



Chambre des communes
CANADA

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

OGGO • NUMÉRO 010 • 2^e SESSION • 40^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le jeudi 12 mars 2009

—
Président

M. Derek Lee

Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante :

<http://www.parl.gc.ca>

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le jeudi 12 mars 2009

•(1110)

[Traduction]

Le président (M. Derek Lee (Scarborough—Rouge River, Lib.)): Je déclare la séance ouverte. Nous poursuivons notre examen des prévisions budgétaires de 2009-2010.

Nous accueillons des représentants du Bureau du conseil privé que nous avons invités pour parler des Crédits 1, 5, 10 et 25 sous la rubrique Conseil privé. Nous allons commencer par là.

Bien avant la fin de la séance, nous passerons à la question des nominations et entendrons un témoin. Comme vous le savez, nous allons examiner une nomination, puis nous concluons la réunion.

Puisque personne ne désire intervenir, je vais céder la parole à nos témoins qui vont nous présenter, brièvement et comme il se doit les plans de dépenses du Conseil du privé en vertu de ces crédits.

Nous accueillons donc Simon Kennedy, sous-secrétaire du Cabinet, et Marilyn MacPherson, sous-ministre adjointe, Direction des services ministériels.

Que celui de vous deux qui désire commencer le fasse.

Ce sera Mme MacPherson. Merci.

[Français]

Mme Marilyn MacPherson (sous-ministre adjointe, Direction des services ministériels, Bureau du Conseil privé): Bonjour, monsieur le président. C'est avec plaisir que je rencontre les membres du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires. Comme vous l'avez dit, je suis accompagnée de Simon Kennedy, sous-secrétaire du Cabinet, Planification et consultations.

Nous sommes ici aujourd'hui pour discuter du Budget principal des dépenses pour l'année 2009-2010 pour le Bureau du Conseil privé. La dernière comparution du BCP devant ce comité fut en février 2009 concernant notre Budget supplémentaire des dépenses (B). Le Bureau du Conseil privé, qui est dirigé par le greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet, relève directement du premier ministre.

[Traduction]

La responsabilité globale du premier ministre consiste à exercer le leadership nécessaire pour créer et maintenir l'unité requise au sein du conseil des ministres afin de conserver la confiance du Parlement. Il peut le faire de deux façons: par l'exercice des pouvoirs qui lui appartiennent en propre à titre de chef du gouvernement, et par la gestion et la coordination du programme d'action du gouvernement, en sa qualité de président du Cabinet.

Les fonctions centrales du greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet, de même que celles du BCP dans son ensemble, découlent directement de ces responsabilités. L'efficacité du BCP est, dans une large mesure, tributaire de sa capacité de concentrer ses ressources exclusivement sur ces deux responsabilités centrales, tout

en secondant le greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet dans l'exercice de son mandat en tant que chef de la fonction publique.

Le BCP contribue de façon significative à la mise en oeuvre d'un programme clairement défini relativement aux politiques gouvernementales. Il coordonne les réponses en temps opportun aux questions qui touchent le gouvernement et la nation et offre un soutien en vue d'assurer la bonne marche des activités du cabinet et du gouvernement. Le BCP s'efforce de maintenir les plus hautes normes professionnelles et d'éthique au sein de la fonction publique fédérale et veille à ce que le premier ministre et les ministres du portefeuille du premier ministre obtiennent les meilleurs conseils d'orientation stratégique, lesquels sont à la fois impartiaux, cohérents et pertinents, ainsi que des conseils juridiques et des recommandations objectives.

[Français]

Le BCP a quatre priorités pour 2009-2010 et il les atteindra de la façon suivante. Premièrement, appuyer le premier ministre dans l'exercice de l'ensemble de ses responsabilités en tant que chef du gouvernement. Cette priorité permettra au BCP de continuer à appuyer le premier ministre dans l'un de ses rôles principaux de leader, qui est de créer et de maintenir l'unité du Conseil des ministres.

Le BCP respectera efficacement cette priorité en réalisant le plan suivant: offrir des conseils sur l'organisation générale et l'appareil du gouvernement, la structure et le fonctionnement du Cabinet et de ses comités, les affaires parlementaires et les nominations des principaux titulaires de charge publique; appuyer la gestion solide et intégrée de toutes les institutions gouvernementales et aider au fonctionnement efficace des comités du Cabinet en coordonnant et en examinant de façon critique les propositions de politiques et de lois des ministères, et en conseillant les responsables du programme législatif du gouvernement.

[Traduction]

La deuxième priorité du BCP consiste à mettre l'accent sur les grands dossiers stratégiques et législatifs et sur une meilleure planification des politiques à moyen terme. Le BCP fournira des conseils et de l'aide pour l'élaboration et la mise en oeuvre des politiques et du programme législatif du gouvernement. De façon plus spécifique, le BCP soutiendra les efforts du gouvernement visant : à faire face à la récession économique mondiale, à fournir un leadership économique solide et à stimuler l'économie; à aider tous les Canadiens à avoir part aux possibilités du pays; à faire en sorte que le gouvernement fédéral fonctionne de façon plus efficace; à contribuer à la sécurité et au bien-être du monde; à renforcer la fédération et les institutions démocratiques canadiennes; à élaborer et à mettre en oeuvre des initiatives pour sécuriser notre avenir énergétique, à s'attaquer au changement climatique et à préserver l'environnement du Canada, et, enfin, à protéger les Canadiens.

La troisième priorité consiste à appuyer la gestion et la responsabilisation du gouvernement. Le BCP appuiera les efforts continus d'amélioration de la gestion, de la transparence et de la responsabilisation du gouvernement. En outre, il contribuera à assurer un leadership solide à tous les niveaux. Pour ce faire, le BCP soutiendra le renouvellement de la fonction publique canadienne.

La quatrième priorité est le renforcement des pratiques de gestion interne du BCP. Cette priorité contribuera à l'atteinte de l'excellence dans les pratiques de gestion et permettra donc une utilisation efficace et efficiente des ressources allouées aux activités du BCP. De plus, les renseignements sur le rendement financier et non financier seront plus facilement disponibles, ce qui contribuera à améliorer la transparence et la responsabilisation.

Le BCP se concentrera sur des efforts et des initiatives de renouveau interne et sur des plans visant à : renforcer la gestion de la sécurité interne, surtout dans les domaines de la gestion des urgences et de la santé et sécurité au travail; continuer d'offrir des services de certification à valeur ajoutée qui soient objectifs et indépendants; renforcer l'intégration des ressources humaines au sein de la planification des activités; mettre en oeuvre la deuxième année de la stratégie pluriannuelle de mesures du rendement.

Le Budget principal des dépenses de 2009-2010 pour le BCP totalise 128,8 millions de dollars. Les ressources sont distribuées comme suit : 47 p. 100 serviront à fournir des conseils professionnels et impartiaux sur les politiques et à apporter un soutien au premier ministre et aux ministres du portefeuille; 38 p. 100 iront aux services internes; 13 p. 100 serviront à fournir des conseils sur les politiques et des services aux secrétariats du Cabinet et à ses comités; et 2 p. 100 permettront de fournir un leadership et une orientation d'ensemble à la fonction publique afin de soutenir le programme du gouvernement.

À partir de 2009-2010, les services internes sont présentés comme une activité de programme distincte dans le Budget principal des dépenses selon le profil normalisé aux services internes du gouvernement du Canada du Secrétariat du Conseil du Trésor. Au cours des années précédentes, les budgets et les dépenses des services ministériels étaient répartis au prorata de chaque activité de programme.

Pour les services internes, le BCP fonctionne dans un contexte hautement centralisé et unique où de nombreux coûts, ordinairement assumés par les cadres hiérarchiques — comme tous les services informatiques et techniques qui comprennent un réseau protégé et classifiés requis pour opérer dans l'environnement de travail unique du Bureau du conseil privé, l'ameublement et l'équipement, les

fournitures, l'impression et le graphisme, les services de messenger, les télécommunications, la traduction et la revue des Renseignements confidentiels du cabinet afin de protéger les renseignements des cabinets antérieurs et courants — sont plutôt assumés par les services ministériels au lieu d'être réalloués aux différentes activités de programme.

L'augmentation nette de 5,6 millions de dollars, soit de 123,2 millions de dollars pour 2008-2009 à 128,8 millions de dollars pour 2009-2010, est attribuable aux postes suivants. D'abord, 4,8 millions de dollars pour financer la création et les activités du Groupe de travail sur l'Afghanistan; ce financement est prévu jusqu'en 2011-2012, date qui correspond à la fin des activités du Groupe. Deux millions de dollars pour le financement du Bureau du coordonnateur de la sécurité des Olympiques de 2010 et du G-8. Ce financement est prévu jusqu'en 2010-2011, date qui correspond à la fin des activités du Bureau. Puis, 800 000 \$ pour les conventions collectives et 100 000 \$ pour les redressements législatifs concernant le traitement et l'allocation pour automobile du leader du gouvernement à la Chambre des communes.

• (1115)

Ces augmentations sont atténuées par les réductions suivantes : 1,3 million de dollars pour le financement de la Commission d'enquête relative aux mesures d'investigation prises à la suite de l'attentat à la bombe commis contre le vol d'Air India qui devait, à l'origine, terminer ses opérations en 2008-2009. Ainsi, aucun financement n'avait été approuvé dans le Budget principal des dépenses pour 2009-2010. Par contre, les retards pour les audiences, pour l'obtention des documents et pour la production du rapport final ont nécessité un financement additionnel pour 2008-2009 dans le Budget supplémentaire des dépenses et en nécessiteront dans le Budget supplémentaire des dépenses (A) pour 2009-2010. Il y a aussi une réduction de 500 000 \$ concernant les redressements législatifs relativement aux régimes d'avantages sociaux des employés, et 300 000 \$ en gains d'efficacité additionnels associés à l'initiative en matière d'approvisionnement.

[Français]

En terminant, j'aimerais vous remercier de m'avoir accordé ces quelques minutes pour vous informer des initiatives contenues dans le Budget principal des dépenses pour l'année 2009-2010.

[Traduction]

Le président : Merci beaucoup pour cet exposé dans les deux langues officielles.

Je cède la parole à M. McTeague pour lancer la première série de questions.

L'hon. Dan McTeague (Pickering—Scarborough-Est, Lib.) : Madame MacPherson et monsieur Kennedy, je vous remercie de vous être déplacés aujourd'hui. J'ai un certain nombre de questions à vous poser, tout comme mes collègues, j'en suis sûr. Ces questions seront peut-être très diversifiées et vous allez être appelé à traiter de pas mal de sujets.

Nous nous sommes intéressés à ce qui se passe du côté de la Commission de la fonction publique. Certaines préoccupations ont été soulevées lors de séances précédentes relativement à des problèmes permanents auxquels la Commission est confrontée, surtout à cause du vieillissement de la population, mais aussi à cause de la mobilité de la main-d'oeuvre. De plus, la Commission nous a parlé de la reclassification injustifiée de postes occupés par des employés qui n'ont pas les qualifications voulues ou qui se retrouvent à un niveau où leurs fonctions ne correspondent pas exactement à leur affectation.

Quel genre de travail peut-on attendre de la part du BCP pour collaborer avec la Commission de la fonction publique afin de régler certains de ces problèmes, comme ceux mentionnés dans le rapport de 2008?

Mme Marilyn MacPherson: En ce qui me concerne, je suis responsable de la gestion interne au BCP. Je ne doute pas que certains des problèmes que vous soulevez existent un peu partout au sein de la fonction publique, mais au BCP à proprement dit, je n'ai pas entendu parler de problèmes dus à l'arrivée ou au départ d'employés.

Dans certaines divisions du BCP, nous accueillons des analystes qui nous viennent d'autres ministères et passent chez nous un certain temps, généralement deux ans, avant de repartir. Nous n'estimons pas que cela pose problème. Dans d'autres secteurs du BCP, les employés restent beaucoup plus longtemps.

• (1120)

L'hon. Dan McTeague: Au troisième paragraphe, intitulé « La gestion et la responsabilité du gouvernement », vous dites:

... contribuera à assurer un leadership solide à tous les niveaux. Pour ce faire, le BCP soutiendra le renouvellement de la fonction publique canadienne.

Pourriez-vous nous en dire un peu plus à ce sujet?

Mme Marilyn MacPherson: Il existe, au sein du BCP, une organisation qui apporte son soutien au comité du premier ministre sur le renouvellement de la fonction publique. Son mandat est large et il consiste à examiner toutes les questions de leadership ainsi que la nomination des cadres supérieurs au sein de la fonction publique.

L'hon. Dan McTeague: Enclenchons la vitesse supérieure, car je crains de manquer de temps. Ma collègue, Mme Findlay, aimerait poser ses questions.

Ma question est simple: votre tâche au BCP, relativement à l'application des règlements et des procédures habituels, est-elle compliquée par le fait que le gouvernement souhaite que ce train de mesures de relance économique soient appliqué le plus rapidement possible. Quelle garantie pouvez-vous donner à notre comité que votre obligation de vous acquitter correctement de votre tâche, c'est-à-dire avec une diligence raisonnable, qui est fondamentale, ne vous empêchera pas de faire face à l'entreprise herculéenne qui vous attend?

Vous avez énuméré un certain nombre de tâches qui vous incombent, mais j'ai l'impression qu'on vous demande d'en faire beaucoup plus. Dans quelle mesure votre travail sera-t-il plus difficile, maintenant qu'on s'attend à ce que les choses se fassent très rapidement?

M. Simon Kennedy (sous-secrétaire du Cabinet, Planification et consultations, Bureau du Conseil privé): Merci pour cette question.

Dans son récent rapport sur l'application des mesures budgétaires, le gouvernement fixe un cadre de responsabilité sur la façon dont il entend mettre en oeuvre les mesures énoncées dans le plan d'action

économique. Nous travaillons en étroite relation avec les ministères pour essayer d'appliquer cette approche — pour essayer de simplifier les processus d'approbation du cabinet et du Conseil du Trésor, et nous cherchons des façons d'obtenir le financement nécessaire pour le remettre aux ministères plus rapidement afin qu'ils puissent commencer à offrir leur programme.

Un cadre de responsabilité a été adopté afin de s'assurer que le Parlement et les Canadiens sachent comment l'argent est dépensé. Le gouvernement a précisé qu'il allait continuer de faire régulièrement rapport sur les progrès accomplis. Si je ne m'abuse, hier ou avant-hier, le ministre des Finances a parlé de l'existence d'un site Web qui sera destiné à faire régulièrement rapport au sujet des mesures budgétaires et de la façon dont les sommes sont dépensées.

L'hon. Dan McTeague: Monsieur Kennedy, je comprends la réponse du gouvernement. Cependant, du point de vue purement mécanique en ce qui a trait au fonctionnement de l'administration, comment allez-vous pouvoir être plus diligent que vous l'avez été par le passé pour parvenir à ces objectifs? Existe-t-il un mécanisme de coordination pour observer les lignes directrices du Conseil du Trésor, vos propres lignes directrices?

M. Simon Kennedy: Le Conseil privé a pour responsabilité de chercher à assurer une certaine coordination à l'échelle de l'administration publique, ce qui nous a amenés à organiser une série de réunions de haut niveau avec les principaux ministères responsables de la mise en oeuvre du train de mesures de relance. Nous rencontrons les sous-ministres une fois par mois pour faire un tour de table, pour voir comment les choses fonctionnent, pour dégager les défis ou les problèmes auxquels nous nous heurtons, pour assurer un suivi des mesures qui sont mises en oeuvre.

Je suis certain que n'importe quel sous-ministre à qui vous poseriez la question vous répondrait la même chose. C'est évidemment la grande priorité du BCP et, dans toute la mesure du possible, les ministères mobilisent des ressources pour mettre en oeuvre le plan d'action économique. Ils appliquent donc les mêmes normes de diligence nécessaire que nous, mais ils affectent plus de personnel à la tâche pour s'assurer que tout se déroule le plus rapidement possible.

L'hon. Dan McTeague: Monsieur le président, si vous me le permettez, je vais laisser Mme Hall Findlay continuer.

Le président: Elle a une minute trente.

Mme Martha Hall Findlay (Willowdale, Lib.): Merci, monsieur le président.

Revenons à la troisième priorité à propos de laquelle vous dites que « le BCP appuiera les efforts continus d'amélioration de la gestion, de la transparence et de la responsabilisation du gouvernement ». Il a, récemment, beaucoup été question de ce que je qualifierai de manque de transparence compte tenu de ce que le Commissaire à l'information a qualifié d'augmentation considérable des délais de réponse aux demandes d'information, d'augmentation significative du nombre de consultations du cabinet et d'intervention par le BCP.

Certes, il est aujourd'hui davantage question de l'aspect financier, mais comme vous avez mentionné la question que je soulève au nombre de vos priorités, je ne peux pas m'empêcher de vous interpeller à ce sujet. Le nombre de demandes d'accès à l'information que le BCP a été appelé à examiner et à propos desquelles il est effectivement intervenu, a-t-il augmenté et augmenté considérablement?

•(1125)

Mme Marilyn MacPherson: Il est vrai qu'au cours des cinq à 10 dernières années, le nombre de demandes dont nous sommes saisis au titre de l'AIPRP a considérablement augmenté. Nous recevons un nombre croissant de consultations. Comme vous pouvez l'imaginer, les demandes qui parviennent au BCP sont relativement compliquées, parce qu'elles traitent de dossiers plutôt sensibles et complexes. Nous trouvons extrêmement difficile de respecter les délais prévus dans la loi.

À l'interne, nous avons augmenté nos ressources à ce titre. Nous avons adopté un nouveau programme pour former les gens, des PM-1 aux PM-4, afin de disposer d'un personnel apte à cette tâche, parce qu'il est souvent très difficile de recruter des employés prêts à travailler efficacement dans le domaine de l'AIPRP. Nous avons également changé nos procédures de fonctionnement au sein du BCP pour essayer de les rationaliser et de les rendre les plus efficaces possible. Malgré tout, les volumes continuent d'augmenter.

Le président: Votre temps est écoulé. Merci beaucoup.

Nous allons passer à Mme Bourgeois pour une première série de questions.

[Français]

Mme Diane Bourgeois (Terrebonne—Blainville, BQ): Monsieur le président, madame MacPherson, bonjour. Monsieur Kennedy, bienvenue à vous aussi.

J'ai plusieurs questions brèves et on n'a pas beaucoup de temps. Je vais donc vous demander d'y répondre succinctement.

Je viens d'apprendre beaucoup de choses concernant le rôle que doit jouer le Bureau du Conseil privé. Entre autres, votre présentation dit que vous examinez de façon critique les propositions de politiques et de lois des ministères. Cela veut dire que lorsque le premier ministre et ses ministres discutent de leurs orientations, c'est vous qui déterminez si elles peuvent être mises en application et comment on peut le faire.

Est-ce exact?

Mme Marilyn MacPherson: Je pense que Simon pourrait répondre à votre question.

[Traduction]

M. Simon Kennedy: Merci.

Le Bureau du conseil privé a un double rôle. D'abord, il est le secrétariat du Cabinet et, à ce titre, c'est lui qui, au nom du premier ministre et des présidents des différents comités du Cabinet, organise les réunions des ministres. Nous fournissons des conseils sur ce qu'il convient d'inscrire à l'ordre du jour et sur la programmation des rencontres. Nous contribuons à l'organisation de ces réunions.

Une partie de ce rôle consiste à travailler avec les ministères qui défendent des mémoires au Cabinet, afin de nous assurer que tout soit prêt pour les discussions à ce niveau. Dans notre collaboration avec les ministères, nous essayons de respecter un principe. Nous nous assurons que les ministères ayant des sujets inscrits à l'ordre du jour des réunions du Cabinet, et dont les ministres seront présents pour prendre des décisions ou formuler des recommandations, disposent de tous les renseignements nécessaires pour que leurs propositions soient bien rédigées, que les coûts et les avantages soient compris, et ainsi de suite.

Ce que voulait dire Mme MacPherson, c'est que notre rôle consiste, en partie, à assumer ce que je qualifierai de fonction de remise en question. Quand un ministère soumet une proposition au Cabinet, nous travaillons avec lui pour nous assurer que l'informa-

tion est complète. En ce sens, nous avons la possibilité, à ce moment-là, de poser d'avance des questions difficiles pour nous assurer que la proposition correspond à ce qu'il y a de mieux. Il est donc certain que le BCP joue un rôle de facilitateur à cet égard. Évidemment, le ministre qui pilote la demande est responsable du programme et des conseils à fournir et, en fin de compte, c'est le Cabinet qui rend la décision. Cependant, nous avons pour fonction de faciliter ce processus en collaborant avec les ministères qui adressent des mémoires au Cabinet.

[Français]

Mme Diane Bourgeois: D'accord. Cela veut dire que vous soutenez également le Conseil du Trésor. Vous soutenez tous les cabinets, dont le Conseil du Trésor, oui ou non?

[Traduction]

M. Simon Kennedy: En fait, le comité du Conseil du Trésor est soutenu par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Ce comité est fixé par la loi et il applique son propre processus.

[Français]

Mme Diane Bourgeois: Vous ne le soutenez pas comme tel, d'accord. L'équité salariale dont on parle actuellement au Canada est maintenant négociable. Sans outrepasser la règle de confidentialité, l'équité salariale aurait pu être abordée par le Bureau du Conseil privé, par exemple.

•(1130)

[Traduction]

M. Simon Kennedy: Excusez-moi, monsieur le président, mais je ne comprends pas bien la question. J'aimerais pouvoir y répondre, mais...

Le président: Madame Bourgeois, pourriez-vous reformuler votre question?

[Français]

Mme Diane Bourgeois: Étant donné que vous soutenez le premier ministre et les ministres ou les idées qui sont proposées, j'imagine que l'équité salariale aurait pu être discutée à la table des ministres. Sans enfreindre la confidentialité, pouvez-vous me dire si vous avez discuté de l'équité salariale et des conséquences néfastes sur les conditions de vie des femmes?

[Traduction]

M. Simon Kennedy: Monsieur le président, je ne peux parler des sujets particuliers à propos desquels le BCP a pu donner des conseils, ni des thèmes qui ont été abordés. Cependant, pour répondre à la question de la députée, je peux dire que le BCP fournit des conseils sur tout l'éventail des dossiers dont s'occupe le gouvernement. Ainsi, s'il était question d'équité salariale ou de relations de travail ou de ce genre de chose, nous fournissons des conseils sur ces sujets-là également. Cependant, la responsabilité centrale de la politique et du travail à accomplir relève du Conseil du Trésor en sa qualité d'employeur. Il demeure que nous fournissons des conseils sur tout un éventail de sujets, dont l'équité salariale.

[Français]

Mme Diane Bourgeois: Vous dites donner des conseils de façon impartiale. Par contre, lorsqu'arrive un premier ministre, un gouvernement qui a une certaine idéologie, avez-vous le pouvoir de rectifier le tir, ou si c'est l'inverse? Autrement dit, est-ce le premier ministre qui dit qu'il va poursuivre son idéologie, indépendamment des conseils impartiaux que vous lui donnez? Je veux simplement que ce soit clair dans ma tête.

[Traduction]

M. Simon Kennedy: Monsieur le président, tout ce que je peux dire, c'est que le Bureau du conseil privé est apolitique. Il est composé de fonctionnaires. Notre tâche consiste à donner des conseils neutres, apolitiques, au gouvernement et à loyalement mettre en oeuvre les politiques et les programmes qu'il établit.

Il est évident que nous conseillons le gouvernement à propos de son programme, mais en fin de compte, c'est lui qui doit rendre des comptes aux Canadiens et qui a été élu avec un mandat. Nous pouvons donc donner des conseils sur son programme, mais il ne nous appartient certainement pas de décider ce qui doit être fait ou pas.

[Français]

Mme Diane Bourgeois: Merci. J'apprécie votre réponse.

Madame MacPherson, vous avez parlé d'une augmentation de 5,6 millions de dollars pour l'année 2009-2010, dont 2 millions de dollars pour le financement du Bureau du coordonnateur de la sécurité des Olympiques de 2010. Ces 2 millions de dollars sont-ils prévus uniquement pour 2009-2010, ou seront-ils maintenus par la suite? Vous dites que c'est prévu jusqu'en 2010-2011, mais quand cela va-t-il s'arrêter exactement?

[Traduction]

Mme Marilyn MacPherson: Le coordonnateur est Ward P.D. Elcock, qui a été nommé en octobre 2007. Il a pour mandat d'assurer la planification en matière de sécurité entre les paliers de gouvernement et d'appliquer une approche pangouvernementale dans le cas des jeux olympiques et du G-8. Son financement est échelonné sur quatre ans, pour un total actuellement prévu de 5,4 millions de dollars. La première année, en 2007-2008, ce budget était de 500 000 \$, en 2008-2009, on prévoit 1,9 million de dollars et, dans le Budget principal des dépenses de 2009-2010, la somme annoncée est de 2 millions de dollars. Pour la dernière année, en 2011, il est prévu 1 million de dollars supplémentaires.

[Français]

Mme Diane Bourgeois: Il y a également un montant de 0,3 million de dollars en gains d'efficacité additionnels associés à l'initiative en matière d'approvisionnement. De quoi s'agit-il? Le comité étudie justement les méthodes d'approvisionnement.

[Traduction]

Mme Marilyn MacPherson: Dans un budget précédent, il avait été décidé qu'à compter de 2008-2009, nous réduirions le budget de tous les ministères de 0,7 p. 100 pour les tranches supérieures à 40 millions de dollars, au titre du déficit financier. C'est pour cela qu'on voit déjà apparaître dans le Budget principal des dépenses de 2009-2010 une réduction de 800 000 \$. Cependant, à cause du déficit financier qui se poursuit, une autre réduction de 300 000 \$ était nécessaire cette année. L'année prochaine, elle sera portée à 600 000 \$ et, l'année suivante, elle atteindra 1 million de dollars, toujours au titre du déficit financier.

• (1135)

[Français]

Mme Diane Bourgeois: Merci, madame.

[Traduction]

Le président: Merci.

C'est la façon dont votre ministère contribue à l'allègement du déficit.

Mme Marilyn MacPherson: C'est exact.

Le président: Merci.

Monsieur Calandra, pour une série de huit minutes.

M. Paul Calandra (Oak Ridges—Markham, PCC): Merci, monsieur le président.

Je ferai mon possible pour respecter la limite de huit minutes.

Merci beaucoup. J'apprécie que vous vous soyez déplacé. Comme vous le savez, l'une des choses les plus importantes dont nous entendons parler dans nos circonscriptions, et l'une des initiatives les plus importantes pour ce gouvernement, c'est le train de relance économique et, plus encore, le budget que nous voulons voir adopter le plus rapidement possible afin qu'il soit possible de débloquer les fonds nécessaires à la construction de routes et de ponts et à la réalisation d'autres choses pour lesquelles les Canadiens comptent sur nous. Pour cela, le gouvernement doit évidemment travailler en collaboration avec l'administration publique.

Ne pourriez-vous pas mettre en exergue certaines des choses que la fonction publique fait pour contribuer à accélérer la mise en oeuvre du budget de 2009?

M. Simon Kennedy: Il y en a un certain nombre et je peux très certainement vous les énoncer.

La première concerne la procédure d'approbation par le Cabinet. Nous avons planché sur l'accélération du processus normal d'approbation par le Cabinet. Normalement, il faut plusieurs mois, après l'adoption du budget, pour que les éléments annoncés parviennent au Cabinet. Le BCP collabore avec les ministères, autant que faire se peut, pour essayer de regrouper les éléments semblables et les soumettre plus rapidement au Cabinet.

Nous avons essayé de travailler avec nos collègues du Conseil du Trésor pour faire à peu près la même chose dans le cas des présentations qui lui sont soumises. Une fois que la politique est établie par le Cabinet, il faut travailler sur tous les détails administratifs de la conception des programmes, sur les modalités d'application et ainsi de suite.

Le Conseil du Trésor collabore avec les autres ministères pour les aider à la préparation des présentations qu'ils lui adressent, très souvent en parallèle avec le travail d'élaboration des politiques. Il est donc question de mener les deux de front, plutôt qu'en séquence. Il est question de faire traiter plus rapidement les présentations au Conseil du Trésor, là encore, après un regroupement des éléments communs quand cela est possible.

De plus, le Conseil du Trésor a cherché à déterminer, pour l'ensemble des ministères, une façon de réaligner les différentes autorisations données en vue de favoriser la mise en oeuvre des mesures de relance. Par exemple, un ministère s'étant doté d'un cadre de gestion du risque solide, pourrait être autorisé à lancer des appels d'offres, à conclure des contrats et à entreprendre le travail de son côté.

En outre, le gouvernement a cherché des moyens — avec l'appui, bien sûr, de la fonction publique — d'accélérer les différents processus d'approbation. Par exemple, dans le cas de la construction d'un pont, il serait permis, en vertu de la Loi sur la protection des eaux navigables, de trouver des moyens d'accélérer les choses et de réduire le double emploi.

En outre, comme je le disais tout à l'heure à propos des processus entourant les crédits, pour essayer d'accélérer l'utilisation des crédits... Par exemple, la Loi d'exécution du budget porte sur un grand nombre d'éléments, si bien que le crédit parlementaire pourrait être accordé par le truchement de cette loi. Dès que cette loi serait adoptée, les ministères auraient la possibilité de dépenser leurs fonds. Normalement, l'autorisation de dépenser est obtenue par le biais des budgets supplémentaires, en juin et même en décembre, ce qui peut intervenir huit mois après le dépôt du budget.

Pour l'ensemble de ces processus — et je n'ai pas les chiffres ici —, il serait possible de gagner deux mois au moins et peut-être même une année si ce n'est davantage dans la mise en oeuvre des mesures.

Je tiens à faire remarquer que, dans son évaluation aux termes de l'article IV — qui est sorti hier, si je ne m'abuse —, le FMI a des choses très positives à dire au sujet de ce que le Canada fait pour améliorer la mise en oeuvre des mesures budgétaires.

M. Paul Calandra: Avant d'être élu, j'ai fait partie de la Commission de réduction des formalités administratives en Ontario, d'où l'importance que revêt à mes yeux la responsabilité et la façon dont nous dépensons l'argent des contribuables — que je juge aussi importantes que d'accélérer le versement des fonds. Je me dois également, au nom de ceux que je représente, de veiller à ce que tout soit fait de façon responsable.

Comment le gouvernement va-t-il faire rapport de la façon dont l'argent est dépensé? Comment les mesures de relance sont-elles mises en oeuvre et quels projets sont réalisés? Existe-t-il un mécanisme qui permette aux parlementaires d'examiner tout cela? Comment va-t-on tenir les Canadiens informés?

• (1140)

M. Simon Kennedy: Monsieur le président, le moyen le plus évident et le plus fondamental de favoriser la reddition de comptes sera les rapports trimestriels produits pour le Parlement et pour le public.

Je disais tout à l'heure que nous avons organisé, avec nos collègues des autres organismes centraux, une série de rencontres régulières avec les ministères. Celles-ci sont destinées à recueillir des renseignements sur le rendement qui entreront dans la préparation de ces rapports trimestriels. Les députés ont pu voir, dans le tout dernier rapport que nous avons déposé, des tableaux portant sur chacun des grands domaines visés par le budget. Ils indiquaient la situation relativement à la mesure en question et le moment où les fonds devraient être débloqués. Dans les prochains rapports, nous espérons être en mesure de donner davantage de détails sur la façon dont les fonds sont utilisés.

Je ne peux entrer dans le détail, parce que cela relève davantage de chaque ministère, mais pour ce qui est de la divulgation proactive, je sais que beaucoup de ministères affichent déjà leurs contrats et d'autres données sur leurs sites Internet. Comme le ministre des Finances l'a dit, il est prévu de rendre régulièrement compte, sur le site principal du gouvernement, de la façon dont le gouvernement progresse dans la mise en oeuvre des mesures de relance.

M. Paul Calandra: À mon bureau, je ne cesse de recevoir des courriels et des lettres d'électeurs qui meurent de savoir, en détail ou dans les grandes lignes, en quoi le budget va aider les Canadiens. Nous faisons évidemment de notre mieux pour expliquer aux Canadiens ce que va permettre ce budget — par la construction de routes et de ponts, par la reconstruction de centres communautaires ou parce qu'il permettra de garder ou de remettre les gens au

travail —, pour leur dire à quel point il est important de débloquer tout cet argent pour qu'ils puissent voir ce que fait le gouvernement.

Pourriez-vous nous dire — et je comprends que cette question puisse être difficile — à quelle vitesse nous pouvons espérer que soient mises en oeuvre les initiatives du plan de relance afin d'aider les Canadiens, ou à quelle rapidité les Canadiens commenceront à bénéficier des investissements massifs que nous voulons réaliser dans nos collectivités partout au Canada.

M. Simon Kennedy: Monsieur le président, notre objectif est bien évidemment d'appuyer le gouvernement et je pense que l'objectif du gouvernement est de débloquer les fonds prévus le plus rapidement possible. Je ne suis pas économiste et j'hésite à avancer des dates. J'estime qu'il vaudrait mieux poser cette question au ministère des Finances.

Cependant, compte tenu de tout le travail que j'ai effectué dans ce domaine, je peux vous dire qu'il faut toujours un certain temps avant qu'on perçoive les effets de telles mesures dans l'économie. C'est un peu comme se trouver à un feu de circulation. Si vous êtes la 25^e voiture quand le feu passe au vert, il vous faudra quelques minutes avant d'avancer. C'est pour cela qu'il est d'autant plus important que les fonds soient débloqués le plus rapidement possible et c'est d'ailleurs l'objectif énoncé dans les mesures dont j'ai parlé tout à l'heure.

M. Paul Calandra: Monsieur le président, il me reste encore une minute ou à peu près?

Le président: Il vous reste quatre secondes. Vous avez fait du bon travail, monsieur Calandra. Merci.

Monsieur Martin, pour huit minutes.

M. Pat Martin (Winnipeg-Centre, NPD): Merci, monsieur le président, et merci à nos témoins.

Je commencerai par deux questions d'ordre technique et pratique concernant les prévisions budgétaires auxquelles vous devriez pouvoir répondre brièvement, après quoi je passerai à des questions concernant les politiques.

Tout d'abord, je constate dans les prévisions budgétaires ou d'après votre exposé, madame MacPherson, que les services internes absorbent 38 p. 100 des sommes totales demandées. Cela m'étonne beaucoup. Dans d'autres organisations, on s'étonnerait que 38 p. 100 du budget total aillent en coûts d'administration seulement et que le reste soit destiné à la production.

Comment expliquez-vous ces chiffres?

Mme Marilyn MacPherson: Monsieur le président, le BCP est un très petit organisme très centralisé. Nous sommes tous ici, à Ottawa, nous n'administrons pas de programmes et nous ne sommes pas non plus régionalisés. Nous avons donc canalisé toutes nos énergies pour nous assurer que ceux et celles qui réalisent les analyses et appuient le premier ministre et le Cabinet puissent se concentrer sur leurs tâches. Ce faisant, nous réalisons des économies d'échelle et avons centralisé le plus possible le soutien administratif au niveau du bureau.

Ailleurs, les gestionnaires et les organisations des différents ministères paient eux-mêmes pour des choses comme les frais d'impression, le graphisme et les télécommunications. Tandis que, chez nous, tout cela est centralisé. Par exemple, ce sont les services internes qui paient pour tout l'ameublement. Nous faisons la même chose pour les télécommunications. Nous payons pour l'ensemble des frais inhérents aux logiciels. Nous nous occupons des ordinateurs de bureau et de toute l'infrastructure. Nous avons aussi un service de messagerie interne qui dessert l'ensemble du Conseil privé. Nous payons pour tous les services de traduction et pour les fournitures.

C'est donc une approche très différente de celle appliquée par la plupart des ministères, mais elle est très utile pour le bureau et elle nous permet de faire une meilleure utilisation de nos fonds.

• (1145)

M. Pat Martin: C'est intéressant. Merci.

Deuxièmement, j'ai remarqué que votre budget est passé de 200 millions de dollars en 2005-2006 à 135 millions de dollars cette fois-ci. C'est une énorme réduction.

Comment expliquez-vous cette tendance à la baisse — bien que je n'ai rien contre une tendance à réduire les dépenses.

Mme Marilyn MacPherson: Je ne suis pas au BCP depuis que tout cela a commencé, mais je sais qu'il convient d'attribuer cette diminution à deux ou trois facteurs. D'abord, en 2006-2007, le BCP a transféré une partie de ses responsabilités quand il en est revenu à sa fonction principale et il a transféré à cette occasion 14 millions de dollars aux autres ministères.

Cette même année ou l'année précédente, le financement des ministres a été modifié et, dans notre cas, nous avons encaissé une diminution d'environ 5 à 6 millions de dollars.

À l'époque, nous financions aussi les commissions d'enquête à raison de 26 millions de dollars. Cette année, par exemple, nous n'avons prévu aucune somme à ce titre dans le Budget principal des dépenses, même si nous continuons à financer le fonctionnement de trois commissions d'enquête. C'est une simple question de choix du moment, et nous y reviendrons par le truchement d'un budget supplémentaire des dépenses.

M. Pat Martin: C'est une autre bonne réponse.

J'aimerais maintenant obtenir davantage de précisions relativement à ce que vous avez dit au sujet d'un de vos rôles qui est de contribuer à l'accélération de la mise en oeuvre des mesures de relance et à l'accélération des approbations par le Cabinet.

Comment pensez-vous vous y prendre pour parvenir à doubler le volume d'activités en trois mois qu'impose le Crédit 35? À un moment donné, les principes de diligence raisonnable, d'examen ou de surveillance devront être sacrifiés au nom du déblocage des fonds. Quel genre de conseil donnez-vous pour vous assurer qu'on ne sacrifiera pas les principes de surveillance ou de diligence raisonnable au nom de l'opportunisme politique que représente le déblocage de ces sommes?

M. Simon Kennedy: Je dirais simplement deux choses à ce sujet, monsieur le président.

Premièrement, il y a la question de la saine gestion du risque. J'estime que le risque que représentent les pertes d'emplois et le ralentissement accru de l'économie ont été pris en compte dans l'équation de la gestion du risque. Une façon de gagner du temps et d'accélérer la prestation des programmes à l'étape de l'examen des

dépenses consiste à ne s'arrêter qu'aux conditions, critères et modalités qui sont les plus critiques.

Quand l'économie est synonyme de plein emploi et qu'elle tourne rond, si le gouvernement veut dépenser sur les infrastructures et d'autres choses du genre, par exemple, il cherche alors à sélectionner les projets les plus stratégiques.

Pour l'heure, à cause des pertes d'emplois et du ralentissement économique, les mesures de relance ont principalement pour objet de stimuler la demande globale. Une façon d'y parvenir consiste à investir le plus rapidement possible dans l'économie, d'où l'insistance placée du budget sur des projets à court terme, prêts à être lancés.

Une façon de parvenir à cet objectif dans nos programmes consiste à appliquer un ensemble de critères très focalisés précisant les aspects sur lesquels il conviendra de s'arrêter pour approuver tel ou tel projet. D'autres considérations pourront intervenir dans des circonstances différentes, comme certains des aspects les plus stratégiques et ainsi de suite —

M. Pat Martin: Comme la Loi sur les eaux navigables —

M. Simon Kennedy: Pour ce qui est de la Loi sur les eaux navigables, le gouvernement a pris le pouls de nombreux intervenants et des provinces et il a décidé de proposer des amendements afin que la loi ne cible que les aspects qui sont vraiment préoccupants pour la navigation.

• (1150)

M. Pat Martin: Il ne me reste que très peu de temps et je vais vous poser une autre question. Il est annoncé, dans le budget, qu'on s'attend à dégager 10 milliards de dollars par la vente de biens de l'État. Appartient-il au BCP de formuler des recommandations, à la faveur d'une analyse coût-avantage, sur l'opportunité de vendre un immeuble ou de le louer, ou encore de vendre la Société canadienne des postes ou de...?

Premièrement, quel genre de bien envisage-t-on de liquider ainsi? Deuxièmement, quelles recommandations adressez-vous au gouvernement pour qu'il puisse réaliser des recettes de 10 milliards de dollars par la vente de biens de l'État?

M. Simon Kennedy: Le Bureau du Conseil privé donne des conseils sur toutes les questions à propos desquelles le gouvernement désire être conseillé, donc, ce serait —

M. Pat Martin: C'est un des aspects sur lesquels vous travaillez actuellement au BCP? On dirait qu'on ne parvient pas —

M. Simon Kennedy: Monsieur le président, je ne suis pas véritablement en mesure de parler du genre de conseils qu'on nous demande de fournir actuellement, relativement à certains sujets de l'heure.

M. Pat Martin: Existe-t-il une liste des biens publics devant être vendus?

M. Simon Kennedy: Toute la question des biens publics a été soulevée dans le contexte de l'énoncé économique de l'automne dernier. Le ministre des Finances ou le ministre des Finances serait mieux placé que moi pour vous en parler.

M. Pat Martin: Nous le leur avons posé la question. Ils ne cessent de répéter... Ils ne nous répondent pas et c'est pour cela que nous vous posons la question, à vous qui êtes sous serment devant ce comité. Le BCP a-t-il préparé une telle liste?

Vous nous demandez de l'argent pour financer vos opérations. Nous voulons savoir de quelles opérations il s'agit en particulier.

M. Simon Kennedy: En ma qualité de fonctionnaire, je ne suis pas en mesure de vous parler des conseils que nous donnons au gouvernement.

Le président: Monsieur Martin, normalement, les comités de la Chambre reconnaissent la confidentialité qui a cours au sein des ministères et du Conseil privé. Si nous le faisons, c'est pour permettre au gouvernement de fonctionner. Il serait injuste de demander à M. Kennedy, au débotté, de nous dévoiler certaines informations de ce genre à propos de ce que fait ou ne fait le Conseil privé. Peut-être êtes-vous déjà satisfait de la réponse de M. Kennedy.

M. Pat Martin: Merci beaucoup pour cette intervention, monsieur le président, mais comme mon collègue le dit, c'est comme si nous étions en présence d'un autre Roswell, d'un Area 51 du programme spatial américain, puisque personne n'est autorisée à en parler.

Nous savons tous que cette liste existe. Elle a fait l'objet de débats et elle a été préparée, mais pour une raison ou une autre, le sujet est tabou.

À un moment donné, il faudra bien que nous apprenions quelles propriétés ou quelles sociétés d'État le gouvernement envisage de vendre.

Le président: En fait, cette question est inscrite à l'ordre du jour de notre prochaine réunion, si vous parlez de l'aliénation des biens.

Comme j'ai pris une partie de votre temps, je vous permets de poser une question en 10 secondes. Allez-y.

M. Pat Martin: On nous avait promis un programme de rénovation résidentielle que je ne vois pas dans la loi d'exécution du budget. Est-ce le BCP qui avait été invité à préparer ce programme ou à le recommander? À quel moment est-ce que tout cela a déraillé? Aujourd'hui, les propriétaires hésitent à dépenser et ne sont pas certains de pouvoir obtenir un remboursement parce que la loi habilitante n'existe pas. Quel a été le rôle du BCP dans l'élaboration de ce programme?

M. Simon Kennedy: Monsieur le président, il faudra que je fasse parvenir ultérieurement au comité les détails demandés, mais je crois que le programme de rénovation domiciliaire avait été annoncé dans l'avis de motion de voies et moyens, ce qui veut dire, comme c'est habituellement le cas, qu'il a pris effet à cette date et que les changements législatifs le concernant suivront dans une prochaine loi d'exécution du budget, sans doute plus tard à l'automne.

Le président: Je me dois d'accepter cette réponse, mais je dois préciser, monsieur Martin, que votre président a étudié l'avis de motion de voies et moyens hier soir et qu'il n'y a ai pas trouvé cette disposition. Nous ferons davantage de recherches à ce sujet. Nous avons d'excellents chercheurs avec nous. Quoi qu'il en soit, ce n'est pas un aspect de la loi qui relève de M. Kennedy.

Nous allons passer à Mme Hall Findlay, pour cinq minutes.

Mme Martha Hall Findlay: Merci, monsieur le président.

Je vais revenir un peu sur mes questions de tout à l'heure au sujet des demandes d'accès à l'information. Je crois comprendre que beaucoup de ministères ont enregistré d'importantes augmentations du nombre de demandes.

Pouvez-vous nous dire si la proportion des demandes aboutissant au BCP a augmenté et si elles sont plus complexes, et si des ministères ont proportionnellement augmenté le nombre de demandes qu'ils adressent au BCP?

•(1155)

Mme Marilyn MacPherson: Je ne peux vous dire si des ministères nous consultent plus ou moins qu'auparavant. On nous consulte, mais nous aussi devons consulter les ministères. Ça joue dans les deux sens.

Dans tout ce qui concerne l'AIPRP, c'est une question de volume. Je pourrai vous donner plus de détails plus tard, si vous le souhaitez.

Mme Martha Hall Findlay: Ce serait très utile, simplement parce que le commissaire à l'information a dit qu'une partie importante de l'augmentation du retard est due aux consultations du Cabinet et il a laissé entendre que le BCP intervient davantage. Il n'a pas dit que cela s'appliquait à l'ensemble des demandes ministérielles, mais il a laissé entendre qu'il y avait une augmentation proportionnelle.

Mme Marilyn MacPherson: Une explication s'impose. Nous avons deux organisations au sein du Bureau du conseil privé qui s'occupent de l'AIPRP. L'une d'elles, qui relève de moi, reçoit les demandes d'accès à l'information ainsi que les demandes relatives aux renseignements personnels. C'est ce que nous faisons. L'autre organisation, dans le domaine législatif, traite des renseignements confidentiels du Cabinet. Je sais que c'est la première fois que le commissaire parle, dans son rapport, des renseignements confidentiels du Cabinet.

Au sein du BCP, même si j'ai un bureau AIPRP, je suis un service client au même titre que les ministères. Ainsi, dès qu'on nous demande des renseignements ou des documents visés par l'article 69, qui traite de la confidentialité des renseignements du Cabinet, nous devons nous adresser à la section spécialisée pour lui demander d'examiner la demande. Le volume de demandes qu'elle traite est très élevé, ce dont le commissaire n'a pas parlé dans son rapport.

Mme Martha Hall Findlay: Comme je suis encore en train d'apprendre, pouvez-vous m'aider à comprendre la différence entre les consultations du Cabinet et les renseignements confidentiels du Cabinet dont parle le commissaire? Ce sont deux choses différentes, n'est-ce pas?

Mme Marilyn MacPherson: Non. Dans le rapport, il parle des renseignements confidentiels du Cabinet.

Mme Martha Hall Findlay: Quand il dit « consultations du Cabinet »?

Mme Marilyn MacPherson: Oui. Deux ou trois choses peuvent se produire. Nous tenons des consultations entre ministères quand plus d'un ministère peut être intéressé au dossier —

Mme Martha Hall Findlay: C'est cela.

Mme Marilyn MacPherson: — mais il faut également examiner les renseignements confidentiels du Cabinet, les renseignements ou les documents permettant de déterminer si tout cela tombe sous le coup de l'article 69 de la loi. Dans ce cas, les documents sont examinés par le service juridique. Dans le rapport, il est question des renseignements confidentiels du Cabinet et du rôle des services juridiques au BCP.

Mme Martha Hall Findlay: Effectivement, mais dans une autre partie de ses rapports ministériels antérieurs, il parle des retards qui se sont aggravés à cause de l'augmentation du nombre de consultations. Je pensais que c'était quelque chose de différent. Qu'il s'agissait d'un autre ministère s'adressant au BCP.

Mme Marilyn MacPherson: Vous avez tout à fait raison. Tout ce qui a trait aux renseignements confidentiels du Cabinet, à l'organisation confidentielle du Cabinet... les sections chargées de l'AIRPR au sein des ministères envoient leurs documents là-bas pour les faire examiner et s'assurer qu'ils ne vont pas dévoiler intempestivement telle ou telle information.

Il y a aussi la procédure de consultation en vertu de laquelle nous devons consulter les organisations, le MAINC, l'ACDI ou le MDN, mentionnées dans les documents d'un autre ministère.

Mme Martha Hall Findlay: La politique appliquée par le BCP a-t-elle été modifiée pour préciser quels aspects devraient faire l'objet d'un examen plus serré dans le cas d'informations qu'il serait plus délicat de dévoiler?

Mme Marilyn MacPherson: Non. Dès qu'on estime que le document concerne la confidentialité des travaux du Cabinet, il est soumis à la même procédure très rigoureuse.

Mme Martha Hall Findlay: Qui décide s'il peut s'agir d'un cas de confidentialité des travaux du Cabinet?

Mme Marilyn MacPherson: La demande parvient au BCP et c'est le groupe chargé de la confidentialité du Cabinet, au sein du BCP, qui prend cette décision.

Mme Martha Hall Findlay: Ainsi, il n'y a pas eu de changement dans la politique régissant ce groupe?

Mme Marilyn MacPherson: Non.

Mme Martha Hall Findlay: Merci beaucoup.

Me reste-t-il du temps?

Le président: Non.

Mme Martha Hall Findlay: Merci.

Le président: M. Calandra veut que je sois très strict aujourd'hui.

Monsieur Roy pour cinq minutes, après quoi nous passerons à monsieur Warkentin.

[Français]

M. Jean-Yves Roy (Haute-Gaspésie—La Mitis—Matane—Matapédia, BQ): Merci, monsieur le président.

Madame MacPherson, à la page 5 de votre exposé, vous dites ceci: « Le BCP se concentrera sur des efforts et des initiatives de renouveau interne et sur des plans visant à [...] » Suit une phrase totalement incompréhensible: « continuer d'offrir des services de certification à valeur ajoutée qui soient objectifs et indépendants; ». La traduction n'est peut-être pas bonne. Pour moi, le service de certification, c'est ISO 9001 ou quelque chose du genre. Je ne comprends pas ce que vous voulez dire.

• (1200)

[Traduction]

Mme Marilyn MacPherson: Je suis désolée pour la traduction ou pour la tournure de la phrase. Il est ici question de la nouvelle politique de vérification qui a été adoptée par les ministres du Conseil du Trésor. Ce que cela veut dire, c'est que nous mettons sur pied notre propre comité de vérification externe et nous avons mis en place une organisation de vérification au sein du BCP. Cette organisation devra conduire des vérifications d'attestation de la qualité pour confirmer au greffier et au comité de vérification que la gestion au sein du ministère est efficace. Cela veut simplement dire que nous lancerons un programme de vérification permanente dès que nous aurons un certain nombre de vérifications à effectuer année après année.

[Français]

M. Jean-Yves Roy: Donc, c'est vraiment un programme de vérification qui n'a rien à voir avec la certification. Je ne comprenais vraiment pas ce que le Conseil privé venait faire dans ce domaine.

[Traduction]

Mme Marilyn MacPherson: Oui.

[Français]

M. Jean-Yves Roy: Dans vos remarques, vous parlez de « renforcer l'intégration des ressources humaines au sein de la planification des activités ». Si vous voulez renforcer l'intégration des ressources humaines, c'est que vous avez relevé une faiblesse. En quoi pouvez-vous intégrer davantage les ressources humaines à la planification des activités si, dans le passé, elles y participaient déjà? Les ressources humaines du Conseil privé avaient-elles de la difficulté à participer à la planification du travail?

[Traduction]

Mme Marilyn MacPherson: Ce que ça veut dire, c'est qu'en 2007, nous avons lancé notre premier plan stratégique de RH au BCP. Il n'y en avait jamais eu avant. À cette occasion, nous avons organisé un certain nombre de groupes de discussion avec des gestionnaires et des membres du personnel pour essayer de déterminer ce que nous pourrions améliorer tant sur le plan des effectifs que sur celui de la main-d'oeuvre, de même que pour les employés et pour le fonctionnement de l'organisation. D'un autre côté, il nous est apparu qu'il fallait améliorer la planification.

Nous sommes dans la même position que tous les autres ministères: nous devons recruter des gens de grand talent et les maintenir en poste, et nous devons veiller à ce qu'ils bénéficient d'une formation et d'un perfectionnement approprié. C'est pour cela que nous avons lancé ce plan stratégique de RH. Il porte sur une période de trois ans et nous avons lancé un certain nombre d'initiatives à cet égard, surtout pour améliorer le recrutement et le maintien en poste du personnel.

Nous nous sommes également rendu compte de la nécessité d'établir un lien entre la planification en matière de ressources humaines et la planification des activités. Ainsi, conformément à l'orientation que le greffier du Conseil privé nous avait donnée dans son rapport du dernier exercice financier, tous les ministères ont dû se doter d'un plan d'activités intégré comprenant une forte dimension de RH. C'est ce que nous avons fait. Certes, il n'était pas parfait, mais nous continuons de chercher à établir un lien entre la planification des RH et nos plans d'activités afin de nous assurer que ceux-ci sont conformes aux priorités contenues dans notre rapport sur les plans et priorités et qu'ils tiennent compte des secteurs de risque recensés à l'étape du profil de risque annuel. Il est question d'instituer, au sein de l'organisation, un meilleur cadre de gestion afin de disposer du meilleur effectif possible pour le mettre au service du premier ministre et du gouvernement.

[Français]

M. Jean-Yves Roy: D'accord, ça répond à ma question.

J'aimerais revenir sur l'appui à la gestion et la responsabilisation du gouvernement. Vous avez dit que le Bureau du Conseil privé soutiendra le renouvellement de la fonction publique canadienne. Est-ce vraiment là son rôle? N'est-ce pas plutôt la responsabilité de la Commission de la fonction publique ou d'un autre ministère? Voulez-vous exercer simplement un rôle de surveillance, ou si vous intervenez directement auprès des ministères en vue du renouvellement efficace de la fonction publique? Demandez-vous des rapports à chacun des ministères? Exigez-vous d'eux un rendement précis? Votre mémoire n'est pas clair à cet égard.

[Traduction]

Mme Marilyn MacPherson: Tout d'abord, le greffier est le chef de la fonction publique. À ce titre, afin de donner des orientations à l'ensemble de l'administration publique, il émet des rapports annuels. Il y décrit un plan d'action et y formule ce qu'il attend de tous les ministères. Comme je le disais, il est maintenant prévu que chaque ministère se dote d'un plan d'activités intégré. On retrouve d'autres exigences dans ces rapports. Il s'agit d'une orientation générale formulée par le greffier et adressée à tous les sous-ministres afin de contribuer au renouvellement de la fonction publique.

Comme je le disais tout à l'heure, nous avons aussi un secrétariat qui se consacre entièrement au renouvellement de la fonction publique. Récemment, une partie de l'ancienne Agence de la fonction publique du Canada a été transférée au BCP. Cette organisation a pour tâche précise d'assurer la gestion collective de la communauté des sous-ministres adjoints. Elle s'occupait déjà des sous-ministres. Il, par exemple, est question d'appliquer une démarche davantage collective et structurée en matière de gestion des talents à l'échelon des SMA. Nous ne sommes donc pas un ministère opérationnel et on nous a confié, pour l'ensemble du gouvernement et plus précisément pour les échelons supérieurs de la fonction publique, un rôle de leadership.

• (1205)

[Français]

Le président: Merci, monsieur Roy.

[Traduction]

Avant de passer à M. Warkentin, je tiens à apporter une précision au sujet de la motion de voies et moyens qui traitait du crédit fiscal accordé pour la rénovation domiciliaire. Mme Scratch, notre analyste, me dit qu'il y a eu une seconde motion de voies et moyens et un second avis de motion. J'ai lu celle qui se trouve dans les documents budgétaires. Votre président a passé beaucoup trop longtemps, hier soir, à parcourir cette motion de voies et moyens d'un pouce d'épais pour essayer de dénicher celle qui nous intéresse. Il s'agit en fait de la seconde motion de voies et moyens.

Je suis certain, monsieur Martin, que vous pourrez en trouver une copie — Mme Scratch vous la procurera. Je n'ai pas encore pris les dispositions pour l'avoir sous les yeux, mais je vais m'en occuper.

C'est à M. Warkentin, pour cinq minutes.

M. Chris Warkentin (Peace River, PCC): Merci, monsieur le président, de me céder la parole.

Merci de vous être rendu à notre invitation ce matin. Nous apprécions vos témoignages et les échanges que vous avez avec nous.

Je vais laisser de côté les prévisions de dépenses, parce que nous savons sans doute maintenant où va l'argent et que nous apprécions votre sage gestion. Puisque vous êtes ici, je me suis dit que ce serait peut-être l'occasion de déterminer si votre organisation reçoit

suffisamment d'argent ou dispose de suffisamment de ressources pour traiter des demandes d'accès à l'information que vous recevez.

Dans le sillage de la Loi fédérale sur la responsabilité, on a assisté à une augmentation du nombre d'organisations auprès desquelles on pouvait aller chercher des informations, demander des renseignements. Est-ce que la charge du travail du BCP a augmenté quant au nombre de demandes émanant d'autres ministères, demandes qui concernent éventuellement les renseignements confidentiels du Cabinet ?

Mme Marilyn MacPherson: Pas que je sache. Je crois que la majorité de nos consultations continue de se faire dans le cas de ministères axiaux plutôt que dans celui des nouveaux acteurs visés par l'AIPRP.

M. Chris Warkentin: Très bien. Cependant, vous assistez à une augmentation permanente du volume de demandes?

Mme Marilyn MacPherson: Oui.

M. Chris Warkentin: A-t-on généralement l'impression ou plutôt, avez-vous l'impression que des ressources supplémentaires devraient vous être confiées, au titre de vos responsabilités en matière de demandes d'accès à l'information, et être confiées aux autres ministères? Je ne devrais peut-être pas vous demander si vous avez entendu dire que les autres ministères jugent nécessaire d'obtenir des ressources supplémentaires, mais estimez-vous avoir toutes les ressources nécessaires pour traiter le nombre croissant de demandes que vous recevez?

Mme Marilyn MacPherson: Pour l'instant, je pense que nous avons un effectif suffisant pour assumer la charge de travail actuelle. La note qu'on nous a attribuée dans le dernier rapport — nous avons obtenu trois étoiles sur cinq, ce qui représente une très nette amélioration par rapport au F qui nous avait été attribué l'année précédente — a été améliorée parce que nous avons modifié nos procédures. Pour l'instant, j'estime que nous sommes en mesure de traiter le volume de demandes. Nous sommes en train de passer au travers de l'arriéré et nous serons bientôt en meilleure posture. Toutefois, comme partout ailleurs, comme le volume augmente, si rien d'autre ne change dans l'équation, il est fort probable que nous devons mobiliser d'autres ressources ou affecter des ressources supplémentaires à la tâche — à moins que nous ne modifions les procédures.

M. Chris Warkentin: Nous apprécions l'amélioration marquée survenue dans votre bureau à cet égard, comme dans les autres ministères, et nous apprécions les efforts que vous déployez pour être ouverts et transparents.

J'hésite à vous poser ma prochaine question, parce que je n'en connais pas la réponse — on dit toujours qu'il ne faut pas poser de question à moins de connaître la réponse ou d'en avoir une bonne idée —, mais pouvez-vous me dire si vous tenez des discussions régulières à propos du genre de frustration que les Canadiens peuvent éprouver quand ils reçoivent un document d'un service d'accès à l'information et constatent qu'il a été généreusement caviardé?

C'est ce que nous avons constaté, récemment, dans un document émanant de la CCN au sujet des améliorations au 24 Sussex. Vous et moi — peut-être pas vous et moi, mais beaucoup autour de cette table — pourraient trouver frustrant de constater que d'importantes parties d'un document sont caviardées dans un dossier que l'on peut généralement qualifier de relativement banal. Le Canadien moyen, et très certainement le parlementaire moyen, est frustré quand il voit de longs passages d'un document qui ont été censurés. Est-ce que vous vous efforcez de régler ce genre de préoccupation et peut-être même de revoir l'ampleur de la censure?

On a l'impression que, pour produire les documents réclamés, les gens décident simplement de caviarder d'importantes parties au cas où elles seraient problématiques, plutôt que de se risquer à jouer la carte de la divulgation complète.

• (1210)

Mme Marilyn MacPherson: Je n'ai jamais entendu parler d'une telle pratique au BCP. Les gens prennent leur travail très au sérieux, parce qu'il est conforme à la loi. Cependant, ils appliquent les articles de la loi avec le même zèle et, quand ils décident de caviarder un passage, ils justifient leur décision par écrit. Un recours est toujours possible. Des plaintes sont adressées au commissaire à l'information qui vient nous voir pour examiner les documents en question. Dans certains cas, il appuie ce que nous avons fait et, dans d'autres, de petites quantités d'informations supplémentaires sont rendues publiques.

Fondamentalement, nous suivons les règles qui sont énoncées dans la loi relativement à ce qui doit et ne doit pas être divulgué.

M. Chris Warkentin: Merci.

Le président: Merci.

Madame Hall Findlay, pour cinq minutes.

Mme Martha Hall Findlay: Merci.

Comme je n'ai pas de question précise à vous poser, je me propose de prendre un peu de temps pour vous féliciter d'avoir réduit vos budgets de fonctionnement ces dernières années. J'espère que cela n'a pas remis en question l'efficacité et l'efficience de vos opérations, mais je suis tout à fait favorable à l'idée de réduire les dépenses partout où c'est possible. Je vous félicite à cet égard.

Si cela vous convient, je partagerai mon temps avec mon collègue, M. McTeague.

L'hon. Dan McTeague: Merci.

Pourriez-vous nous parler un peu de ce à quoi on s'attend... Je vois que vous avez apporté des changements ici et augmenté le budget de la sécurité, notamment pour les Olympiques. Êtes-vous au courant d'affectations budgétaires qui auraient attiré l'attention du BCP relativement à nos échanges commerciaux, à l'opacification de la frontière, après la nouvelle voulant que le Canada soit appelé à assumer une plus grande responsabilité aux frontières. Cela semble aller main dans la main avec le désir de maintenir la fluidité des échanges commerciaux exprimée par le premier ministre et par le président des États-Unis, lors de leur rencontre. Le BCP estime-t-il que cette question est prioritaire, étant donné ses répercussions sur le plan économique qui sont, je pense, irréfutables?

Mme Marilyn MacPherson: Je ne suis, personnellement, pas au courant de telles conversations dans mon rôle. Je ne suis pas certaine...

L'hon. Dan McTeague: Je ne l'ai pas vu dans votre exposé.

Mme Marilyn MacPherson: Non.

L'hon. Dan McTeague: Pourtant, pour reprendre ce qu'a dit le président, « c'est quelque chose qu'on ne peut ignorer »; cet aspect est fondamental. Je me demande si quoi que ce soit a été fait sur ce plan.

Mme Marilyn MacPherson: Rien de précis dont je sois au courant.

L'hon. Dan McTeague: Avez-vous envisagé de faire une réserve pour éventualités dans le budget relativement à ces questions de sécurité?

Mme Marilyn MacPherson: Nous ne faisons pas de réserve pour éventualités. Si nous constatons que nous manquons de fonds, pour le coordonnateur par exemple, nous soumettons une demande par le truchement d'un budget supplémentaire des dépenses.

L'hon. Dan McTeague: Ce sera tout pour moi.

Merci.

Le président: Monsieur Gourde, pour cinq minutes.

[Français]

M. Jacques Gourde (Lotbinière—Chutes-de-la-Chaudière, PCC): Merci, monsieur le président.

Le renouvellement de la fonction publique est-il une priorité? Si oui, pourquoi?

[Traduction]

Mme Marilyn MacPherson: Bien sûr que c'est une priorité. Je dirais même que c'est une priorité non seulement pour la fonction publique, mais aussi pour le secteur privé, à cause de l'évolution démographique. Nous avons une population de baby-boomers qui est vieillissante et, au sein de la fonction publique, nous allons perdre un nombre considérable d'employés, surtout dans les échelons supérieurs, dans les cinq prochaines années. Il est donc vital que nous commençons à recruter du sang neuf, au premier échelon ou à l'échelon de cadre intermédiaire, afin de nous assurer que nous disposons d'une fonction publique bien dotée.

La fonction publique du Canada est réputée. Pour conserver cette réputation, il est absolument essentiel de recruter et de former. Quand je quitterai la fonction publique, comme d'autres, je veux m'assurer que je laisserai derrière moi un contingent d'employés aptes à s'occuper des affaires du gouvernement.

• (1215)

[Français]

M. Jacques Gourde: Vous avez répondu en partie à ma prochaine question, mais je vais vous la poser quand même. Quels sont les éléments clés du renouvellement de la fonction publique?

[Traduction]

Mme Marilyn MacPherson: Je ne suis pas experte, mais je dirais qu'une des principales choses à faire consiste à présenter la fonction publique comme un extraordinaire lieu de travail, parce que c'est vrai. C'est sans doute aussi l'un des secrets les mieux gardés au Canada. Je pense aussi au travail... Quand nous essayons d'attirer des candidats potentiels, notamment dans nos publicités, nous devons souligner qu'ils seront au contact de tout le processus parlementaire, qu'ils auront la possibilité d'avoir un impact sur la vie de nombreux Canadiens. C'est assez impressionnant. C'est une offre plutôt impressionnante à faire aux candidats potentiels.

Ce que nous devons absolument faire également, c'est communiquer ce message aux étudiants des universités, par exemple. De nombreux sous-ministres visitent les universités et prennent la parole devant des étudiants pour leur donner une idée de ce qu'est le travail à la fonction publique, pour les inciter à faire le saut.

Et, bien sûr, nous administrons des processus de dotation collective pour essayer d'attirer des gens au sein de la fonction publique et de les former ensuite.

[Français]

M. Jacques Gourde: Quel est le rôle du Comité consultatif sur la fonction publique?

[Traduction]

Mme Marilyn MacPherson: Je ne suis pas experte dans ce domaine non plus, mais je crois savoir que ce comité est chargé de prodiguer des conseils au gouvernement sur la façon dont il est possible d'attirer des gens à la fonction publique, de même que sur le type de candidats que nous devrions rechercher.

[Français]

M. Jacques Gourde: Ma dernière question est davantage d'ordre personnel, mais ça pourrait peut-être inspirer la relève.

Je sais que vous avez poursuivi une éminente carrière au sein de la fonction publique. Quel message aimeriez-vous transmettre? Qu'est-ce qui a suscité en vous la plus grande fierté en tant que membre de la fonction publique canadienne?

[Traduction]

Le président: Voilà une question très intéressante.

Monsieur Gourde, n'auriez-vous pas préféré adresser ces questions au témoin suivant qui est du Conseil privé et qui s'occupe du renouvellement de la fonction publique?

[Français]

M. Jacques Gourde: Ça s'adresse aux deux.

[Traduction]

Le président: Je vais laisser Mme MacPherson tranquille et ne pas lui demander de revenir sur sa carrière pour nous. Je la remercie ainsi que M. Kennedy.

Mes collègues conviendront que les procédures d'accès à l'information ont été améliorées, c'est indiqué dans le budget et il n'y a pas de désaccord marqué à ce sujet.

Une voix: [Note de la rédaction: inaudible]

Le président: Mais oui, les réponses aux demandes d'accès à l'information ont été améliorées. Je pense que vous n'écoutez pas. J'en prends note et la transcription le prouvera.

Je remercie les témoins.

Mme Marilyn MacPherson: Merci.

• (1220)

Le président: À ce stade de la réunion, chers collègues, nous allons accueillir Mme Patricia Hassard qui a récemment été nommée au poste de Sous-secrétaire du Cabinet, Personnel supérieur et Renouvellement de la fonction publique.

Je tiens à préciser, pour mémoire, que nous n'examinons pas sa nomination au motif que nous aurions perçu chez elle des points faibles ou autres. Mme Hassard a une très bonne fiche de route et d'excellents états de service à la fonction publique. Nous examinons sa nomination, d'abord, parce que les députés ont convenu que c'est ce que nous ferions de façon aléatoire afin de montrer ce que nous

faisons pour veiller au maintien de la qualité de ces nominations et, deuxièmement, parce que le comité se penche sur certains enjeux concernant la fonction publique et que, dans ses responsabilités actuelles, Mme Hassard s'occupe de ces questions.

Les députés désireront éventuellement poser des questions sur la fonction publique ou sur le renouvellement de la fonction publique qui fait partie du mandat de Mme Hassard, mais il est surtout question de conduire un examen parlementaire de sa nomination.

Madame Hassard, vous n'avez pas besoin de faire une déclaration, mais si c'est ce que vous souhaitez et si vous êtes prête à cela, je serai ravi de l'entendre, après quoi nous passerons aux questions.

Avant cela, je tiens à mentionner à mes collègues que l'ordre du jour fait état de l'étude d'un projet de rapport. Il s'agit d'un rapport qui a été préparé par le personnel et qui a un lien avec la comparution de la Commission de la fonction publique. Si les députés sont satisfaits de cette ébauche, nous pourrions adopter le rapport et, dans le cas contraire, nous pourrions passer à huis clos pour en discuter brièvement. Quelqu'un a-t-il quelque chose à redire sur cette ébauche et tient-il à ce que nous en parlions plus tard, auquel cas ce serait un autre jour? J'en aviserai les membres du comité. J'aimerais que nous terminions 10 ou 15 minutes avant l'heure.

Madame Hassard, c'est à vous.

Mme Patricia Hassard (sous-secrétaire du Cabinet, Personnel supérieur et Renouvellement de la fonction publique, Bureau du Conseil privé): Merci beaucoup, monsieur le président et surtout merci d'avoir apporté cette précision sur la raison de ma comparution. Je dois dire qu'il m'est arrivé de penser que je venais de gagner à la loterie.

Le président: Ou plutôt de perdre à la loterie?

[Français]

Mme Patricia Hassard: Monsieur le président, chers membres du comité, je suis très heureuse d'être ici aujourd'hui pour vous parler un peu de moi et de ma nomination au poste de sous-secrétaire du Cabinet, Personnel supérieur et Renouvellement de la fonction publique, au Bureau du Conseil privé.

Tout d'abord, j'aimerais me présenter. Je crois que vous avez tous reçu une copie de mon curriculum vitae.

[Traduction]

Contrairement à la majorité des fonctionnaires de la région de la Capitale nationale, je suis née à Ottawa et j'y ai grandi. Je viens d'une famille d'enseignants qui m'a encouragée à poursuivre une carrière dans la fonction publique. Je dirais que je suis une fonctionnaire de carrière, car c'est ma vocation. En fait, je ne m'imagine pas faire quoi que ce soit d'autre. J'ai passé toute ma carrière à la fonction publique.

[Français]

Ma première expérience au sein du gouvernement fédéral consistait à offrir des excursions guidées à Dawson City, au Yukon, pour Parcs Canada. Je passais mes étés à faire visiter des sites historiques de l'époque de la ruée vers l'or et à chasser les moustiques. Durant l'hiver, j'étudiais en droit à l'Université Western Ontario.

[Traduction]

Le droit administratif, qui, comme vous le savez, régit la relation entre les citoyens et le gouvernement, était ma matière préférée, mais je n'excelsais pas nécessairement. J'ai fait mon stage d'avocate à London, mais je suis revenue à Ottawa pour me joindre à la fonction publique afin d'y exercer le droit administratif.

Comme vous pouvez le constater en feuilletant mon curriculum vitae, j'ai commencé en faisant de la recherche en droit à l'Office des transports du Canada pour ensuite me retrouver chef adjointe des services juridiques. J'ai toutefois réalisé que ma force et mon intérêt sont la gestion et le renforcement des capacités d'une organisation. Peu de gens s'intéressent autant que moi aux structures organisationnelles et au fonctionnement des processus décisionnels.

J'ai quitté l'Office national des transports, où j'occupais un poste de direction, pour me joindre au Secrétariat de la législation et de la planification parlementaire du Bureau du Conseil privé. Il s'agissait de ma première affectation au BCP. J'ai beaucoup appris sur les affaires parlementaires, l'établissement d'ordres du jour, les processus du Cabinet et le droit électoral. J'y ai aussi beaucoup appris sur la gestion des personnes ou sur la façon de ne pas gérer les gens, selon le point de vue qu'on adopte.

● (1225)

[Français]

Après plusieurs années au Secrétariat de la législation et de la planification parlementaire, j'ai accepté le poste de directrice des opérations au Secrétariat de la sécurité et du renseignement. Ce rôle était similaire à celui que j'occupais précédemment, en ce sens qu'il supposait fournir un soutien au Cabinet. Mais le sujet était tout autre et me fascinait.

[Traduction]

J'ai également passé trois ans à Élections Canada, où j'ai rencontré certains d'entre vous. Élections Canada possède un noble mandat grâce à la tradition démocratique qu'il représente. J'y étais lors de l'élection générale de 2000, une élection marquante, lorsque le Registre national des électeurs a été utilisé pour la première fois.

[Français]

En 2001, j'ai replongé dans le monde de la sécurité. J'ai occupé un poste au sein du ministère du Solliciteur général, exerçant d'abord des fonctions liées aux services de police, puis à la sécurité nationale et la gestion des urgences. J'étais présente lorsque le nouveau ministère Sécurité publique et Protection civile Canada a été mis sur pied.

[Traduction]

Et me voilà de retour au BCP, dans une fonction centrale, à la tête de deux secrétariats, soit Personnel supérieur, qui est chargé de soutenir le gouvernement pour ce qui est des nominations par le gouverneur en conseil, et Renouvellement de la fonction publique, tout nouveau secrétariat qui est le fruit d'une récente fusion.

Mon équipe est sensationnelle. Ensemble, nous travaillons très fort à faciliter le perfectionnement des cadres supérieurs afin que la fonction publique soit toujours en mesure d'offrir des conseils professionnels et impartiaux au gouvernement, ainsi que des services de grande qualité à la population canadienne.

Je m'arrête ici. Si vous avez des questions, j'y répondrai au mieux de ma connaissance, monsieur le président.

Le président: Merci.

Je tiens à souligner pour mémoire que tout au long de ces années, son parcours de fonctionnaire et mon parcours de législateur nous

ont amené à nous croiser à plusieurs reprises, pour des raisons différentes. Le verbe « croiser » est plutôt vague, mais on pourrait dire que Mme Hassard et moi-même nous sommes régulièrement rencontrés à la faveur de réunions du comité sur la Coline parlementaire dans le cadre de ses fonctions à la fonction publique.

Monsieur McTeague.

L'hon. Dan McTeague: Merci, monsieur le président.

Madame Hassard, vous devez comprendre que notre président est ici depuis assez longtemps pour avoir croisé bien des gens au fil des ans et il est porté à émailler ses conversations de noms de gens connus. Je ne sais pas si cela va vraiment l'aider dans sa circonscription, mais le temps nous le dira.

Merci beaucoup de vous être rendue à notre invitation, madame Hassard, et merci pour votre exposé. C'était très bien que vous nous présentiez un peu votre parcours, surtout pour ceux d'entre nous qui n'ont pas eu le plaisir de vous croiser à l'occasion.

D'après l'organigramme que j'ai sous les yeux, vous relevez de la conseillère en matière de sécurité nationale auprès du premier ministre. Est-ce qu'il vous arrive souvent de travailler en collaboration avec Mme Morin, la conseillère?

Mme Patricia Hassard: Merci pour cette question.

Vous constaterez que cet organigramme comporte une ligne en pointillé à cet endroit. Cela appelle une distinction importante. Je rends directement compte au greffier du Conseil privé. Fonctionnellement, je suis placée sous Marie-Lucie Morin pour les dossiers dont je m'occupe, c'est-à-dire le renouvellement de la fonction publique et les nominations, mais pas en ce qui concerne les questions de sécurité nationale. Elle a ce double rôle.

L'hon. Dan McTeague: Malheureusement, il n'y a pas de légende ici qui nous indique ce que signifient les pointillés et les lignes solides. Nous le découvrirons sous peu.

Je vais vous poser une question au sujet du renouvellement. C'est une question que j'ai posée aux témoins précédents.

La question est de savoir comment on s'attaque, éventuellement, à la question de la mobilité au sein de la fonction publique à une époque où l'on sent un besoin criant de parvenir à une masse critique et d'avoir des gens qui ont de l'expérience dans des domaines donnés. On peut, par exemple, penser à l'assurance-emploi, mais il y en a certainement davantage.

Qu'envisagez-vous de faire? Où se situe votre intérêt? Comment percevez-vous votre rôle afin que tout le monde tire dans la même direction?

Mme Patricia Hassard: Je vous répondrai en vous expliquant un peu dans quel contexte se place le renouvellement de la fonction publique. Ainsi, je pense que nous situerons mieux la question de la mobilité.

Les gens emploient l'expression « renouvellement de la fonction publique » sans se rendre compte à quel point le domaine est vaste. D'abord et avant tout, il est question de fonctionnement du gouvernement qu'il faut amener à améliorer la prestation de ses services aux Canadiens. Ce n'est pas un programme ou un projet qui est limité dans le temps. Il ne s'agit pas d'une initiative de RH. C'est un processus continu de leadership de haut niveau applicable à l'ensemble de la fonction publique en vue de la préparer pour le XXI^e siècle et de faire en sorte que nous ayons une administration pertinente, dynamique et excellente dans ce qu'elle fait, apte à prodiguer des conseils de grande qualité au gouvernement ainsi que des services d'excellence aux Canadiens.

Je pense que Mme MacPherson en a dit deux ou trois mots dans son exposé, mais il convient d'expliquer un peu mieux la raison d'être du renouvellement de la fonction publique.

Il est clairement ressorti des travaux du Comité consultatif du premier ministre sur la fonction publique qu'un pays qui dispose d'une administration solide a toutes les chances de prospérer et de s'enrichir. Ce comité a en effet déclaré que, dans le contexte économique, il ne fait aucun doute qu'il est plus important que jamais de pouvoir compter sur une fonction publique forte et novatrice.

Nous croyons qu'afin d'améliorer la fonction publique, il faut maintenir nos efforts sur le plan du renouvellement.

Et puis, nous sommes aux prises avec de sérieuses difficultés à cause de la situation démographique. La fonction publique est un peu plus grosse qu'elle l'était en 1983, mais ses effectifs ont considérablement vieilli par rapport aux autres secteurs de l'économie canadienne. En 1983, 42 p. 100 des fonctionnaires avaient plus de 40 ans. Aujourd'hui, ils sont 66 p. 100 à appartenir à cette tranche d'âge. Ça fait beaucoup.

Nous avons aussi reçu des statistiques alarmantes selon lesquelles, en 2012, un quart des fonctionnaires seront en mesure de prendre leur retraite sans pénalité. Cela représente 25 p. 100. La moitié de nos cadres supérieurs pourront prendre leur retraite la même année. Nous allons devoir nous retrousser les manches pour faire monter la prochaine génération et faire en sorte qu'elle soit prête à remplacer les baby-boomers quand ils partiront.

Il y a un autre facteur qui complique la situation. Durant la récession des années 1990, le gouvernement a cessé d'embaucher, de recruter. Nous avons sauté toute une génération de leaders et nous nous rendons maintenant compte qu'elle manque.

Quant au renouvellement, il est surtout question de puiser dans la fonction publique pour y trouver les leaders de demain.

L'hon. Dan McTeague: Merci.

Je me dois de vous demander de quelles ressources vous disposez pour parvenir à l'objectif que vous vous êtes fixé.

● (1230)

Mme Patricia Hassard: Question intéressante. Nous utilisons les ressources existantes. Je suis à la tête d'une petite équipe du côté des nominations. Je dispose à présent d'un secrétariat consolidé dans le domaine du renouvellement dont les effectifs proviennent de l'Agence de la fonction publique du Canada. Le BCP et l'Agence ont tous deux travaillé un certain temps sur ce dossier.

Les cadres supérieurs misent sur le renouvellement. Ils investissent davantage dans la gestion du personnel. Ils consacrent plus de temps au perfectionnement de leurs employés et se dotent d'excellents plans d'activités intégrés et de RH. Cela fait partie de leurs fonctions. Ce n'est ni un projet, ni un programme en ce sens que nous ne consacrons pas de budget supplémentaire à cette fonction.

Le président: Merci.

Chers collègues, nous allons maintenant entamer des séries de questions de cinq minutes. Il nous reste une demi-heure et M. McTeague a utilisé un peu plus de cinq minutes.

Madame Bourgeois, pour cinq minutes.

[Français]

Mme Diane Bourgeois: Si vous le permettez, monsieur le président, je vais laisser un peu de temps à mon collègue, qui aimerait poser une question brève.

Bonjour, madame Hassard. J'apprécie beaucoup votre curriculum vitae et votre approche. Vous m'apparaissez comme une personne simple, de gros bon sens. C'est très agréable de vous recevoir.

Vous indiquez, à la page 4 de la version française de votre présentation, que vous travaillez très fort pour faciliter le perfectionnement des cadres supérieurs. Quand Mme Barrados, de la Commission de la fonction publique, est venue témoigner devant nous, elle nous a justement dit que les gestionnaires et les cadres devraient bénéficier de perfectionnement afin de pouvoir mieux utiliser le processus de dotation. J'aimerais savoir si vous allez travailler en collaboration avec Mme Barrados. C'est ma première question.

Pour ce qui est de ma deuxième, vous avez parlé de ressources humaines avec mon collègue du Parti libéral. J'aimerais savoir si vous aurez un budget et, le cas échéant, quel montant sera consacré au renouvellement de la fonction publique pour l'exercice 2009-2010.

● (1235)

[Traduction]

Mme Patricia Hassard: Merci beaucoup pour ces questions.

Pour la première, soit le perfectionnement des cadres en gestion, il faut savoir que les gestionnaires doivent désormais suivre une formation obligatoire sur les pouvoirs relatifs à l'administration financière, aux ressources humaines et à l'accès à l'information, avant que ces pouvoirs ne leur soient délégués. Tous ceux qui font l'objet de telles délégations doivent donc suivre le programme de formation à l'École de la fonction publique du Canada. C'est une façon pour nous d'essayer d'améliorer notre effectif de la direction.

Nous avons une autre façon d'y parvenir. Nous disposons désormais du Programme avancé en leadership qui s'adresse à 25 ou 30 personnes à la fois, des gens qui présentent le potentiel le plus prometteur au sein de la fonction publique. Nous leur avons concocté un programme de neuf semaines qui a été donné une fois l'année dernière et qui le sera de nouveau cette année. Ce programme est destiné à prendre les gens au milieu de leur carrière et à les accompagner ensuite, autrement dit, à les exposer à de nouvelles idées, à l'étranger et au Canada, ainsi qu'à de nombreuses nouvelles façons d'aborder des problèmes de taille. Ils reviennent ensuite à la fonction publique beaucoup mieux équipés et aptes à assumer des rôles de cadre supérieur.

Nous avons un autre programme, le Programme de leadership sans frontière, qui permet de faire à peu près la même chose en liaison avec le Royaume-Uni, l'Australie et la Nouvelle-Zélande. C'est un programme d'échange de petite envergure; il s'adresse à une douzaine de cadres supérieurs de ces pays et du Canada qui participent à des échanges d'une semaine destinés à leur faire découvrir les pratiques exemplaires de la tradition de Westminster.

Nous avons aussi le programme « Canada à 150 ». C'est une idée tout à fait nouvelle qui donne d'excellents résultats. Les ministères ont été invités à recenser des employés relativement nouveaux ayant cinq ans d'expérience et se montrant très intéressés dans les questions de politique qui concernent le Canada. Ces gens-là ont été réunis à trois reprises en groupes de 150. Il est question de réfléchir sur les défis auxquels le Canada sera confronté en 2017, quand nous fêterons le 150^e anniversaire. Une partie du travail que ces gens-là ont réalisé jusqu'ici est très prometteur. Ils auront l'occasion de participer à d'autres événements avant de soumettre leur rapport. Ce sont des employés qui viennent de partout à la fonction publique fédérale. C'est une des idées nouvelles, très intéressante, qui semble stimuler cette nouvelle génération en ce qui concerne ses engagements et son expérience à la fonction publique.

Le président: Monsieur Roy, voulez-vous poser une question?

[Français]

M. Jean-Yves Roy: Merci, monsieur le président.

Je peux vous assurer, madame Hassard, que vous n'aurez aucun problème de moustique aujourd'hui si vous sortez à l'extérieur. Mais ce n'est pas l'objet de ma question.

J'ai été à même de constater dans certains ministères un problème assez sérieux au niveau des hauts fonctionnaires, des cadres supérieurs. Ces gens étaient souvent nommés de façon temporaire. Je vous donne un exemple. Il y a à Vancouver un bureau important du ministère de Pêches et Océans, pour ne pas le nommer. En deux ans, on en était rendu au troisième gestionnaire nommé par intérim. Ça ne fonctionnait plus du tout. Il y avait de sérieux problèmes à l'interne. Le problème était que la culture historique du ministère n'était pas transmise, et ça faisait en sorte que le bureau était totalement dysfonctionnel. Pendant la crise du saumon rouge du fleuve Fraser, on a identifié ce problème et déterminé qu'il était sérieux.

Au lieu de nommer les gens de façon temporaire, il faudrait que ce soit à plus long terme, de façon permanente, ce qui éviterait beaucoup de problèmes relatifs au fonctionnement de certains ministères.

[Traduction]

Mme Patricia Hassard: Merci pour cette question.

La situation que vous évoquez est préoccupante, pas spécialement parce qu'il s'agit de nominations temporaires, mais parce que, dans certaines professions et dans certains ministères, le roulement est extraordinairement élevé.

Je crois savoir que vous avez récemment accueilli la présidente de la Commission de la fonction publique. Certaines statistiques contenues dans son étude sur la mobilité sont plutôt alarmantes. Dans la catégorie administration du personnel, 74 p. 100 des employés ont changé en un an. Dans la catégorie des économistes-sociologues, cette proportion était de 71 p. 100. Dans la catégorie des cadres supérieurs, elle était de 55 p. 100.

C'est une question complexe. Elle n'est pas due à une seule cause. Je crois qu'elle est due, dans une large mesure, aux départs à la retraite et à l'effet domino qui se traduit par des postes laissés vacants. On dénombre beaucoup de mutations latérales et de promotions. Je crois que cela est également indicatif d'une organisation qui est en pleine transition. Il est difficile de mettre le doigt sur les raisons de ce problème, mais il y a lieu de se poser la question au sujet de l'impact de cette situation sur la qualité du travail et sur l'attrait qu'exerce le milieu de travail sur les candidats

éventuels. L'impact sur le transfert des connaissances et le manque de continuité sont très sérieux.

D'un autre côté, il y a un aspect positif à tout cela parce que les postes vacants permettent au gouvernement et aux gestionnaires d'engager des gens qui présentent un ensemble de compétences différent. Cela leur donne la possibilité de modifier éventuellement la façon dont le travail est fait ou d'améliorer les processus.

Il faut donc examiner la chose sous les deux angles, mais c'est une question très sérieuse. Nous souhaiterions que la durée des nominations soit normalement de trois ans ou moins, mais disons que nous n'avons pas pu imposer cette norme. Nous essayons de le faire dans le cas des cadres supérieurs, des sous-ministres, mais étant donné la répartition démographique au sein de la fonction publique et les besoins opérationnels de notre administration, nous sommes obligés de faire tourner une partie de ces employés pour leur donner le bagage nécessaire afin qu'ils puissent gravir les échelons. Je pense que ça restera un problème jusqu'après 2012-2013.

● (1240)

[Français]

Le président: Merci.

[Traduction]

Nous touchons à la fin de la réunion, mais nous avons assez de temps pour une autre série de questions ou deux.

Monsieur Brown, pour cinq minutes.

M. Patrick Brown (Barrie, PCC): J'ai été intéressé par ce que mon collègue, M. McTeague, a dit au sujet de la mobilité. Lors de la dernière législature, ce comité s'est un peu intéressé à cette problématique et je partage son point de vue, à savoir que la mobilité fait partie intégrante du maintien de l'intégrité de la fonction publique.

Nous nous sommes déjà demandé — et j'aimerais savoir ce que vous en pensez — si la répartition géographique de la fonction publique ne pourrait pas nous permettre d'améliorer son intégrité. J'ai trouvé une statistique très intéressante lors de la dernière étude du comité: quand les emplois de la fonction publique se trouvent dans de petites villes, le roulement du personnel et le recyclage y sont moins importants qu'ailleurs. C'est plutôt dans les grands centres urbains que l'on rencontre les défis les plus importants à cet égard. Avez-vous réfléchi à la possibilité de profiter de la décentralisation des emplois pour limiter la mobilité?

Mme Patricia Hassard: Merci pour cette question.

Votre remarque est excellente. À la faveur de la création de nouvelles organisations ou de l'amélioration de nos procédés administratifs, nous devrions nous demander s'il ne vaudrait pas mieux opter pour la régionalisation que pour la centralisation. Vous avez tout à fait raison. Par exemple, nous avons le service d'administration des pensions qui est à Shediac, au Nouveau-Brunswick; il est absolument fantastique. Ces gens-là font un excellent travail. Le taux de roulement y est très faible et la main-d'oeuvre y est particulièrement expérimentée. La qualité du travail en bénéficie.

C'est une question que nous devrions régulièrement nous poser: où situer un nouveau service? La question du roulement de personnel n'est pas négligeable.

Par ailleurs, il faut dire qu'à la faveur de la récession, la tendance en train de se renverser. Nous ne savons pas exactement ce que tout cela va donner, mais nous constatons que de moins en moins d'employés prennent leur retraite, à cause des craintes que les gens entretiennent au sujet de leur stabilité financière. Nous voyons de plus en plus de gens qui désirent entrer à la fonction publique pour la sécurité et les avantages qu'elle offre. Par ailleurs, beaucoup de fonctionnaires décident de ne pas déménager parce qu'ils veulent être certains de conserver leur poste. Pour l'instant, nous avons affaire à une intéressante combinaison de facteurs.

M. Patrick Brown: La dynamique actuelle est intéressante.

À cet égard, en réponse à la question de M. McTeague, vous avez dit que 25 p. 100 de vos effectifs pourraient prendre leur retraite en 2012. Compte tenu de la situation économique, ne pensez-vous pas que cela va changer en 2012? Cette prévision demeurera-t-elle valable?

Mme Patricia Hassard: C'est dur à dire. Nos prévisions nous disent que les départs à la retraite des baby-boomers passera par un pic en 2012, avec environ 3,7 p. 100, mais les gens ne prennent pas forcément leur retraite le jour où ils sont admissibles à leur pension. Il y en a qui restent plus longtemps et cela dépend un peu des politiques que nous adoptons. Si nous rendons le milieu de travail attractif pour faire en sorte que les gens près de la retraite préfèrent continuer de travailler, ils seront sans doute plus nombreux à rester.

• (1245)

M. Patrick Brown: Pour ce qui est des 66 p. 100 qui ont plus de 40 ans, s'agit-il d'une situation unique ou peut-on dire que cela a toujours été l'âge médian à la fonction publique? Replacez tout cela en contexte et dites-nous s'il y a un changement de dynamique?

Mme Patricia Hassard: La dynamique a effectivement changé. Dans les années 1980, la médiane était généralement inférieure. Nous sommes en présence d'une cohorte vieillissante. Prenez les hauts fonctionnaires. Leur profil d'âge est sans doute en train de changer légèrement, mais ces deux dernières années, l'âge de l'effectif de la haute direction est demeuré à peu près le même. Ainsi, quand quelqu'un prend sa retraite, on ne le remplace que pour une brève période.

M. Patrick Brown: Dites-moi, à quel point était-ce différent en 1980? Disposez-vous de statistiques qui nous permettraient de jeter un éclairage sur tout cela? Était-ce alors 30 p. 100 ou 65 p. 100?

Mme Patricia Hassard: Je dirais qu'en 1983, 42 p. 100 des employés avaient plus de 40 ans; aujourd'hui, c'est 66 p. 100.

M. Patrick Brown: C'est une grosse différence.

Pour en revenir à la question de la décentralisation, savez-vous si des pans de la fonction publique en profitent? Y a-t-il des secteurs qui sont davantage attachés aux modèles traditionnels?

Mme Patricia Hassard: Ce n'est pas vraiment mon champ de compétence, mais vous soulevez un aspect très intéressant. Si nous voulons pouvoir compter sur un effectif bien formé et fiable, ce sont là des options que nous devons envisager.

M. Patrick Brown: Est-ce un aspect que vous retenez quand vous formulez vos recommandations sur le renouvellement?

Mme Patricia Hassard: On dit que c'est une possibilité dans un des rapports du comité consultatif du premier ministre.

M. Patrick Brown: Merci.

Le président: Merci.

J'ai ensuite M. Warkentin.

M. Chris Warkentin: J'ai une seule question. Je ne prendrai sans doute pas les cinq minutes qui me sont allouées, à moins que la réponse ne nous entraîne dans une discussion.

Quand Mme Barrados est venue nous rencontrer au comité, elle s'est dit préoccupée par le phénomène de la surclassification. Il s'agit d'une procédure mystérieuse qui consiste à se débarrasser des niveaux classification inférieurs — les titulaires des postes classifiés à un certain niveau se retrouvant à un niveau supérieur comme par magie — et à bonifier les rémunérations. Avez-vous constaté ce problème? Est-ce que vous l'avez examiné? Avez-vous l'intention de le faire?

J'ai insisté auprès de mes collègues du comité pour que nous nous penchions sur cette question et éventuellement que nous agissions afin de corriger la situation.

Qu'en est-il aujourd'hui?

Mme Patricia Hassard: La personne qui pourrait probablement explorer davantage cette question de la classification avec vous est notre nouvelle responsable des ressources humaines. Elle a récemment été nommée en poste et on lui a confié pour mission d'unifier toutes les fonctions d'employeur de l'organisme central parce que, dans le passé, la classification et la rémunération n'étaient pas regroupées. Cela lui donnera peut-être les leviers dont elle a besoin pour aller plus loin.

Je ne me préoccupe pas tant de la classification que de la mobilité et de savoir si ce système est appliqué pour maintenir les gens en place. C'est un sujet intéressant qui mériterait un suivi, mais n'oubliez pas qu'à la fonction publique, comme dans la plupart des organisations, il y a ce qu'on appelle la professionnalisation. Il n'y a plus autant de secrétaires et de commis. Les fonctionnaires sont des travailleurs du savoir qui occupent généralement des postes de classification plus élevée.

M. Chris Warkentin: Mme Barados s'en est inquiétée parce que, même si ce que vous dites est vrai, elle a constaté que certains emplois dont les fonctions n'avaient pas changé avaient été reclassifiées à des niveaux supérieurs. Quoi qu'il en soit, c'est quelque chose que nous devons peut-être examiner à la faveur d'une démarche exhaustive. Nous demanderons à la nouvelle titulaire du poste de venir nous voir pour en parler.

Nous apprécions votre travail et je m'attends que le comité donne aujourd'hui son consentement unanime pour vous maintenir dans ce poste. Nous tenons à vous remercier pour votre engagement envers la fonction publique et envers les Canadiens en général.

• (1250)

Mme Patricia Hassard: Merci.

Le président: Je fais écho à ce qu'a dit M. Warkentin et je vous remercie beaucoup de vous être rendue à notre invitation. Je vous félicite pour votre nomination et vous remercie de nous avoir permis de faire notre travail de parlementaires en ce qui a trait à l'examen des nominations du Cabinet.

Merci beaucoup.

Mme Patricia Hassard: Ce fut un plaisir.

Le président: Vous pouvez maintenant vous retirer.

Chers collègues, si vous le désirez, nous pouvons maintenant avoir une petite discussion au sujet de l'ébauche de rapport sur la Commission de la fonction publique. Avez-vous quelque chose à dire qui nécessiterait une modification à ce rapport?

M. Chris Warkentin: Oui.

Le président: Très bien, nous allons donc passer à huis clos.

[La réunion se poursuit à huis clos.]

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre des communes

Published under the authority of the Speaker of the House of Commons

Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante :

Also available on the Parliament of Canada Web Site at the following address:

<http://www.parl.gc.ca>

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.