



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

OGGO • NUMÉRO 013 • 1^{re} SESSION • 41^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le jeudi 27 octobre 2011

—
Président

M. Pat Martin

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le jeudi 27 octobre 2011

•(1530)

[Traduction]

Le président (M. Pat Martin (Winnipeg-Centre, NPD)): Bonjour. Puisqu'il est 15 h 30, je déclare la séance ouverte.

Je vous souhaite la bienvenue à la 13^e séance du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires.

Aujourd'hui, nous sommes heureux d'accueillir Maria Barrados, présidente de la Commission de la fonction publique du Canada, qui compte parmi les hauts fonctionnaires du Parlement que nous préférons et qui sont les plus travaillants. Je vous souhaite la bienvenue, madame Barrados. Je vous invite à nous présenter ceux qui vous accompagnent, puis à commencer votre exposé. Nous vous poserons ensuite des questions.

Madame Barrados, la parole est à vous.

[Français]

Mme Maria Barrados (présidente, Commission de la fonction publique du Canada): Merci, monsieur le président et honorables membres du comité.

Je suis accompagnée d'Hélène Laurendeau, vice-présidente principale de la Direction générale des politiques, et d'Elizabeth Murphy-Wash, vice-présidente de la Direction générale de la vérification et des services des données. Nous sommes ici pour discuter du rapport annuel 2010-2011 de la Commission de la fonction publique et de ses rapports de vérification pour 2011, qui ont été déposés devant le Parlement plus tôt cette semaine.

La CFP est un organisme indépendant qui relève du Parlement et qui a pour mandat de protéger l'intégrité de la dotation et l'impartialité politique de la fonction publique. La CFP n'est pas dirigée par un ministre dans l'exercice de ses pouvoirs exécutifs en matière de dotation et d'impartialité politique, mais elle rend compte au Parlement. Elle dépose un rapport annuel au Parlement sur ses activités et résultats. Nous sommes reconnaissantes d'avoir l'occasion de discuter de ces activités et résultats avec vous.

Le rapport annuel 2010-2011 de la CFP porte sur la cinquième année d'application de l'actuelle Loi sur l'emploi dans la fonction publique. En date de mars 2011, la CFP avait délégué ses pouvoirs de dotation à 83 organismes représentant plus de 216 000 personnes.

L'administration publique centrale n'a pas connu de croissance en 2010-2011, par opposition à une croissance de 3,4 p. 100 l'année précédente. Il y a eu moins de recrutement, tout particulièrement en ce qui concerne l'embauche de nouveaux employés permanents, et aucun changement quant aux départs. Il s'ensuit qu'un nombre réduit de jeunes employés a intégré la fonction publique en 2010-2011, et pour la première fois en 10 ans, le nombre d'employés de moins de 35 ans a diminué.

Toutefois, même s'il y a moins d'embauche, le nombre de nouveaux employés est tout de même considérable. Plus de

1 250 étudiants sont entrés à la fonction publique par l'intermédiaire du recrutement postsecondaire, par comparaison avec près de 1 650 étudiants l'année précédente.

Il y a eu une diminution marquée non seulement des activités d'embauche, mais aussi des processus de dotation interne, soit dans une proportion de 15,2 p. 100 de moins par rapport à l'an passé.

•(1535)

[Traduction]

Le gouvernement est entré en période de restriction budgétaire; des pressions se feront sentir sur le système de dotation. Nous continuons de voir de l'intérêt pour les emplois à la fonction publique, mais cet intérêt s'appliquera à un nombre réduit d'emplois.

La CFP est responsable de la gestion d'un programme de priorités à l'intention des employés déplacés de la fonction publique fédérale. La loi prévoit qu'un employé prioritaire doit être nommé à un poste vacant de la fonction publique avant toute autre personne, si l'employé en question satisfait aux qualifications essentielles du poste. Ce programme est important puisqu'il rend le système juste pour les employés déplacés. Nous devons nous assurer que celui-ci fonctionne bien. Une évaluation nous a permis de définir les secteurs du programme ayant besoin d'être améliorés afin de rendre le programme encore plus solide et efficace, et nous sommes en voie de faire plusieurs changements à cet effet.

De plus, notre analyse de 19 vérifications ayant été réalisées au cours des deux dernières années a démontré que, dans 11 p. 100 des nominations, des problèmes ont été soulevés dans le processus d'obtention de l'autorisation en matière de priorité. De même, il sera essentiel d'assurer une utilisation adéquate et une planification améliorée de la main-d'oeuvre, aussi bien en ce qui concerne les employés permanents que les employés occasionnels, afin que les gestionnaires disposent de la souplesse nécessaire pour satisfaire à leurs besoins tout en respectant les valeurs de la LEFP. Nous estimons, cependant, que l'embauche ciblée doit se poursuivre pour assurer la relève à la fonction publique et le maintien d'une fonction publique qui produit les résultats attendus par la population canadienne.

J'aimerais maintenant passer à l'évaluation globale du système de dotation. D'après les activités de surveillance menées en 2010-2011, la CFP a conclu que le mérite est généralement respecté dans la dotation. En outre, nos vérifications montrent que les gestionnaires se sont améliorés en ce qui concerne l'évaluation du mérite. Le rendement des organisations sur le plan de la gestion de la dotation continue aussi de s'améliorer. Nous avons observé des tendances positives dans les stratégies d'embauche, lesquelles contribuent davantage aux priorités de dotation et améliorent les capacités en RH. Nous sommes cependant préoccupés par le contrôle de la qualité relativement aux processus de nomination, les lacunes liées à l'évaluation du mérite et à la documentation connexe, ainsi que par les justifications inadéquates liées à l'utilisation de processus de nomination non annoncés.

En outre, il continue d'y avoir un petit nombre de cas où le mérite n'a pas été respecté. Ce non-respect découle généralement d'une erreur, d'une omission ou d'une conduite irrégulière. Par ailleurs, il y a encore beaucoup trop de cas où le mérite n'est pas démontré dans les dossiers de dotation ou dans les autres documents organisationnels.

Nous continuons d'être préoccupés par la perception des employés à l'égard de la justice du processus global de dotation. Environ le quart des employés ont encore l'impression que le système, en général, n'est pas du tout juste ou n'est juste que dans une certaine mesure. De plus, nous sommes préoccupés par le taux de nominations découlant de processus de dotation externes, qui continue d'être bas pour les personnes handicapées et qui aura un effet néfaste sur leur représentation à la fonction publique à long terme.

En ce qui concerne l'impartialité politique, nos recherches ont indiqué qu'une petite proportion des fonctionnaires sont actifs sur le plan politique. En 2010-2011, la CFP a reçu 94 demandes de candidature de la part de fonctionnaires. Toutefois, la CFP se préoccupe du fait que les fonctionnaires ne sont pas bien informés de leurs droits et de leurs responsabilités au regard des activités politiques. Ainsi, la CFP estime qu'il faut redoubler d'efforts pour bien préserver cette valeur fondamentale.

J'aimerais maintenant passer à nos vérifications. Cette année, la CFP a examiné 11 organisations, et elle n'a imposé des conditions supplémentaires sur la délégation des pouvoirs de dotation qu'au Commissariat aux langues officielles. En conséquence, le commissariat a fourni un plan d'action décrivant les mesures qu'il prendra pour donner suite aux recommandations découlant de la vérification et il présentera également des rapports semestriels sur la mise en oeuvre du plan. La CFP a retiré les conditions imposées à Santé Canada et certaines des conditions imposées à la Gendarmerie royale du Canada par suite des dernières vérifications dont ces organisations ont fait l'objet.

À la suite d'une vérification en 2009, la CFP et la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada ont conclu une entente relativement à la vérification de nominations supplémentaires, à la tenue d'enquêtes et aux mesures correctives à prendre. Un rapport sur cette entente a aussi été déposé au Parlement. La CFP a constaté une amélioration dans les pratiques de dotation de la commission. Cependant, la CISR a rejeté les conclusions de la plupart des enquêtes réalisées par la CFP. Toute décision de ne pas donner suite aux résultats d'une enquête ou de ne pas prendre les mesures correctives qui s'imposent porte atteinte à l'intégrité du système de dotation. Plutôt que de retirer tous les pouvoirs de dotation à la CISR, la CFP a décidé d'enclencher un processus dont l'objectif est d'obtenir la responsabilité de mener les enquêtes et de

commander la prise de mesures correctives pour les processus internes au sein de cette organisation.

• (1540)

[Français]

À l'avenir, les valeurs de la LEFP conserveront toute leur importance. Avec la diminution des activités de dotation, chaque décision de nomination prend davantage d'importance par rapport à l'intégrité globale du système. Or, les activités de surveillance de la CFP fournissent de l'information importante sur l'intégrité du système de dotation, et cette information permet au Parlement de s'assurer que les valeurs fondamentales et les valeurs directrices sont respectées.

La CFP continuera en outre de travailler avec les membres du présent comité ainsi qu'avec les autres parlementaires, les administrateurs généraux, les agents négociateurs et d'autres intervenants pour veiller à ce que le système de dotation s'adapte à l'évolution du contexte opérationnel et financier et à ce que les valeurs de dotation continuent d'être respectées.

[Traduction]

Mon mandat à titre de présidente a été prolongé jusqu'à ce qu'une nouvelle personne soit nommée au poste. La CFP s'est engagée à assurer une transition harmonieuse vers l'établissement de la nouvelle commission, au cours des prochains mois, et elle continuera de s'assurer que les Canadiens bénéficient d'une fonction publique professionnelle où le mérite et l'impartialité politique sont protégés de façon indépendante.

Merci.

[Français]

Il me fera plaisir de répondre à vos questions.

[Traduction]

Le président: Merci, madame Barrados.

Depuis quand a-t-on prolongé votre mandat? Savez-vous quoi que ce soit sur la nomination de la nouvelle présidence de la commission?

Mme Maria Barrados: Mon mandat devait prendre fin le 20 mai dernier, mais il a été prolongé jusqu'au 31 décembre, ou bien jusqu'à ce qu'une nouvelle personne soit nommée au poste.

Le Parlement a un rôle à jouer dans le processus de nomination du président de la Commission de la fonction publique. Le premier ministre proposera un candidat, qui sera ensuite soumis à l'approbation des deux Chambres du Parlement.

Le président: J'ai cru comprendre que vous occupez deux emplois. Vous avez des projets de retraite, mais vous occupez encore vos anciennes fonctions tout en voyageant constamment à l'étranger. Comment arrivez-vous à tout concilier?

Mme Maria Barrados: Je pense que j'y arrive bien, si ce n'est du mauvais rhume que j'ai contracté. Mais ce n'est pas l'avis de mon mari.

Pour les autres membres du comité, un de mes projets de retraite était d'aider le gouvernement mongol avec sa réforme de la fonction publique. D'ailleurs, cette entreprise est appuyée par l'ACDI, notre agence de développement. À la fin de mon mandat, je croyais pouvoir tirer ma révérence et céder ma place à ma successeuse. Mais malheureusement pour moi, je suis toujours en poste tandis que la Mongolie tente d'appliquer sa réforme. J'ai donc dû voyager un peu, tout en gardant contact avec la commission, au Canada. La Mongolie est un pays intéressant, car il est situé entre deux grandes puissances et se bat pour consolider sa démocratie parlementaire.

Le président: C'est tellement intéressant! Je vous félicite pour votre mission et pour le bon travail que vous accomplissez pour nous, madame Barrados.

Nous avons maintenant des questions pour vous.

Le premier intervenant est Alexandre Boulerice, de l'opposition officielle.

[Français]

M. Alexandre Boulerice (Rosemont—La Petite-Patrie, NPD): Bonjour, madame Barrados. Je vous remercie d'être parmi nous aujourd'hui. C'est très apprécié.

Je vais immédiatement cesser de me plaindre de mes déplacements entre Montréal et Ottawa.

Des voix: Oh, oh!

M. Alexandre Boulerice: Il est beaucoup question de dotation aujourd'hui, mais j'aimerais profiter de l'occasion pour parler de certaines données du rapport du Centre canadien de politiques alternatives. On y parle d'une fonction publique fantôme. J'aimerais souligner à quel point, malgré les mesures d'austérité du gouvernement ou peut-être même à cause de ces dernières, le recours à la sous-traitance n'a pas seulement augmenté au cours des dernières années, mais il a véritablement explosé. Entre 2005-2006 et aujourd'hui, le recours à divers consultants, services d'aide temporaire et consultants de gestion a augmenté de 80 p. 100. Il s'agit de plus de 5,5 milliards de dollars provenant des contribuables. Dans quatre services ou ministères principaux, on parle d'une augmentation de 100 p. 100 au cours des dernières années.

Selon vous, est-ce que nous, de même que le gouvernement, devrions examiner la question du recours à la sous-traitance? Est-ce la façon d'assurer aux citoyens les meilleurs services au meilleur coût? J'aimerais aussi savoir si vous trouvez préoccupante l'utilisation de plus en plus fréquente de la sous-traitance, en ce sens qu'elle permet de contourner toutes les règles relatives au processus d'embauche et celles de la Commission de la fonction publique du Canada. En effet, ces entreprises privées ne sont pas soumises aux exigences en matière de bilinguisme, d'embauche ou de dotation. On est troublés par le recours massif à la sous-traitance, notamment à Travaux publics Canada, alors qu'on parle de la nécessité d'être prudent à l'égard des deniers des contribuables.

Quel est votre avis sur cette explosion du recours à la sous-traitance? N'êtes-vous pas préoccupée par le fait qu'il s'agit d'une manière détournée d'ignorer les règles touchant la fonction publique fédérale?

• (1545)

Mme Maria Barrados: Je vous remercie.

Lors de la dernière législature, nous avons eu une motion de ce comité nous demandant de faire une étude sur le travail temporaire dans la fonction publique, ce que nous avons fait. Elizabeth Murphy-Walsh était responsable de cette étude.

Le résultat de cette étude a démontré des choses intéressantes. Tout d'abord, il ne s'agit pas d'un processus de dotation, mais plutôt d'un processus de contrats. À la Commission de la fonction publique, nous sommes responsables de toute la dotation. Ce comité nous a demandé de faire une étude, ce que nous avons fait. À mon avis, s'il s'agit de quelque chose qui fonctionne comme un processus de dotation, nous avons le droit d'en faire l'examen.

Nous avons conclu qu'il y a vraiment un manque de planification dans ce domaine et qu'il n'y a pas assez de contrôle. Souvent, nous avons des travailleurs temporaires qui semblent être des employés permanents. De plus, nous n'avons aucune information nous révélant si ces personnes satisfont aux exigences en termes de bilinguisme et de sécurité. Cela ne veut pas dire que les gens de la fonction publique ne peuvent pas utiliser cette forme de contrats. Cela est pertinent s'il s'agit d'un emploi qui est vraiment temporaire.

À la CFP, nous sommes très inquiets si c'est un processus qui est utilisé non pas pour des emplois temporaires, mais pour des emplois permanents et que cela prenne la place d'un processus formel de dotation.

Nous n'avons pas examiné les autres sections que vous avez mentionnées. Ce sont les autres contrats avec les professionnels.

M. Alexandre Boulerice: Je vous remercie beaucoup.

[Traduction]

Le président: Alexandre, soyez bref, s'il vous plaît.

[Français]

M. Alexandre Boulerice: On est préoccupé par la transmission de compétences et la perte d'expertise causées par le recours à la sous-traitance. Le rapport Duchesneau, au Québec, a montré que le fait qu'on ait vidé de sa substance le ministère des Transports faisait en sorte que les fonctionnaires fédéraux qui restaient étaient incapables d'évaluer les contrats et les soumissions qui leur étaient présentés par l'entreprise privée et par les sous-contractants. Êtes-vous préoccupée par cette perte d'expertise interne au sein de la fonction publique fédérale?

Mme Maria Barrados: Nous sommes maintenant dans une période où nous vivons un grand changement d'effectifs dans la fonction publique. Pour le moment, je pense que nous avons géré cela. Nous avons engagé des employés pour combler les départs. Cependant, pour le futur, nous pensons que nous devons faire beaucoup plus attention à la planification pour éviter les problèmes de manque ou de perte de compétences. Il faut aussi faire cette planification dans le but d'assurer une bonne transition.

[Traduction]

Le président: Je vais maintenant laisser la parole au conservateur Mike Wallace.

Vous avez cinq minutes, Mike.

M. Mike Wallace (Burlington, PCC): Merci, monsieur le président.

Madame la présidente, je vous remercie d'être venue comparaître. C'est la première fois que j'ai la chance de vous parler. Je siège au comité depuis cinq ans, mais je n'ai jamais étudié ce rapport.

J'ai été conseiller municipal à la ville de Burlington pendant 13 ans. Les gens me demandent souvent ce qui distingue la politique municipale et fédérale. La différence fondamentale, selon moi, c'est que le conseil municipal connaît ceux qui travaillent à la ville, alors qu'ici, il nous est évidemment impossible de connaître les milliers de fonctionnaires qui font de l'excellent travail pour les Canadiens d'un bout à l'autre du pays, y compris dans ma circonscription, où je leur ai demandé d'organiser des colloques, entre autres. Je suis ravi du travail de nos fonctionnaires. Ils ne sont pas toujours reconnus à leur juste valeur, mais je vous remercie de votre travail à cet égard.

J'aimerais vous poser quelques questions fondamentales dont j'ignore la réponse. Dans votre exposé, vous avez dit qu'il arrive que le mérite ne soit pas démontré dans les dossiers de dotation. Existe-t-il une définition claire du mérite? Est-ce que tout le monde devrait savoir comment formuler des exigences de mérite? Est-ce vous qui en donnez la définition? Sinon, est-ce que chaque ministère doit proposer sa propre définition? Quelle est la procédure?

• (1550)

Mme Maria Barrados: La définition du mérite se trouve dans Loi sur l'emploi dans la fonction publique, qui est entrée en vigueur en 2005, comme la plupart d'entre vous le savent probablement. D'ailleurs, elle fera prochainement l'objet d'un examen législatif, dont le comité sera probablement saisi.

La loi stipule que le mérite comporte deux éléments: les qualifications essentielles, puis les qualifications supplémentaires, c'est-à-dire les autres exigences opérationnelles nécessaires pour accomplir le travail.

L'évaluation du mérite permet de vérifier si le candidat possède les qualifications essentielles pour occuper l'emploi, qui sont déterminées par le ministère, le gestionnaire et le personnel de recrutement. Elles doivent être fixées à l'avance pour que tout le monde sache à quoi s'en tenir — elles ne peuvent être changées en cours de route. On évaluera ensuite si le candidat possède ces qualifications essentielles.

M. Mike Wallace: Dans certaines de vos vérifications, vous constatez que ces critères n'ont pas été énoncés. C'est bien ce que vous dites?

Mme Maria Barrados: Oui. Pour toutes les vérifications réalisées cette année, nous disons que dans environ 30 p. 100 des cas, il est impossible de déterminer si le critère du mérite a été respecté. Pour une faible proportion de 5 p. 100, d'après les dossiers, nous savons qu'entre autres exigences essentielles, le critère du mérite n'a pas été respecté. Mais c'est préoccupant en ce qui concerne les 38 p. 100. S'agit-il d'un manque de rigueur? C'est très possible. Est-ce de la précipitation? Possible. Ou encore, était-ce une personne qui ne faisait vraiment pas du bon travail, qui ne répondait pas au critère du mérite, sans que personne ne l'ait jamais indiqué dans son dossier?

M. Mike Wallace: D'accord.

Ma prochaine question se fonde sur votre présentation et sur votre commentaire au sujet des justifications inadéquates liées à l'utilisation de processus de nomination non annoncés. Existe-t-il des critères visant ce qui doit être annoncé, et ce qu'il n'est pas nécessaire d'annoncer?

Et pouvez-vous me donner un exemple de dotation non annoncée?

Mme Maria Barrados: La loi prévoit deux façons de placer quelqu'un dans un poste. On peut le faire en recrutant quelqu'un à l'extérieur, ou en donnant une promotion à un poste de niveau supérieur ou différent au sein de la fonction publique. Les postes

peuvent être annoncés, ce qui signifie que le poste est affiché sur le site Web ou dans l'intranet. L'affiche décrit le poste, et quiconque s'estime admissible peut poser sa candidature. Les dotations non annoncées sont aussi possibles, ce qui signifie que les postes ne sont pas affichés.

La commission préfère que les postes soient annoncés, surtout en cas de recrutement externe, car je pense que nous devrions essayer de rejoindre le plus de Canadiens possible. Selon moi, ce sont de bons emplois, et tout le monde devrait avoir la même possibilité de se porter candidat.

Il y a cependant des cas où il est acceptable de ne pas annoncer les postes. Par exemple, si vous avez sans succès lancé un processus dans le but de trouver une personne qui possède des compétences particulières, puis que vous tombiez sur la personne qu'il vous faut, je ne vois pas d'inconvénient à ce que cette personne soit nommée sans que le poste soit annoncé. Je m'attends quand même à ce que vous en documentiez les raisons.

Ce sont environ 26 ou 27 p. 100 des postes qui ne sont pas annoncés, et je veux une bonne explication bien claire de la raison pour laquelle on estime qu'il est justifié de procéder ainsi, parce que ma préférence et celle de la commission, c'est que les postes soient annoncés.

Le président: Mike, j'ai bien peur que votre temps soit écoulé.

C'est le tour de Mathieu Ravnat, du NPD.

M. Mathieu Ravnat (Pontiac, NPD): Merci de votre présence et de votre travail, qui nous est très précieux.

Je vais vous parler de mes deux grandes préoccupations. L'une est la capacité d'offrir des services aux Canadiens dans un contexte donné, mais j'y reviendrai plus tard.

En ce moment, je veux aborder la partie du rapport où l'on parle des nominations partisans. Ce qui m'inquiète, c'est que le rapport ne parle pas clairement de notre capacité de mesurer et de résoudre cette situation.

Vous mentionnez dans le rapport que 37 p. 100 des répondants ont indiqué ne pas connaître leurs droits et responsabilités en matière d'activités politiques. Je connais la partie 7 de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, mais j'aimerais que vous nous disiez s'il s'agit ou non d'un problème lié à la loi en tant que telle, ou tout simplement un problème de méconnaissance.

J'aurai peut-être des sous-questions.

• (1555)

Mme Maria Barrados: Le problème que je soulève dans le rapport, c'est celui de la méconnaissance.

La partie 7 comporte deux volets. L'un est le processus à suivre si vous voulez vous porter candidat aux élections; l'autre porte sur l'activité politique. Dans d'autres documents, j'ai indiqué que la définition était peut-être trop étroite, puisque l'activité politique est une activité exercée pour soutenir un parti politique. Vous pourriez exercer une activité à l'appui d'un enjeu qui, de fait, devient partisan, sans pour autant soutenir un parti politique. En ce moment, la définition de la loi parle du soutien d'un parti politique.

M. Mathieu Ravnat: Nous savons que des problèmes de nominations partisans ont surgi dernièrement, à la CISR, et vous avez mentionné dans le rapport qu'il y aurait aussi des problèmes à l'Agence de promotion économique du Canada atlantique.

Que fait-on en ce moment pour réagir à ces deux cas de partisanerie flagrante?

Mme Maria Barrados: La Commission de la fonction publique a été configurée d'une façon très inhabituelle, en ce sens que nous ne recevons de directives d'aucun ministère en matière de nomination, justement pour que les ministères ne puissent intervenir dans le processus de nomination. Nous menons nos vérifications, appliquons nos contrôles et recevons les plaintes.

Dans le cas de la CISR, notre vérification de 2009 nous a amenés à nous préoccuper de ce que des titulaires de postes pourvus par le gouverneur en conseil finissaient par se trouver une place dans le noyau de la fonction publique. Ces personnes sont nommées par un ministre dans le cadre d'un processus du gouverneur en conseil, et ce, sans examen indépendant. Nous continuons de réaliser des vérifications de la CISR, et avons constaté qu'il ne se fait plus de nominations de ce genre. Nous en avons vu dans le passé, mais pas depuis ce temps.

Dans le cas de l'APECA, nous avons reçu plusieurs plaintes. Quand je reçois une plainte, peu importe son origine, je l'achemine à mon service d'enquête, lequel est essentiellement composé d'avocats. Ils l'examinent et déterminent si elle est de notre ressort ou, plus précisément, si l'entité relève de notre responsabilité, puis s'il s'agit d'une nomination ou d'une situation que nous pouvons corriger.

M. Mathieu Ravignat: C'est très intéressant.

J'ai une très petite question pour vous.

Compte tenu des leçons que ces cas vous ont permis de tirer, quels autres outils vous faut-il pour empêcher que cela se produise de nouveau?

Mme Maria Barrados: Nous menons une enquête complète. Ce qu'il nous faut — et je n'ai aucune raison de me plaindre, car nous l'avons —, c'est la possibilité de maintenir la capacité de réaliser ces enquêtes et de continuer de présenter des rapports au Parlement. Il est très important de maintenir le lien avec un comité, comme en ce moment, car je peux m'adresser à lui en cas de résistance du système.

M. Mathieu Ravignat: Merci.

Le président: C'est tout le temps que vous aviez, Mathieu.

C'est le tour de Scott Armstrong, chez les conservateurs.

M. Scott Armstrong (Cumberland—Colchester—Musquodoboit Valley, PCC): Merci, monsieur le président.

Je vous remercie de votre présence. J'ai écouté très attentivement votre présentation et j'ai quelques questions.

Tout d'abord, je reviens à la question du mérite. Mon domaine est celui de l'éducation. J'ai été directeur d'école, et quand nous engageons des gens, c'était en fonction de l'ancienneté. Pourriez-vous me dire comment la fonction publique réussit à conjuguer l'ancienneté et le mérite? Comment est-ce organisé?

• (1600)

Mme Maria Barrados: Nous ne tenons pas compte de l'ancienneté comme telle. Nous nous attendons à ce que les gens précèdent l'expérience qu'ils souhaitent trouver chez les candidats dans l'énoncé des attentes. Ce n'est que sous cet angle qu'il est question d'ancienneté.

M. Scott Armstrong: Avez-vous la certitude que c'est efficace? D'après moi, il faut s'assurer de donner le poste au meilleur candidat, et non à celui qui est là depuis plus longtemps.

Mme Maria Barrados: Nous avons évalué la loi, et je suis convaincue qu'il s'agit d'un bon outil. Nous ne l'appliquons pas

encore depuis assez longtemps et, donc, mes commentaires portent sur ce qu'il faudrait d'après moi améliorer.

Je pense que nous devrions la mettre beaucoup plus à l'épreuve avant de songer à la modifier.

M. Scott Armstrong: Je comprends.

Vous avez dit que vous n'avez pas recruté autant de jeunes gens dans la fonction publique, l'année passée, et que vous avez aussi enregistré une baisse du nombre d'employés en général dans la fonction publique. Est-ce la première fois depuis un bon bout de temps, ou la toute première fois? À quand remonte la dernière fois?

Mme Maria Barrados: C'était la première fois en 10 ans.

M. Scott Armstrong: C'était la première fois en 10 ans que la taille de la fonction publique n'augmentait pas.

En ce qui concerne la faiblesse du recrutement chez les jeunes, si vous embauchez les gens en fonction du mérite, n'avez-vous pas l'occasion d'embaucher des jeunes de toute manière, parce qu'ils ne seraient pas rejetés?

Mme Maria Barrados: Nous faisons un effort particulier pour embaucher des gens au niveau de recrutement; alors, cela dépend du nombre d'emplois qui existent au niveau de recrutement. Parce que les gens qui sont dans la fonction publique ont tendance à y rester toute leur carrière — mais pas nécessairement dans le même poste —, il est très important de maintenir ce flux de jeunes gens dans la fonction publique.

M. Scott Armstrong: Je vais parler un peu des activités politiques des employés de la fonction publique. Nous sommes tous mêlés à la politique ici.

Les gens sont confus. Il y a de la confusion au sein de la fonction publique, tant au niveau provincial que fédéral, quant aux activités auxquelles les fonctionnaires peuvent participer et celles où ils n'ont pas le droit de participer. Par exemple, peuvent-ils placer une affiche électorale sur leur pelouse s'ils sont membres de la fonction publique, mais que leur conjoint peut ne pas l'être? Leur conjoint peut vouloir placer une affiche électorale, mais ils disent souvent qu'ils ne peuvent pas le faire, parce qu'ils font partie de la fonction publique.

Est-ce que cela s'applique également aux élections provinciales? Pouvez-vous expliquer cela, parce que je sais qu'il y a de la confusion à cet égard?

Mme Maria Barrados: Je vais demander à Hélène de compléter ma réponse.

Oui, il y a de l'incertitude à cet égard. Nous avons une décision de la Cour suprême qui dit que les fonctionnaires, à titre de citoyens, ont toujours le droit d'être actifs du point de vue politique, mais qu'ils doivent le faire d'une manière qui ne compromet pas le caractère non partisan de la fonction publique. Cela se résume à votre poste dans la fonction publique, à la quantité de travail que vous faites avec les ministres, à votre profil, à vos responsabilités. Quelque chose pourrait être tout à fait acceptable pour un employé subalterne au Bureau du Conseil privé alors que ce ne serait pas le cas pour un cadre supérieur.

Hélène, peut-être voudriez-vous parler de notre outil sur le site Web, ainsi que de certaines des plaintes que nous avons reçues.

Mme Hélène Laurendeau (vice-présidente principale, Direction générale des Politiques, Commission de la fonction publique du Canada): Comme l'a signalé Mme Barrados, lorsqu'il s'agit de déterminer si une activité politique est appropriée ou non, c'est une question d'évaluation et d'équilibre qui doit être établi entre les obligations claires à un niveau très élevé — qui se limitent au droit de vote dans le cas d'un sous-ministre, par exemple — et ce qui est approprié en fonction des particularités du poste d'une personne et du genre d'activités auxquelles elle participe. Cela pourrait inclure des activités provinciales et fédérales, mais cela est lié surtout au degré d'influence qu'il pourrait y avoir en apparence ou, si vous voulez, à la menace à l'impartialité de la fonction publique.

L'évaluation sera faite. Nous faisons cela en aidant les fonctionnaires à faire une autoévaluation de leurs propres activités de la même manière que cela se ferait, jusqu'à un certain point, dans le cas des conflits d'intérêts. Vous avez le droit d'avoir des activités à l'extérieur du travail. Vous avez même le droit de faire des choses de votre propre initiative mais, en tant que fonctionnaire, vous devez toujours garder à l'esprit les répercussions que ces activités pourraient avoir ou vous demander si elles vous exposent à une forme d'influence inappropriée.

Le critère est le même pour l'activité politique. Nous avons un outil d'autoévaluation sur notre site Web, constitué d'une série de questions où l'on interroge les fonctionnaires sur leurs activités du point de vue professionnel par opposition aux activités qu'ils aimeraient faire à titre de citoyens.

Nous avons reçu quelques plaintes à ce sujet. Certains agents négociateurs nous ont dit qu'ils estimaient que c'était trop contraignant. Il ne s'agit pas d'un outil obligatoire, mais d'un guide, comme toute autre information que nous plaçons sur notre site Web, pour tenter de sensibiliser davantage les fonctionnaires à ce que cela signifie. Nous sommes en train de réévaluer cet outil en tenant compte de certaines des observations que nous avons reçues.

• (1605)

Le président: Merci, Scott. Cela met fin à vos cinq minutes.

C'est maintenant au tour de John McCallum, pour les libéraux.

L'hon. John McCallum (Markham—Unionville, Lib.): Merci beaucoup et merci de vous joindre à nous aujourd'hui.

Pour revenir à la question du mérite qui a été soulevée au tout début, avez-vous appelé cela des qualifications fondamentales?

Mme Maria Barrados: Essentiellement.

L'hon. John McCallum: Vous avez dit qu'un ensemble de qualifications fondamentales devrait être établi et que pendant le processus de recrutement de la personne, ces qualifications fondamentales ne devraient pas être modifiées.

On peut présumer que si elles changent, alors, ce n'est plus le principe du mérite?

Mme Maria Barrados: Si elles changent, vous devez recommencer le processus.

L'hon. John McCallum: Cela s'appliquerait, par exemple, si une des exigences fondamentales était d'être bilingue et qu'ensuite, on embauche quelqu'un qui ne l'est pas?

Mme Maria Barrados: Dans la fonction publique, l'exigence linguistique est une exigence essentielle. Quelles que soient les exigences du poste, il faut que ce soit une exigence essentielle. Si vous ne répondez pas à l'exigence linguistique, vous n'obtiendrez pas le poste.

L'hon. John McCallum: Je sais que cela ne relève pas de votre compétence, mais la raison pour laquelle j'en ai parlé, c'est que dans le processus de nomination récente d'un nouveau vérificateur général, la description du poste exigeait une personne bilingue et la personne qui est sur le point d'être nommée n'est pas bilingue.

Je présume que cela ne relève pas de votre compétence.

Mme Maria Barrados: Nous ne sommes pas responsables des nominations par le gouverneur en conseil.

Dans l'évaluation quinquennale de la loi qu'a faite la Commission de la fonction publique, nous avons indiqué les endroits où la dernière commission était d'avis que des changements et des améliorations pouvaient être apportés. Un des domaines où nous avons attiré l'attention, c'était celui des nominations du gouverneur en conseil, parce que c'est un domaine où la plupart des pays occidentaux ont mis en oeuvre d'autres types de processus. Nous avons mis en place une Commission des nominations publiques qui n'a pas vraiment servi. Notre recommandation précisait qu'il était important qu'il y ait un examen plus approfondi de ces nominations et du processus qui entoure ces nominations.

L'hon. John McCallum: Merci.

Je veux maintenant changer de sujet.

Lorsque nous avons fait un examen des dépenses en 2005, j'ai eu la perception qu'il y avait une partialité régionale dans la fonction publique. Toutes choses étant égales, s'il y avait des gens à embaucher, ils étaient embauchés dans la région de capitale nationale et s'il y avait des gens à congédier, ces gens avaient tendance à se trouver dans les régions. Alors, nous avons utilisé ce que nous avons appelé la sexospécificité pour essayer de surmonter cette partialité.

Je remarque dans votre rapport que l'an dernier, la proportion de la fonction publique dans la région de la capitale nationale a effectivement augmentée. Je pense avoir lu quelque part qu'elle augmente de façon générale depuis environ 2006. Est-ce exact?

Mme Maria Barrados: Vous avez raison. La proportion des fonctionnaires dans la capitale nationale se situe maintenant aux environs de 40 p. 100. Dans les années 1990, je pense que c'était aux environs de 30 p. 100.

Je ne suis pas certaine d'avoir les dates exactes, mais je peux faire parvenir au comité les chiffres sur l'évolution de cette proportion avec le temps.

L'hon. John McCallum: J'aimerais beaucoup voir ces chiffres.

Croyez-vous qu'il y a une certaine partialité contre les régions ou croyez-vous, pour une raison quelconque, qu'il est approprié que la part revenant à la région de la capitale nationale augmente avec le temps?

Mme Maria Barrados: Eh bien, c'est un défi. Nous voulons une fonction publique représentative; nous voulons une fonction publique qui est le reflet de la population totale, et alors, je suis préoccupée par l'équité en matière d'emploi. Nous voulons nous assurer de représenter l'ensemble du pays dans tout ce que nous faisons.

C'est le gouvernement qui décide où il plante un service. Des décisions politiques sont prises pour déterminer qu'un service sera implanté dans tel ou tel endroit. Une fois que ces décisions sont prises, mon domaine de compétence se limite vraiment de parler des processus que nous utilisons pour recruter des gens à cet endroit.

L'hon. John McCallum: Combien de temps me reste-t-il?

Le président: Vous avez 30 secondes.

L'hon. John McCallum: Je me demande si vous ne pourriez pas nous donner une série chronologique, non seulement en fonction de l'endroit, mais également des postes de direction par opposition aux autres postes, dans la fonction publique. Est-ce que ces postes ont augmenté avec le temps?

•(1610)

Mme Maria Barrados: Oui, ils ont augmenté. Nous avons indiqué les derniers chiffres dans notre rapport. Habituellement, la proportion des postes de direction augmente avec un léger retard par rapport au reste de la fonction publique. Alors, nous avons une augmentation assez importante et le groupe de la direction a augmenté dans la même proportion, avec un léger retard.

Nous voyons maintenant un ralentissement de la croissance et le groupe de la direction continue d'augmenter. Toutefois, c'est le groupe qui compte le taux de départs le plus élevé. J'ignore si la planification n'a pas tout à fait rattrapé, alors, je préviens les gens de cela. Ils cherchent le remplacement et la continuité. Je ne suis pas certaine s'il s'agit d'une tendance à long terme, mais ces derniers temps, il a augmenté davantage. L'effectif de la fonction publique a à peine augmenté, mais celui de ce groupe a augmenté.

Le président: Merci, madame Barrados.

Jacques Gourde, vous avez cinq minutes; allez-y.

[Français]

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

Merci, madame Barrados, d'être ici aujourd'hui. Je tiens à vous féliciter pour votre leadership. Je vous félicite de prendre le temps d'aller dans une autre démocratie et de témoigner afin de faire profiter les gens de votre expérience et de votre expertise. En tant que Canadiens, nous sommes heureux de voir que nous avons des personnes de haut calibre qui peuvent transmettre nos connaissances à d'autres sociétés. Je pense que c'est méritoire et je tenais à le souligner.

Ce n'est pas la première fois que je vous entends ici, devant ce comité. Vous m'avez toujours sensibilisé au fait que le départ à la retraite de nombreux fonctionnaires, compte tenu des catégories d'âge, pouvait entraîner des problèmes dans la fonction publique étant donné ces gens ont beaucoup d'expertise et que cette expertise s'envole avec leur départ.

Pouvez-vous nous faire état de la situation aujourd'hui et pour quelques années à venir, et nous donner un aperçu du nombre ou du pourcentage de fonctionnaires qui pourraient quitter?

Mme Maria Barrados: Je vous remercie de vos commentaires.

Oui, nous sommes dans une période où les baby-boomers sont en train de prendre leur retraite. Le taux de départs à la retraite se maintient. Nous avons présentement un taux de départs à la retraite de 3,7 p. 100, ce qui est à peu près le même taux que celui qui nous avons observé lors des cinq dernières années. Le taux de départs à la retraite pour les membres de la direction est d'environ deux fois plus élevé. Il a été plus élevé, il y a de cela un certain temps. Il y a un peu de variabilité à ce niveau parce que les nombres sont beaucoup plus petits. Je pense que nous observerons cette même tendance durant encore trois ans.

M. Jacques Gourde: Sauf erreur, environ 10 p. 100 de nos fonctionnaires prendront leur retraite à un taux de 3,5 ou 3,7 p. 100 par année. Par la force des choses, il semble que ces personnes vont nous quitter.

Parmi tous les gens qui travaillent à la fonction publique canadienne, trouve-t-on l'expertise nécessaire pour remplacer toutes ces compétences qui vont quitter ou devra-t-on faire du recrutement à l'extérieur de la fonction publique pour compenser le manque d'expertise dans certains secteurs? Quoi qu'il en soit, offre-t-on, à l'intérieur de notre fonction publique, les programmes nécessaires pour pouvoir parfaire les compétences de gens auxquels il ne manquerait peut-être qu'une formation ou une expérience supplémentaire de six mois pour accéder à ces postes? Si non, doit-on vraiment faire du recrutement à l'extérieur?

J'ai une inquiétude face à ce que vous avez dit tout à l'heure.

Mme Maria Barrados: Oui, c'est une préoccupation.

Je ne suis pas responsable de la formation dans la fonction publique. Nous entrons maintenant dans une période de compressions budgétaires qui fait en sorte que nous essayerons d'utiliser le système de priorité pour combler les postes vacants en recrutant d'abord des gens qui travaillent déjà à la fonction publique et qui ont les qualifications requises.

Je sais que nous avons encore une obligation de donner de la formation aux gens, mais je suis d'avis que ce sera important de continuer le recrutement, mais de façon ciblée, afin d'être certains que nous aurons le type d'expertise dont nous avons besoin maintenant et dans le futur. Cela requiert une très bonne planification.

•(1615)

M. Jacques Gourde: Merci beaucoup.

Ce sera tout pour moi, monsieur le président.

[Traduction]

Le président: Merci, Jacques.

C'est maintenant au tour de Denis Blanchette, pour cinq minutes.

[Français]

M. Denis Blanchette (Louis-Hébert, NPD): Merci, monsieur le président.

Madame Barrados, lorsque vous avez lu votre exposé, les mots que vous avez utilisés m'ont donné l'impression qu'il y avait en quelque sorte une perte de contrôle sur le plan de la gestion du mérite. C'est comme si, progressivement, vous étiez de moins en moins capable de vérifier et d'imposer la règle du mérite. Est-ce vraiment le cas?

Mme Maria Barrados: Non, je ne pense pas. En fait, nous avons vu une amélioration dans la façon dont les gens évaluent le mérite. Par contre, je me plains parce qu'on a encore des dossiers où cette évaluation n'est pas claire.

Mme Hélène Laurendeau: En fait, on remarque qu'il y a une amélioration dans la façon dont les gestionnaires comprennent leurs obligations pour évaluer le mérite. Cela dit, quelques signes nous démontrent qu'il y a encore de la place pour l'amélioration.

Bien qu'on ait encore un certain pourcentage de mérite non démontré, on a quand même une recrudescence des enquêtes pour tenter de prendre des mesures correctives à l'intérieur des ministères. Ce sont des enquêtes qui sont administrées par les administrateurs généraux.

Alors, quand on recoupe ces informations, cela nous permet de dire qu'il y a une amélioration. Néanmoins, on se doit aussi de dire qu'il y a quand même de la place pour davantage d'amélioration. Dans un système parfait, on arriverait à avoir un taux de mérite démontré qui serait beaucoup plus bas.

C'est la raison pour laquelle on doit continuer à travailler et à rapporter ce qu'on remarque dans le cadre de nos vérifications.

M. Denis Blanchette: Ça me surprend un peu parce que normalement, dans une administration publique, on suit des processus qui sont quand même rigoureux. Or, on nous dit qu'on a présentement du mal à implanter le processus en tant que tel.

Mme Maria Barrados: Il y a cinq ans, un très grand changement a été apporté à la loi. C'était un tout nouveau régime. Nous avons vu, comme Mme Laurendeau l'a dit, des progrès. Mais il reste des défis à relever au chapitre de l'application de cette définition et des standards d'évaluation.

M. Denis Blanchette: On sait qu'on se dirige vers de nombreuses pertes d'emploi par attrition et que le gouvernement veut réduire la taille de la fonction publique. Dans un tel contexte et sachant que, évidemment, tous les ministères et organismes seront tenus d'offrir le même service, il y aura de la pression pour arriver rapidement à embaucher des gens.

N'y a-t-il pas un danger qu'on court-circuite le processus du mérite afin de pouvoir atteindre un résultat directement et au plus vite?

Mme Maria Barrados: Oui, c'est toujours un risque. Au début de la mise en application du changement de la loi et des nouvelles approches, la Commission de la fonction publique du Canada était responsable de plusieurs services de dotation. Nous avons discuté de ce que nous allions faire avec ces services. Finalement, nous avons décidé de les garder pour que les employés des différents ministères puissent les utiliser pour que cela soit fait de façon correcte et aussi pour rendre disponibles tous les outils permettant de réaliser le processus correctement.

M. Denis Blanchette: Merci beaucoup.

[Traduction]

Le président: Il vous reste une minute.

[Français]

M. Denis Blanchette: Il me reste une minute, c'est excellent.

Je poserai une question concernant un autre sujet. L'une des choses importantes dans n'importe quelle organisation, c'est évidemment la pyramide d'âge de l'organisation. En effet, pour avoir de la relève, il faut s'assurer d'avoir des employés de chaque génération en nombre suffisant pour transmettre l'expertise d'une génération à une autre.

La pyramide d'âge de la fonction publique fédérale est-elle correcte à cet égard ou commence-t-on à y voir apparaître des trous à certains endroits?

• (1620)

Mme Maria Barrados: Pour la première fois, nous constatons une diminution de la proportion des gens de moins de 35 ans. D'ailleurs, c'est l'une de mes préoccupations. Dans le passé, nous avons constaté que la fonction publique du Canada étaient en train de vieillir. À l'heure actuelle, des employés prennent leur retraite. Quand on s'aperçoit qu'il y a une perte dans cette jeune population, c'est une indication qu'il faut faire attention.

M. Denis Blanchette: Dans ce cas...

[Traduction]

Le président: Merci, Denis. Nous avons largement dépassé le temps maintenant.

Ron Cannan, pour cinq minutes.

M. Ron Cannan (Kelowna—Lake Country, PCC): Merci, monsieur le président.

Merci, madame Barrados. Nous vous sommes reconnaissants de vos sept années de service et peut-être que nous devrions clarifier la définition de temporaire en ce qui a trait au prolongement de votre nomination, parce que l'impôt était une mesure temporaire également.

Des voix: Oh, oh!

M. Ron Cannan: Nous savons qu'il est difficile de trouver des personnes compétentes comme vous; alors, nous vous remercions des années que vous avez consacrées au service de votre pays.

J'aime bien votre rapport. Simplement en le lisant, je constate que des progrès importants ont été réalisés, mais qu'il y a un encore du travail à faire, ce qui est souvent le cas. Au cours de vos sept années de service, combien d'organismes différents avez-vous vérifiés? Vous avez dit qu'il y en avait 82 en tout.

Mme Maria Barrados: Oui, Nous en avons fait un certain nombre. Nous en avons 82. C'est une activité cyclique. Elisabeth est en train de faire le calcul pour moi.

Nous essayons de respecter un cycle de sept ans — de cinq à sept ans — pour nous assurer que nous visitons chacun des organismes au cours de cette période de temps. Nous sommes dans la troisième année du cycle.

Elisabeth?

Mme Elizabeth Murphy-Walsh (vice-présidente, Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique du Canada): Cela fait 23.

Mme Maria Barrados: Elisabeth me dit que nous avons fait 23 vérifications.

M. Ron Cannan: Est-il juste de dire que les choses vont mieux d'année en année?

Mme Maria Barrados: Oui, c'est vrai. Mais je dois dire également que si nous pensons que vous êtes un organisme qui a certains problèmes et que nous pensons qu'il y a un risque plus élevé, vous allez être placé en tête de liste. Alors, vous vous attendez à ce que les premiers sur la liste aient, en fait, plus de difficultés.

M. Ron Cannan: Je comprends le fait que nous travaillons avec la personne la plus compétente et que nous parlons du mérite, et pas nécessairement uniquement d'ancienneté.

Une question qui me préoccupe, c'est la diminution des nominations de candidats de l'extérieur dans le groupe des personnes handicapées. Qu'avez-vous recommandé pour corriger cette situation?

Mme Maria Barrados: Lorsque nous regardons la fonction publique — et je suis toujours à la recherche d'améliorations —, nous avons tendance à oublier à quel point nous sommes bien vus à l'étranger. Nous avons une excellente fonction publique et nous pouvons en être fiers.

C'est la deuxième année que j'ai vu cela et que j'en fais état. Nous avons quatre groupes d'équité en matière d'emploi et nous avons très bien fait dans le cas de trois d'entre eux, mais pour ce qui est du quatrième — les personnes handicapées —, nous avons échoué.

Je pense que nous devons tirer les leçons de la façon dont nous avons fait les choses avec les autres groupes et cela veut dire que nous devons entreprendre beaucoup de discussions à ce sujet. Mon personnel a fait un examen de la documentation et a étudié l'expérience des autres. Nous devons faire un effort plus concerté pour entrer en contact avec ces personnes au moyen des salons de l'emploi et d'autres efforts spéciaux, parce que non seulement nous ne les embauchons pas, mais elles ne font pas de demandes d'emploi dans les proportions que nous aimerions voir.

M. Ron Cannan: J'ai siégé au comité des ressources humaines et la ministre Finley a consacré des ressources additionnelles pour l'accessibilité et l'aide aux personnes handicapées. J'applaudis à cette initiative.

Lorsque vous avez dit que notre fonction publique est tenue en haute estime à l'extérieur du pays, je me suis souvenu d'un discours, que j'ai lu il n'y a pas si longtemps, prononcé par le ministre Flaherty à la Ivey School of Business de l'Université Western Ontario. Il a dit que la fonction publique était bonne pour vous. Cela l'a ramené à l'époque où il était à l'université et à un discours de Robert Kennedy à Princeton, où il parlait de l'importance de redonner à votre pays et de la perspective patriotique, expliquant que la fonction publique était bonne pour vous et qu'elle donnerait à votre vie un impact plus grand sur les autres dans notre pays.

Vous avez parlé des salons de l'emploi. Est-ce que nous allons recruter de ces nouveaux employés jeunes, éduqués et énergiques dans les universités et les collèges partout au Canada?

Mme Maria Barrados: Oui, nous le faisons. Nous avons un programme appelé Programme fédéral d'expérience de travail étudiant qui nous a permis d'aller chercher 8 000 étudiants. Nous avons également un programme COOP par lequel le gouvernement attire des gens. Nous avons du recrutement au niveau postsecondaire et même si les chiffres sont à la baisse — une année plus tôt, nous avons embauché 1 600 recrues —, nous avons tout de même recruté 1 200 personnes. Maintenant, les chiffres sont moins élevés, mais j'encourage fortement le gouvernement, peu importe les pressions budgétaires auxquelles il fera face, à continuer de respecter ses plans pour permettre un certain flux de ces jeunes gens. Nous en avons besoin pour la continuité, nous en avons besoin pour leur énergie et nous en avons besoin pour le genre d'expertise qu'ils ont. Ils connaissent les technologies que je n'ai même pas commencé à comprendre. Imaginez, l'informatique en nuage. Je pense que nous avons besoin de ce genre de compétences.

• (1625)

M. Ron Cannan: Merci beaucoup. Je suis d'accord avec vous.

Le président: Merci, madame Barrados.

Ron, votre temps est écoulé.

Alexandre Boulerice.

[Français]

M. Alexandre Boulerice: Merci beaucoup, monsieur le président.

Malgré les propos rassurants de M. Cannan, je vais émettre quelques réserves.

Nos camarades d'en face ont généralement assez peu d'estime pour les services publics et la fonction publique. Ils ont même annoncé des coupures de 11 milliards de dollars dans les services publics pour les trois prochaines années, ce qui va donner lieu à une perte considérable et malheureuse de postes.

Je veux souligner qu'il est illusoire de croire que le ratatinement de la taille de l'État permet aux citoyens et aux contribuables de faire

des économies. Je vous donne comme exemple le fait que depuis cinq ans, la masse salariale de Ressources humaines et Développement des compétences Canada a diminué de 4 p. 100 alors que la quantité de contrats octroyés à des sous-traitants a connu une augmentation considérable de 242 p. 100. Elle est en effet passée de 35 millions de dollars à 120 millions de dollars. Il faut donc considérer l'ensemble des dépenses et non pas uniquement les postes coupés et la diminution de la masse salariale. Cela ne pose pas seulement des problèmes du côté de la qualité des services.

Selon vous, le recours accru à la sous-traitance comporte-t-il généralement un risque pour ce qui est de la transparence dans la fonction publique fédérale?

Mme Maria Barrados: Ce qui importe le plus, selon moi, est que tous les gestionnaires et ministères planifient très bien l'ensemble des effectifs, qu'il s'agisse des employés permanents, temporaires ou contractuels. Il est possible de justifier chaque type de travail, mais cela doit être planifié. Je ne voudrais pas que le recours à des contrats ou à des services temporaires devienne une façon de recruter les gens. Il faut utiliser un processus approprié et correct.

M. Alexandre Boulerice: Merci beaucoup. Votre réponse est très claire et précise. Je pense que nous partageons cette préoccupation. La planification à l'interne du renouvellement de l'expertise de la fonction publique fédérale ressemble-t-elle à de l'improvisation? Si c'est le cas et qu'en plus on respecte peu les principes de mérite en matière d'attribution des promotions et de dotation à l'intérieur de la fonction publique fédérale, pensez-vous qu'on ouvre la porte au favoritisme, à l'arbitraire ou même au népotisme dans ces domaines?

Mme Maria Barrados: Nous observons que lorsqu'il y a des changements législatifs importants, il y a peu de planification. Nous avons récemment évalué la planification des ressources humaines et nous avons encore une fois observé une amélioration. Dans ce rapport, j'ai indiqué aux ministères que pendant une période de compressions budgétaires, il sera plus important encore d'effectuer cette planification. Le recrutement va devoir être fait de façon très stratégique et en plus, une certaine flexibilité au niveau des effectifs va être nécessaire. En effet, la fonction publique doit répondre aux directives du ministre. C'est son rôle. Par contre, cela doit se faire de façon juste et selon les exigences de la loi.

M. Alexandre Boulerice: Combien de temps me reste-t-il ?

[Traduction]

Le président: Vous avez encore une minute et demie.

• (1630)

[Français]

M. Alexandre Boulerice: Le commissaire aux langues officielles a constaté plusieurs lacunes en ce qui a trait aux services rendus par la fonction publique fédérale dans les deux langues officielles aux citoyennes et citoyens qui posent des questions ou qui s'adressent à différents ministères, non seulement en ce qui concerne les possibilités de parler à quelqu'un dans l'une des deux langues officielles de son choix, mais également sur le plan des réponses reçues par courriel et le temps de réponse par courriel.

Selon vous, y a-t-il une directive de la part du gouvernement, notamment en matière de dotation, pour corriger les problèmes soulevés par le commissaire aux langues officielles? Cette préoccupation existe-t-elle? Veut-on régler ces problèmes?

Mme Maria Barrados: Selon mon expérience, un effort est fait pour que tous les services soient offerts dans les deux langues. La Commission de la fonction publique du Canada est responsable des examens linguistiques. Nous nous préoccupons beaucoup du succès et du taux de réussite de ces examens. D'ailleurs, ces derniers ont été renouvelés. Nous devons relever le grand défi de moderniser la façon de faire passer ces examens. Tous ces efforts démontrent un véritable engagement.

[Traduction]

Le président: Merci, madame Barrados. Merci, Alexandre.

Brian Jean.

M. Brian Jean (Fort McMurray—Athabasca, PCC): Merci, monsieur le président.

Merci aux témoins de leur présence ici aujourd'hui. Je vous en suis très reconnaissant.

Je lisais que vous avez un outil d'autoévaluation pour les activités politiques. Je me demandais combien de pages ou combien de questions il compte.

Mme Hélène Laurendeau: Je ne connais pas le nombre exact de questions ni même le nombre de pages. C'est un outil sur Internet qui pose une série de questions et de sous-questions. Selon la réponse fournie, certaines questions en entraînent d'autres.

M. Brian Jean: Donc, il y aurait de 20 à 40 questions?

Mme Hélène Laurendeau: Oui, quelque chose comme cela.

M. Brian Jean: Y a-t-il beaucoup d'autres outils de ce genre pour la fonction publique?

Mme Hélène Laurendeau: Concernant les activités politiques?

M. Brian Jean: Non, je pense aux outils d'évaluation pour la réinstallation et pour le harcèlement sexuel. Certaines sociétés privées ont ce genre de formulaires et beaucoup de questionnaires différents.

Mme Hélène Laurendeau: C'est une bonne question.

À ce que je sache, c'est le seul outil de ce genre que nous avons à la Commission de la fonction publique. Si d'autres outils existent, ils dépendent d'autres ministères.

M. Brian Jean: D'accord, merci.

Vous avez dit également que vous aviez ventilé la représentation des Canadiens dans la fonction publique.

Cela veut-il dire que...? Par exemple, je suis du Nord de l'Alberta et, pour être honnête, je ne connais pas beaucoup de fonctionnaires fédéraux albertains. En fait, je connais peut-être cinq ou six fonctionnaires fédéraux qui sont de ma circonscription de 186 000 kilomètres carrés.

Comme nous comptons pour 10 p. 100 de la population en Alberta, représentons-nous 10 p. 100 de la fonction publique?

Mme Maria Barrados: Le rapport contient une répartition et une carte qui indiquent le nombre de candidatures et le nombre de postes par province. Donc, nous avons de telles informations.

Cependant, je dois dire que l'Alberta est une des provinces qui nous a posé plus de défis sur le plan du recrutement, parce qu'il y a là-bas une forte demande et une grande concurrence sur le marché du travail.

Mais toute l'information se trouve dans le rapport.

M. Brian Jean: L'effectif de la fonction publique est-il quelque peu représentatif de la population canadienne?

Mme Maria Barrados: Je pense qu'il est assez représentatif, mais je vous en reparlerai après avoir vérifié les données.

M. Brian Jean: Je suis simplement curieux de savoir. Si la plupart de mes électeurs étaient de Terre-Neuve, serait-il juste de dire qu'ils seraient représentés de façon adéquate à Pêches et Océans? Il semble y avoir beaucoup plus de fonctionnaires fédéraux à Terre-Neuve-et-Labrador, n'est-ce pas?

Mme Maria Barrados: Je pense que vous me posez deux questions. Tout d'abord, le gouvernement fédéral a attribué les emplois en fonction de la population. J'ai un graphique qui donne le nombre de fonctionnaires fédéraux dans chaque région et le nombre d'activités de dotation.

Mais je ne sais pas si le nombre d'emplois correspond à la population de la province.

M. Brian Jean: Pensez-vous que je pourrais obtenir...

Mme Maria Barrados: Oui, je vous fournirai l'information.

M. Brian Jean: ... le taux d'emploi par province? Pourriez-vous donner l'information au président, si vous n'y voyez pas d'inconvénient?

Mme Maria Barrados: Bien sûr, je le ferai.

M. Brian Jean: Monsieur le président, puisque je ne suis pas membre en règle du comité, je vous serais reconnaissant de transmettre l'information à mon bureau.

Le président: Bien sûr.

M. Brian Jean: Je veux savoir également si vous comparez l'efficacité et les coûts de la fonction publique canadienne avec ceux des fonctions publiques d'autres pays, comme les pays membres du Commonwealth?

• (1635)

Mme Maria Barrados: Nous comparons en effet les processus de dotation et nous avons tendance à employer le temps nécessaire à la dotation pour avoir une idée des coûts engagés. Mais la comparaison n'a pas donné grand résultat, parce qu'il y a beaucoup de différences, même s'il s'agit de pays du Commonwealth.

M. Brian Jean: Je comprends, mais en général, notre pays est-il un des plus efficaces ou un des moins efficaces? Où nous situons-nous par rapport aux autres en ce qui a trait au coût de la fonction publique et à notre efficacité?

J'ai une dernière question et je sais que le président va m'arrêter si je ne la pose pas avant...

Le président: Il vous reste 45 secondes, Brian.

M. Brian Jean: Merci.

Je veux savoir également si les exigences linguistiques en français et en anglais sont de même niveau pour les gens bilingues, par exemple. On m'a dit que des personnes étaient allées plusieurs fois à Saint-Jean pour suivre une formation en français. Il semble très difficile d'atteindre un niveau de compétence en français. Mais j'ai dit aux gens que ce n'était pas aussi difficile en anglais et je me demande simplement comment vous voyez les choses. Parle-t-on du même niveau de compétence en communication?

Mme Maria Barrados: Concernant notre position et la comparaison de l'efficacité, je pense que nous nous situons très près des États-Unis. Je pense que la dotation est plus rapide en Australie qu'au Canada, mais ce pays...

M. Brian Jean: Pour ce qui est du temps nécessaire à la dotation ou...?

Mme Maria Barrados: Oui, pour ce qui est du temps nécessaire à la dotation. Mais l'Australie a une approche plus décentralisée. Je pense que si on fait des comparaisons avec des pays comme l'Inde, on s'aperçoit que c'est tout à fait différent et que la dotation prend des années là-bas.

Par exemple, l'UE prenait beaucoup de temps. Ses responsables nous ont demandé conseil et ils mettent en œuvre des systèmes comme le nôtre.

M. Brian Jean: Et concernant les exigences linguistiques?

Mme Maria Barrados: Concernant les exigences linguistiques, les spécialistes du centre d'évaluation psychologique m'ont assuré que le niveau de compétence linguistique CBC en français et en anglais était le même. Donc, le niveau de compétence linguistique B en français ou en anglais est le même.

M. Brian Jean: Merci beaucoup.

Merci, monsieur le président.

Le président: Merci, Brian.

Revenons à John McCallum, des libéraux.

L'hon. John McCallum: Merci.

J'espère que vous ne voyez pas d'inconvénient à ce que je pose une question fondée sur une brève conversation que nous avons eue avant la réunion. Vous avez dit que, si les partis ne s'entendaient pas sur la nomination d'un haut fonctionnaire du Parlement, ce ne serait pas une bonne chose pour la fonction concernée. Je n'ai pas eu le temps de vous demander pourquoi. Pourquoi serait-ce mauvais pour la fonction même?

Mme Maria Barrados: Je peux seulement parler de ma propre expérience à la Commission de la fonction publique. J'ai été nommée par le premier ministre dans un processus parlementaire. Je crois que j'ai été nommée par le premier ministre Chrétien et, ensuite, par le premier ministre Martin, parce que j'occupais mon poste par intérim; c'est très compliqué. Tous les partis ont finalement voté et m'ont accordé leur soutien entier.

Je pense que, dans mes fonctions, c'est très important d'avoir le soutien de tous les partis, parce que j'ai du travail à faire. Je dois être en mesure d'avoir des relations avec les deux côtés de la Chambre et, comme j'occupe mon poste depuis assez longtemps, les partis ont changé de côté. C'est donc une bonne chose que j'aie eu une bonne relation avec l'opposition à une certaine époque, parce que ce parti est devenu le gouvernement.

Je voulais dire que, pour accomplir mon travail, c'était très important d'avoir le soutien de tous les députés en Chambre.

L'hon. John McCallum: Donc, la première fois, c'était M. Chrétien et le gouvernement majoritaire, mais vous aviez tout de même le soutien de tous les partis.

Mme Maria Barrados: Oui.

L'hon. John McCallum: D'accord.

C'était simplement une question théorique.

Des voix: Ah, ah!

Le président: Très intéressant.

L'hon. John McCallum: Je vais en rester là. Merci beaucoup.

Le président: D'accord.

Merci, John.

Bernard Trottier, pour cinq minutes.

M. Bernard Trottier (Etobicoke—Lakeshore, PCC): Merci, monsieur le président.

Merci aux témoins d'être venus.

Vous parlez en bien de beaucoup de choses. Vous dites que les gestionnaires sont davantage en mesure de faire leur travail, qu'en général, le mérite est respecté, que la gestion de la dotation continue de s'améliorer, que vous constatez des tendances positives dans les stratégies d'embauche et que le soutien et les capacités sont accrus concernant les ressources humaines.

Pouvez-vous nous donner une idée des délais, parce que je constate que les choses tendent à s'améliorer au fil du temps. Y a-t-il des périodes où l'amélioration était très marquée et d'autres où les choses ont ralenti? Pouvez-vous donner des précisions et dire quelle a été la tendance durant vos sept ans en poste?

Mme Maria Barrados: La Loi sur l'emploi dans la fonction publique a constitué un grand changement en novembre 2003. C'était sans doute le changement le plus important depuis environ 30 ans. La loi n'a pas été mise en œuvre tout d'un coup, mais petit à petit. Son application est complète depuis décembre 2005.

Mes commentaires sur la période commençant en décembre 2005, ou le 1^{er} janvier 2006 si vous voulez, concernent la façon dont les changements ont été apportés et le genre de progrès que nous avons accomplis. Je sens que la fonction publique est réceptive et que l'amélioration est réelle, comme je l'ai souligné. Je dis également que j'aimerais bien sûr voir d'autres améliorations, mais l'amélioration est réelle.

● (1640)

M. Bernard Trottier: C'est très positif. Vous avez dit que, par rapport à la fonction publique d'autres pays, dans la mesure où vous pouviez établir des comparaisons, ce qui se faisait ici était très positif.

Le problème que je constate, c'est qu'environ 25 p. 100 des fonctionnaires ne pensent pas que le système est juste et équitable. Pouvez-vous expliquer cette importante différence de perception? Notre fonction publique est assez bonne, au moins du point de vue de l'équité, mais les fonctionnaires ne pensent pas que les choses sont justes.

Mme Maria Barrados: C'est préoccupant. Nous avons examiné la question un certain temps. Nous avons demandé aux gens s'ils pensaient que les processus de dotation auxquels ils avaient participé étaient justes et équitables. Par rapport à ceux dont la candidature a été retenue, ceux qui n'ont pas remporté un concours tendent plus à penser que le processus n'était pas juste. Je ne vous étonne sans doute pas. Mais nous voudrions que les gens pensent que le processus était juste et équitable, même s'ils n'ont pas remporté le concours. Certaines personnes qui n'ont pas gagné ont dit que le processus avait été juste.

Afin d'augmenter l'efficacité, les gens déclenchent beaucoup de processus collectifs. Par exemple, nous avons 3 000 offres d'emploi sur le site Internet. Mais en fait, il y a beaucoup plus d'emplois offerts, car une offre porte sur plus d'un emploi. Les gens sont assez frustrés, parce qu'ils ne sont pas sûrs de ce qui se passe et qu'ils trouvent que le processus prend beaucoup de temps. Ils craignent de ne pas être traités équitablement. Nous devons donc mieux les informer.

M. Bernard Trottier: Merci.

Mme Maria Barrados: Il semble que l'information communiquée aux candidats est un facteur. Parfois, les gens ne reçoivent pas d'information sur le déroulement et l'avancement du processus. Les candidats en dehors de la fonction publique ne se plaignent pas autant que les fonctionnaires.

Nous examinons un certain nombre de choses. Nous allons continuer de le faire pour voir si nous pouvons apporter des améliorations.

M. Bernard Trottier: L'embauche et l'obtention de nouveaux postes font partie de la gestion de carrière dans une grande organisation. Lorsqu'une grande organisation ne prend pas d'expansion, il peut devenir très frustrant de ne pas obtenir de promotions. L'organisation est comme une pyramide qu'il faut maintenir en équilibre au fil du temps. Sinon, la pyramide se retourne, elle est trop dispendieuse et son sommet est trop lourd.

Y a-t-il des choses que la fonction publique fait mieux pour offrir des occasions aux fonctionnaires? Vous pourriez peut-être améliorer les choses à l'aide d'une série de mutations latérales afin que le travail des gens présente toujours un intérêt pour eux, qu'ils restent motivés et qu'ils profitent d'occasions d'apprentissage, même s'ils ne sont pas toujours promus. Mettez-vous en oeuvre des pratiques de gestion des RH pour satisfaire certains besoins des fonctionnaires?

Mme Maria Barrados: À cet égard, la fonction publique est différente de bien des organisations privées. Nous avons un système de nomination dans lequel les emplois sont affichés. Les fonctionnaires peuvent donc postuler d'autres emplois et choisir eux-mêmes de changer de travail. En fait, je me plaignais devant votre comité l'an dernier qu'il y avait trop de mouvements de personnel. Le système semblait devenir instable selon moi, parce que les mouvements de personnel étaient nombreux. Cependant, les choses ont ralenti.

Notre système permet donc aux fonctionnaires de changer d'emploi par eux-mêmes, s'ils se qualifient. De plus, tous les gestionnaires collaborent avec leurs employés, élaborent des plans de formation et discutent avec eux de choses qu'ils pourraient apprendre ou d'autres occasions. Il est possible de muter les

fonctionnaires sans lancer un concours. C'est donc une autre chose qui se fait dans la fonction publique.

C'est vrai que la croissance a ralenti, mais nous avons tout de même engagé environ 15 000 travailleurs permanents et temporaires. C'était des remplacements, et le même nombre de personnes ont quitté la fonction publique. Il y a donc encore beaucoup d'embauches et de départs.

Le président: Merci, madame Barrados. La deuxième série de questions est maintenant terminée et j'espère que les députés ont eu assez de temps pour vous cuisiner sur votre rapport.

Pendant que vous êtes ici, je tiens à dire que c'est probablement le dernier rapport annuel que vous présentez au Parlement. Je tiens aussi à dire à quel point notre comité a apprécié sa longue relation avec vous. Je me souviens même de vos fonctions précédentes, à titre d'adjointe, je crois.

• (1645)

Mme Maria Barrados: J'étais vérificatrice générale adjointe.

Le président: Oui, vous étiez au Bureau du vérificateur général. Bien des députés n'auraient pas su que vous aviez occupé ces fonctions, mais vous avez bien travaillé pour le Parlement durant de très nombreuses années.

Nous vous souhaitons tout le succès et tout le bonheur possibles dans la suite de votre carrière, quelles que soient les choses intéressantes qui vous attendent. Donc, merci encore.

Si vous avez quelque chose à dire pour terminer aujourd'hui, c'est avec plaisir que nous allons vous accorder un peu de temps.

Mme Maria Barrados: Merci beaucoup, monsieur le président, et merci de vos mots très aimables.

Nous sommes préoccupés par bien des choses que fait le gouvernement. Mais la commission est une organisation très importante qui protège l'intégrité de notre système de dotation et l'impartialité de la fonction publique, dont nous pouvons être très fiers selon moi.

Je vais quitter mon poste bientôt, et j'aimerais encourager les membres de votre comité à garder contact avec la Commission de la fonction publique et à accepter de discuter des questions que ses représentants voudront mettre de l'avant. Vous pourrez étudier l'évaluation et l'examen quinquennaux du gouvernement et notre rapport sur les propositions de changements législatifs. Je suis certaine que la commission va produire d'autres rapports qui pourront intéresser votre comité.

Le président: Merci beaucoup, madame Barrados. Votre exposé nous a beaucoup plu.

La séance est levée.

POSTE  MAIL

Société canadienne des postes / Canada Post Corporation

Port payé

Postage paid

Poste-lettre

Lettermail

**1782711
Ottawa**

*En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à :*
Les Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

If undelivered, return COVER ONLY to:
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa, Ontario K1A 0S5

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

PERMISSION DU PRÉSIDENT

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la *Loi sur le droit d'auteur*. Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la *Loi sur le droit d'auteur*.

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

On peut obtenir des copies supplémentaires en écrivant à : Les Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5
Téléphone : 613-941-5995 ou 1-800-635-7943
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757
publications@tpsgc-pwgsc.gc.ca
<http://publications.gc.ca>

Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante : <http://www.parl.gc.ca>

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

SPEAKER'S PERMISSION

Reproduction of the proceedings of the House of Commons and its Committees, in whole or in part and in any medium, is hereby permitted provided that the reproduction is accurate and is not presented as official. This permission does not extend to reproduction, distribution or use for commercial purpose of financial gain. Reproduction or use outside this permission or without authorization may be treated as copyright infringement in accordance with the *Copyright Act*. Authorization may be obtained on written application to the Office of the Speaker of the House of Commons.

Reproduction in accordance with this permission does not constitute publication under the authority of the House of Commons. The absolute privilege that applies to the proceedings of the House of Commons does not extend to these permitted reproductions. Where a reproduction includes briefs to a Committee of the House of Commons, authorization for reproduction may be required from the authors in accordance with the *Copyright Act*.

Nothing in this permission abrogates or derogates from the privileges, powers, immunities and rights of the House of Commons and its Committees. For greater certainty, this permission does not affect the prohibition against impeaching or questioning the proceedings of the House of Commons in courts or otherwise. The House of Commons retains the right and privilege to find users in contempt of Parliament if a reproduction or use is not in accordance with this permission.

Additional copies may be obtained from: Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa, Ontario K1A 0S5
Telephone: 613-941-5995 or 1-800-635-7943
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757
publications@tpsgc-pwgsc.gc.ca
<http://publications.gc.ca>

Also available on the Parliament of Canada Web Site at the following address: <http://www.parl.gc.ca>