



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

42^e LÉGISLATURE, 1^{re} SESSION

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

TÉMOIGNAGES

NUMÉRO 083

Le mardi 11 avril 2017

Président : M. Tom Lukiwski



Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le mardi 11 avril 2017

• (0845)

[Traduction]

Le président (M. Tom Lukiwski (Moose Jaw—Lake Centre—Lanigan, PCC)): Collègues, comme vous le savez, nous allons entendre M. Patrick Borbey, candidat proposé au poste de président de la Commission de la fonction publique.

Je vous remercie, monsieur, de votre présence parmi nous aujourd'hui.

Cela occupera la première heure de la réunion de deux heures que nous devons tenir. La seconde heure sera consacrée aux travaux du Comité, que nous examinerons à huis clos. Nous discuterons de ce que le Comité a à faire d'ici la fin de la session. Nous avons un projet de calendrier auquel vous pourrez tous jeter un coup d'oeil. Nous verrons alors s'il nous est possible d'aboutir à certaines décisions.

Sans plus tarder, monsieur Borbey, je vous invite à présenter un exposé préliminaire. Je suis sûr que vous connaissez déjà le fonctionnement des comités. Après votre exposé, les membres du Comité auront des questions à vous poser.

Je vous souhaite encore une fois la bienvenue. La parole est à vous.

M. Patrick Borbey (candidat proposé au poste de président de la Commission de la fonction publique, à titre personnel): Merci, monsieur le président.

Bonjour.

[Français]

Je suis très heureux d'être ici pour me présenter et répondre à vos questions relativement au poste de président de la Commission de la fonction publique du Canada.

Comme vous le savez, la Commission a une longue et prestigieuse histoire en tant qu'institution de la fonction publique. Il y a plus de 100 ans, le Parlement a adopté une loi qui a créé la Commission afin que les Canadiennes et les Canadiens puissent être servis dans les deux langues officielles par une fonction publique représentative de la diversité canadienne, hautement compétente, nommée sur la base du mérite et qui fait preuve d'impartialité politique.

[Traduction]

Avec le temps et grâce à l'adoption et à la mise en oeuvre de modifications législatives telles que la modernisation de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique en 2003, le mandat de la Commission de la fonction publique est resté très clair: nommer ou faire nommer à la fonction publique, conformément à la loi, des personnes appartenant ou non à celle-ci; effectuer des enquêtes et des vérifications conformément à la loi; et appliquer les dispositions de

la loi concernant les activités politiques des fonctionnaires et des administrateurs généraux.

[Français]

J'aimerais maintenant vous fournir quelques renseignements concernant mes antécédents et la raison pour laquelle je crois avoir de solides qualifications qui conviendraient à cet important poste de direction.

Ma carrière dans la fonction publique s'étend sur près de 35 ans. En fait, ma première expérience dans la fonction publique remonte à mai 1982, alors que j'ai été embauché comme étudiant dans le cadre de l'ancien programme d'emplois d'été axés sur la carrière, au sein de ce qui était à l'époque le ministère de l'Industrie et du Commerce.

Je dois admettre qu'il ne s'agissait pas de mon premier choix. J'avais travaillé dans le secteur minier pour payer mes études jusque là, mais mon expérience cet été-là a changé ma vie: j'ai su que j'avais trouvé ma vocation.

[Traduction]

Depuis, j'ai eu le privilège de travailler dans une douzaine de ministères différents, remplissant de nombreuses fonctions différentes. J'ai collaboré avec des agents d'exécution de programmes, des gardes de parc, des attachés administratifs, des analystes de politique, des inspecteurs, des spécialistes en communication, des agents de réglementation, des agents de développement économique, des experts en sport, des scientifiques, des diplomates, des spécialistes en technologies de l'information, des comptables et des conseillers en ressources humaines. Tous ces rôles étaient très différents les uns des autres, mais avaient tous en commun l'engagement à l'excellence au service du pays et de ses citoyens. J'ai également travaillé avec des fonctionnaires dévoués dans toutes les régions du Canada, desservant diverses populations. J'ai été particulièrement impressionné par nos employés des territoires, qui travaillent en étroite collaboration avec les Autochtones canadiens pour répondre à leurs besoins et à leurs aspirations.

[Français]

J'ai aussi une expérience de 30 ans dans des postes de gestion.

J'ai eu la responsabilité principale des ressources humaines d'un grand ministère, Santé Canada, de même que de celles d'un plus petit organisme, le Conseil privé. Un défi commun à ces deux organismes était d'aider les employés, les gestionnaires et les professionnels des ressources humaines à ne pas se perdre dans la complexité de notre système de dotation. C'est pourquoi j'étais un ardent partisan de la modernisation de notre législation sur les ressources humaines au début des années 2000. Dans le cadre de cette initiative, j'ai codirigé, avec un représentant des agents négociateurs, l'élaboration de nouvelles lignes directrices pour les comités de consultation patronale-syndicale et pour le codéveloppement en milieu de travail. Ces lignes directrices ont été adoptées en 2003, en même temps que les amendements à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.

[Traduction]

J'ai également participé à un certain nombre d'initiatives de changement à grande et à petite échelle, qui avaient d'importantes répercussions sur les ressources humaines, y compris la création du ministère du Patrimoine canadien en 1993. Vers le milieu des années 1990, j'ai dirigé le travail de création de Parcs Canada, à titre d'agence distincte, ce qui comprenait l'élaboration des plans, des politiques et des systèmes de ressources humaines. C'était un projet assez complexe parce que Parcs Canada est une grande organisation comptant des milliers d'employés dans toutes les régions du pays, de même que dans de nombreuses petites localités isolées. J'ai travaillé en étroite collaboration avec une multitude d'intervenants, allant des représentants des organismes centraux aux agents de négociation, afin d'élaborer un régime d'employeur distinct pour la nouvelle agence. Ce régime a fini par être adopté par voie législative.

[Français]

J'ai aussi occupé le poste d'administrateur général possédant l'autorité générale et les responsabilités afférentes aux questions de ressources humaines.

Même si CanNor était une petite agence, la gestion dans le Nord comportait certains défis. L'un d'eux portait sur le recrutement, le perfectionnement professionnel et le maintien en poste d'employés autochtones. Dans ce contexte, j'ai travaillé en étroite collaboration avec des collègues d'autres ministères et organismes ayant des employés au Nunavut, ainsi que la Commission de la fonction publique et l'École de la fonction publique du Canada afin de créer un programme novateur appelé Projet sur l'apprentissage et le perfectionnement des Inuits. Grâce à cette initiative, des citoyens inuits du Nunavut ont bénéficié d'affectations et de perfectionnement dans des ministères et des organismes fédéraux. Ils ont reçu une série d'outils d'apprentissage et du mentorat adaptés aux particularités culturelles et ont réussi à remplir les conditions requises pour des postes fédéraux, à la fin de la période de 18 mois du projet pilote. Après évaluation, ce projet a été reconduit avec une nouvelle cohorte.

• (0850)

[Traduction]

Même si je n'ai pas travaillé à la Commission de la fonction publique, vous aurez noté qu'au fil des ans, j'ai eu des contacts étroits avec elle ainsi qu'avec d'autres organismes fédéraux ayant des responsabilités dans le domaine des ressources humaines. Dans mon poste le plus récent au ministère du Patrimoine canadien, j'ai eu le privilège de faire partie du comité consultatif du sous-ministre à la CFP. Le comité conseille la Commission sur l'élaboration et la mise

en oeuvre de son programme de modernisation. Ainsi, mes collègues et moi avons beaucoup appuyé la nouvelle orientation en dotation, qui a été adoptée et mise en place il y a un peu plus d'un an.

J'espère que ce bref aperçu de mes antécédents montre que j'ai acquis beaucoup d'expérience et de connaissances qui me seront directement utiles dans mes fonctions de président de la Commission de la fonction publique.

[Français]

Avant de terminer, j'aimerais parler brièvement de mes priorités pour la Commission de la fonction publique. Tout d'abord, comme je suis conscient que j'ai beaucoup à apprendre, ma priorité serait de nouer le dialogue avec les commissaires, les employés, les membres de l'équipe de la haute direction et tous les employés de la Commission, et de les écouter. Je sais que mes prédécesseurs ont fait un excellent travail pour promouvoir l'innovation au sein de la Commission et je voudrais m'appuyer sur les changements positifs qui ont déjà été faits.

Toutefois, je sais que nous pouvons faire beaucoup plus en modernisant notre approche en matière de dotation, tout en protégeant simultanément le principe du mérite et en préservant le caractère professionnel et non partisan de la fonction publique.

[Traduction]

Nous savons que beaucoup de fonctionnaires quitteront la fonction publique dans les prochaines années et que ce sera l'occasion de recruter et de perfectionner une nouvelle génération d'employés fédéraux. J'espère que nous pourrions attirer des Canadiens de tous les milieux pour les amener à servir le pays et que la fonction publique de demain reflétera fidèlement le Canada d'aujourd'hui, d'un océan à l'autre. Venant moi-même d'une petite collectivité du Nord de l'Ontario, je sais qu'il y a, dans tous les coins du pays, des Canadiens talentueux qui seraient très heureux d'avoir l'occasion d'entrer dans la fonction publique fédérale. Les systèmes et les activités de dotation de la CFP doivent permettre de tirer parti de ce bassin de talents aussi riche que varié.

[Français]

Nous devons aussi redoubler d'efforts pour faire de la fonction publique une organisation modèle en matière d'accessibilité. Nous devons surpasser les exigences minimales qui s'appliquent aux accommodements et modifier nos organismes et nos espaces de travail pour qu'ils puissent tirer profit de l'énorme potentiel que recèlent les personnes handicapées.

[Traduction]

J'aimerais aussi trouver des moyens novateurs d'attirer et de garder de jeunes Canadiens dans la fonction publique. Compte tenu de mon expérience personnelle, j'ai toujours été un grand partisan de l'emploi d'étudiants. Je crois que nos milléniaux ont des compétences qui peuvent nous aider à transformer la fonction publique. Pour ces jeunes qui ont grandi dans un monde numérique, le concept d'un gouvernement ouvert est tout naturel, de même que l'utilisation efficace des médias sociaux.

Dans mes fonctions actuelles, je trouve extraordinaire le potentiel de l'analyse des données comme moyen de repenser la gestion de nos programmes et activités afin de mieux servir les Canadiens. Pour réussir à recruter et à garder de telles compétences, nous devons trouver des moyens beaucoup plus efficaces de doter nos postes sans compromettre le principe du mérite. Le temps qu'il nous faut actuellement pour doter un poste est une source de frustration tant pour les candidats que pour les employés et les gestionnaires. De plus, cela ne nous permet pas de bien servir le public.

[Français]

Enfin, j'aimerais aussi accorder une grande priorité aux langues officielles. Une des valeurs fondamentales de la fonction publique est le respect de nos deux langues officielles et notre engagement à servir les Canadiennes et les Canadiens dans la langue de leur choix. Nous avons fait des progrès importants dans ce domaine depuis que je me suis joint à la fonction publique, mais nous avons encore des défis. Nos méthodes d'évaluation des compétences linguistiques doivent être adaptées, grâce aux progrès technologiques, et nous devons activement promouvoir le bilinguisme dans nos activités de recrutement.

[Traduction]

J'ai hâte de travailler avec les équipes professionnelles de femmes et d'hommes dévoués de la CFP à la réalisation de ces objectifs prioritaires. Je m'efforcerai aussi d'établir des relations avec nos nombreux intervenants, y compris les agents négociateurs et les administrateurs généraux des plus de 70 ministères et organismes comptant près de 200 000 employés qui sont assujettis à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.

[Français]

En terminant, j'aimerais souligner la relation privilégiée qui existe entre le président de la Commission de la fonction publique et le Parlement. J'avoue que c'est un nouveau domaine pour moi et que j'aurai beaucoup à apprendre, mais c'est un rôle que j'ai bien hâte d'assumer. C'est avec plaisir que je travaillerais avec vous.

Merci. Je serai maintenant heureux de répondre à vos questions.

● (0855)

[Traduction]

Le président: Merci beaucoup, monsieur Borbey.

Nous commencerons par un tour à sept minutes. À vous, monsieur Drouin.

[Français]

M. Francis Drouin (Glengarry—Prescott—Russell, Lib.): Merci, monsieur le président.

Merci, monsieur Borbey, d'être ici ce matin. Vous avez un CV beaucoup plus long que le mien — je veux parler sur le plan de l'expérience et non de l'âge.

Vous avez commencé votre carrière en 1982. Vous avez parlé des millénaires. En ce moment, la moyenne d'âge dans la fonction publique est de 37 ans.

M. Patrick Borbey: Oui, à peu près.

M. Francis Drouin: Vous avez parlé du temps qu'il faut pour recruter de nouveaux employés. De quelle manière pensez-vous attirer des jeunes de ma génération dans la fonction publique?

M. Patrick Borbey: C'est une excellente question qui comporte beaucoup de volets. Il ne s'agit pas simplement de savoir comment attirer les jeunes, mais comment les retenir. Justement, il y avait un article sur ce sujet, ce matin, dans l'*Ottawa Citizen*. Il montrait qu'il y avait beaucoup de barrières et d'enjeux à considérer.

Tout d'abord, en ce qui a trait au recrutement, je crois que les jeunes d'aujourd'hui sont intéressés à la fonction publique. Peut-être qu'ils ne nous connaissent pas bien. On doit être présent sur les campus. Moi-même je l'ai fait récemment. J'agis en tant que sous-ministre champion pour l'Université de l'École d'art et de design de l'Ontario à Toronto. Je suis allé sur le campus et j'ai rencontré à peu près une trentaine de jeunes. Pour la grande majorité d'entre eux, la fonction publique n'était pas vraiment une option. Ils ne voyaient pas vraiment comment la fonction publique pouvait répondre à leurs aspirations. Après avoir passé trois heures avec eux, il y en avait au moins quatre ou cinq qui avaient changé un peu leur opinion. Ils étaient ouverts à l'idée.

Il faut leur donner du travail intéressant. Il faut les attirer par des postes intéressants. Quand ils arrivent, il faut leur faire confiance. Parfois, je trouve que la hiérarchie, dans la fonction publique, étouffe l'innovation, particulièrement chez nos jeunes. Il s'agirait donc d'enlever certaines barrières, de donner accès aux jeunes aux leviers du pouvoir, à des rôles de décision et d'influence.

Personnellement, si je suis resté dans la fonction publique depuis 1982, c'est parce que quand je suis arrivé, on m'a donné du travail vraiment intéressant, qui pouvait me permettre de bâtir une carrière sur mes expériences et mes connaissances.

Un autre élément à considérer c'est comment on leur parle, comment on les aborde. Je pense que vous avez tous vu des annonces dans les journaux au sujet de postes disponibles à la fonction publique. C'est plate. C'est vraiment mal écrit. Ce n'est pas attirant du tout. On doit apprendre. On doit parler aux gens de Google, Amazon et autres compagnies du genre pour savoir comment ils réussissent à attirer des jeunes. D'ailleurs, il y a déjà du travail qui a été amorcé à la Commission pour changer cette approche pour qu'elle soit un peu plus attirante à l'égard de la jeunesse.

M. Francis Drouin: Je pense que c'est le greffier du Conseil privé qui a dit que la moyenne d'âge était de plus de 50 ans pour accéder à des postes de gestion tels que directeur, directeur général, sous-ministre et sous-ministre adjoint. On ne donne pas l'occasion aux jeunes d'accéder à ces postes, même si plusieurs ont prouvé leurs compétences quand on leur donne l'occasion. Quand on regarde l'histoire de Facebook, de PayPal et d'autres, ce sont tous des gens de moins de 30 ans qui ont su innover. Je pense que c'est important de leur ouvrir le chemin vers le succès.

Vous avez touché un point important pour moi, soit les langues officielles et leur importance à l'intérieur de la fonction publique. Si on veut promouvoir les langues officielles, il faut prêcher par l'exemple. Je sais que vous avez travaillé à Patrimoine canadien. Vous comprenez bien l'importance des langues officielles.

Il y a eu beaucoup de progrès qui ont été réalisés depuis que vous êtes à la fonction publique. Selon vous, quels sont les enjeux sur lesquels vous devriez travailler d'ici 10 ans?

M. Patrick Borbey: Il y a quand même plusieurs enjeux.

Je suis un peu inquiet par rapport à l'utilisation du français dans la fonction publique. On a fait beaucoup de progrès et il y a de plus en plus de postes bilingues. Les gens répondent aux exigences linguistiques minimales de ces postes. Néanmoins, je constate que le travail se fait généralement en anglais, même dans les ministères qui ont un caractère bilingue. Il faut qu'il y ait un leadership et qu'on puisse montrer l'exemple. C'est une responsabilité qui incombe aux anglophones et aux francophones. Tout le monde doit faire preuve de leadership, particulièrement mes collègues francophones qui hésitent à utiliser le français dans des discussions importantes. J'essaie de les y encourager, parce que même si cela prend 30 secondes de plus pour bien intervenir au sujet d'un enjeu, cela en vaut la peine. Cela en vaut également la peine pour nos collègues anglophones, qui peuvent ainsi apprendre le français.

En n'utilisant pas le français de façon régulière, on appauvrit cette langue dans la fonction publique et on finit par ne plus savoir comment dire certains termes et certains acronymes. On les dit en anglais et on finit toujours par utiliser cette langue. Pour moi, c'est un gros enjeu.

Dans mon rôle à la Commission de la fonction publique du Canada, j'aimerais revoir certaines de nos approches en matière d'évaluation des langues. Avec la nouvelle technologie, on peut faire des choses beaucoup plus intéressantes et trouver des façons d'encourager le maintien de la langue, une fois que les gens ont atteint les niveaux linguistiques.

J'aimerais aussi explorer la façon dont on peut recruter davantage de jeunes qui sortent des programmes d'immersion en langue française et qui suivent ensuite des cours universitaires. Lorsqu'ils ont terminé leurs études, il n'y a pas vraiment de façon de les recruter et de les encourager à devenir fonctionnaires. Il y a donc plusieurs choses qu'on pourrait faire de ce côté, et je peux vous assurer que ce sera une priorité pour moi.

• (0900)

M. Francis Drouin: Il ne me reste pas beaucoup de temps, mais je vais parler brièvement de la question des langues officielles.

Après en avoir parlé avec plusieurs fonctionnaires anglophones et francophones, j'ai l'impression que l'exigence de bilinguisme est pour eux une barrière pour accéder à un autre emploi et une entrave à leur cheminement de carrière. J'imagine que l'enjeu, pour vous, sera de savoir comment on peut lever cette barrière et de faire valoir qu'il ne faut pas voir une autre langue comme une barrière mais plutôt comme un atout.

Je vous souhaite bonne chance et vous remercie beaucoup de votre témoignage.

Merci, monsieur le président.

M. Patrick Borbey: Merci. Veuillez m'excuser si mes réponses ont été un peu longues.

M. Francis Drouin: C'est correct.

[Traduction]

Le président: Merci beaucoup.

[Français]

Le président: Monsieur Clarke, vous avez la parole pour sept minutes.

M. Alupa Clarke (Beauport—Limoilou, PCC): Merci, monsieur le président.

Monsieur Borbey, merci d'être avec nous ce matin. Je vous félicite pour votre nomination, qui va probablement être confirmée.

J'aimerais tout d'abord présenter une motion au Comité. Si vous me le permettez, monsieur le président, je voudrais la lire sans plus tarder.

[Traduction]

Le président: Vous pouvez le faire.

[Français]

M. Alupa Clarke: La motion se lit ainsi:

Que, dans le cadre de la séance d'information sur l'utilisation de l'exception relative à la sécurité nationale, le Comité invite le ministre de la Défense nationale à comparaître devant le Comité au plus tard le mardi 30 mai 2017, pour justifier l'utilisation de l'exception prévue à l'alinéa 3(1g) du *Règlement sur les marchés de l'État* par rapport à l'approvisionnement des avions de chasse; et que tout soit mis en oeuvre pour que la comparution du ministre soit télévisée.

Je vais contextualiser la raison d'être de ma motion à l'intention de mes collègues libéraux et néo-démocrates.

Est-ce que je peux expliquer pourquoi je dépose cette motion, monsieur le président?

[Traduction]

Le président: Sur le plan de la procédure, oui.

Collègues, je voudrais vous dire, pour le cas où vous ne seriez pas au courant, que la motion est recevable. Un avis préalable a été déposé avant la réunion d'aujourd'hui. La présentation de la motion signifie que le débat suit immédiatement.

Monsieur Clarke, la parole est à vous.

Je cherche une liste d'orateurs.

[Français]

M. Alupa Clarke: Je vais être succinct et prompt.

Jeudi soir dernier, le secrétaire parlementaire, M. MacKinnon, et moi avons eu une belle discussion honnête et transparente. J'ai indiqué à M. MacKinnon que, selon les règles sur les marchés de l'État, la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement doit avoir reçu une lettre du ministère de la Défense nationale expliquant quelle exception est utilisée pour procéder à l'achat d'avions de chasse Super Hornet sans appel d'offres.

J'ai demandé au secrétaire parlementaire de nous montrer un papier du ministère de la Défense nationale signé par la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement démontrant qu'il y a un manque de capacité, tel que cela est prévu par la loi. Avec diligence et transparence, le secrétaire parlementaire m'a répondu ceci: « Le député cherche des preuves, et je vais laisser le ministère de la Défense nationale fournir les détails concernant cet écart de capacité. »

Jeudi soir, j'ai été extrêmement heureux de constater cette transparence du gouvernement. C'est pour cela que je dépose cette motion aujourd'hui. Comme le secrétaire parlementaire l'a si bien énoncé, c'est à la Défense nationale de nous faire part de cette preuve. J'aimerais donc que nous invitions au Comité le ministre de la Défense nationale dans les plus brefs délais, c'est-à-dire avant la fin de la session, au moins avant le 30 mai 2017. C'est tout.

Monsieur le président, merci de m'avoir donné la possibilité de m'exprimer sur cet enjeu.

• (0905)

[Traduction]

Le président: Merci beaucoup.

Madame Ratansi.

Mme Yasmin Ratansi (Don Valley-Est, Lib.): Merci, monsieur le président.

Je vous remercie, monsieur Borbey, de votre présence au Comité. Je regrette d'avoir à vous retarder ainsi.

Le libellé de la motion nous cause des difficultés. Le ministre de la Défense nationale n'est pas responsable de l'alinéa 3(1)g du Règlement sur les marchés de l'État, qui relève plutôt de Services publics et Approvisionnement Canada. La motion est déroutante parce qu'elle traite de deux questions distinctes: la sécurité nationale et les marchés de l'État. Le gouvernement n'a attribué aucun contrat pour l'acquisition de la flotte provisoire. Il a plutôt le mandat de tenir des discussions avec Boeing et le gouvernement des États-Unis sur l'achat possible de chasseurs Super Hornet. Cela fait l'objet d'un examen au comité de la défense.

Monsieur le président, je suggère de tenir le vote.

Le président: Madame Ratansi, à titre d'ancienne présidente de comité, vous connaissez sans doute les moyens auxquels la procédure vous permet de recourir. Il ne suffit pas de proposer de tenir le vote. Vous voudrez peut-être présenter votre proposition sous forme de motion.

Mme Yasmin Ratansi: Je propose de tenir le vote sur la motion.

Le président: Je vais peut-être vous donner un conseil à ce sujet. Si votre objectif est de mettre fin à la discussion, vous devriez proposer une motion d'ajournement du débat.

Mme Yasmin Ratansi: Je propose donc d'ajourner le débat.

Le président: Cette motion doit immédiatement être mise aux voix. Elle ne peut pas faire l'objet d'un débat.

(La motion est adoptée.)

Le président: Monsieur Clarke, il vous reste encore du temps de parole. Je ne vous compte pas le temps que vous avez mis pour présenter la motion. Vous pouvez donc poser des questions à M. Borbey.

[Français]

M. Alupa Clarke: D'accord.

Monsieur Borbey, je vous remercie de votre patience.

Vous parliez plus tôt de l'intégration des jeunes dans la fonction publique. Or j'aimerais savoir si, à l'heure actuelle, ce recrutement est positif ou négatif, c'est-à-dire si beaucoup de jeunes sont recrutés.

M. Patrick Borbey: La tendance au cours des dernières années, d'après ce que je peux voir, est un vieillissement de la population de la fonction publique. Les jeunes de moins de 35 ans, si je me souviens bien, représentent une proportion plus petite de la fonction publique dans son ensemble. Il est clair qu'on a pris du recul et qu'on a du travail à faire.

M. Alupa Clarke: J'aimerais souligner deux aspects importants qui concernent une éventuelle carrière dans la fonction publique. L'un des deux risque de repousser les jeunes alors que l'autre devrait, au contraire, les attirer.

Comme vous l'avez précisé, en réponse à une question de M. Drouin, les jeunes savent aujourd'hui qu'ils vont occuper trois, quatre, cinq ou six emplois en 40 ans. Or la fonction publique, tout en offrant la possibilité de vivre diverses expériences, permet de suivre la même avenue sans devoir nécessairement changer d'emploi. Il serait intéressant de promouvoir cet aspect auprès des jeunes.

Toutefois, j'ai des craintes quant à leur intérêt pour la fonction publique, dans la mesure où, comme vous l'avez dit plus tôt, ce milieu demande un dévouement total, un sens du devoir et un respect envers la hiérarchie. Or aujourd'hui, dans un contexte de post-modernité, on tourne le dos à la hiérarchie.

Dans un article que j'ai lu, on disait que l'armée avait de plus en plus de difficulté à recruter des gens. Pour ma part, j'ai été membre des Forces armées canadiennes pendant cinq ans et j'en suis très heureux. Or étant donné que je n'ai que 31 ans, je connais les jeunes. Je sais que la hiérarchie et le sens du devoir ne sont pas ce qui les attire le plus. C'était là un commentaire plus qu'une question.

Cela dit, pensez-vous qu'il serait possible de présenter le sens du devoir, le dévouement, la continuité et le respect de la hiérarchie d'une façon susceptible d'attirer les jeunes?

C'est tout un défi, j'en conviens, mais j'aimerais entendre votre point de vue à ce sujet.

M. Patrick Borbey: Je suis d'accord sur la première partie de votre affirmation. Nous voulons attirer des gens qui adhèrent aux valeurs de la fonction publique, qui ont le sens du dévouement, qui comprennent qu'une carrière dans la fonction publique implique qu'on travaille pour son pays et que cela demande parfois des sacrifices personnels. À mon avis, il faut valoriser cet enjeu. Par contre, sauf lorsqu'il s'agit de personnes du domaine militaire, je crois franchement qu'il faut mettre un peu moins l'accent sur le respect de la hiérarchie.

M. Alupa Clarke: Vraiment?

M. Patrick Borbey: Pour ma part, j'aime bien l'idée que des personnes ayant un côté perturbateur intègrent la fonction publique. Je parle ici de gens qui n'ont pas peur de parler, de dire ce qu'ils pensent, d'avoir des opinions et de remettre en question le statu quo. Je pense qu'on en bénéficie tous.

D'ailleurs, si on s'intéresse à l'histoire de la fonction publique, on peut voir que, dans les années 1960 et 1970, la fonction publique a accueilli beaucoup de gens qui, tout en ayant des valeurs et un sens du dévouement, avaient des idées nouvelles et mettaient beaucoup d'énergie à les défendre.

• (0910)

M. Alupa Clarke: Oui, la Révolution tranquille et autres choses du genre.

M. Patrick Borbey: C'est exact. On peut faire des parallèles.

Pour moi, le respect pour la hiérarchie est un peu moins important. Cependant, vous avez souligné un point important au début de votre intervention: la variété des rôles et des expériences qu'on peut avoir au cours d'une carrière. J'aime souvent parler de ma propre expérience. J'ai parlé de 12 ministères, mais au sein de ceux-là, j'ai occupé presque une vingtaine de tâches ou d'emplois différents. Il faut faire la promotion auprès des jeunes de la variété d'emplois offerts dans la fonction publique, de la capacité de faire des choses différentes, de la possibilité de travailler sur la scène internationale ou dans les régions. Si on en parle un peu plus, on va pouvoir aller chercher les jeunes qui sont prêts à s'engager.

M. Alupa Clarke: Le salaire de base est de combien dans la fonction publique?

[Traduction]

Le président: Monsieur Clarke, il vous reste une minute.

[Français]

M. Patrick Borbey: Je ne peux pas vous le dire. À la base, ce sont des salaires assez compétitifs, je crois.

M. Alupa Clarke: Monsieur Borbey, j'ai une question qui vient tout à coup de me venir à l'esprit. Pensez-vous qu'on devrait davantage décentraliser la fonction publique, par exemple installer plus d'agences dans des régions? Quel est votre point de vue à ce sujet?

M. Patrick Borbey: J'ai toujours été un adepte de la décentralisation pour donner davantage de rôles et de pouvoirs à nos régions. Dans tous les ministères au sein desquels j'ai travaillé, j'ai trouvé que nos régions amenaient une certaine richesse qui n'était pas toujours exploitée à son plein potentiel. Le ministère du Patrimoine canadien ne fait pas une exception. Je trouve que la place de nos régions, au cours des dernières années, a diminué, tant en ce qui a trait à la taille de leurs équipes qu'à leur influence. Depuis que je suis là, j'essaie de voir comment accroître leur rôle.

Un autre aspect est intéressant grâce à la nouvelle technologie. Il est possible d'avoir des programmes qui sont gérés dans une région donnée et qui ont une incidence nationale. Il n'y a aucune raison pour laquelle on ne pourrait pas le faire. Il y a donc certaines possibilités de ce côté. J'aimerais trouver une façon d'améliorer la situation. Cela pourrait également attirer des gens qui sont intéressés par la fonction publique, des gens qui sont par exemple fiers d'être Acadiens ou Terre-Neuviens, et qui aimeraient travailler chez eux, si cela est possible.

[Traduction]

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur Weir, vous avez sept minutes.

M. Erin Weir (Regina—Lewvan, NPD): Je vous remercie, monsieur Borbey, pour votre présence au Comité et votre exposé.

Vous avez parlé d'attirer des jeunes dans la fonction publique et vous avez évoqué votre propre expérience de transition entre un emploi d'été et une longue et illustre carrière dans la fonction publique.

J'ai l'impression qu'il y a des jeunes Canadiens qui aimeraient travailler pour l'administration fédérale, mais qui sont pris au piège dans une série de contrats à court terme qui ne leur permettent jamais de faire la transition entre l'emploi d'été ou l'emploi à contrat et un travail permanent.

Avez-vous observé la même tendance? Si oui, qu'est-ce que vous en pensez?

M. Patrick Borbey: Si je suis nommé, je m'efforcerais d'étudier les données. J'ai examiné le rapport annuel et, oui, j'y ai noté certaines tendances. Je ne suis pas sûr, par exemple, qu'il y ait effectivement une augmentation sensible du nombre d'emplois occasionnels, mais on remarque que, pour l'année dernière, une forte proportion des nouveaux arrivés ont été engagés comme employés occasionnels. C'est une situation que j'aimerais examiner.

De plus, nous engageons chaque année un grand nombre d'étudiants. L'avantage du recours aux programmes pour étudiants, c'est qu'une fois engagé, l'étudiant peut obtenir un emploi à plein temps dans n'importe quel ministère ou organisme fédéral lorsqu'il obtient son diplôme. Ainsi, les choses sont beaucoup plus faciles pour les gestionnaires. Ceux-ci établissent des relations avec les étudiants qu'ils ont employés. S'ils sont satisfaits de leur travail et trouvent qu'ils ont du potentiel, ils peuvent à la fin des études... En fait, les gestionnaires peuvent envoyer une lettre d'offre conditionnelle avant même que l'étudiant n'obtienne son diplôme. Je crois que nous pouvons en faire davantage dans ce domaine, de façon à assurer aux étudiants des emplois permanents.

Il faudra que j'examine les renseignements disponibles à cet égard. Je sais qu'un grand nombre de Canadiens posent leur candidature à des postes chaque année. Je ne doute donc pas que l'emploi dans la fonction publique suscite l'intérêt, mais je sais qu'il arrive très souvent que même nos jeunes soient découragés s'ils n'ont eu aucune nouvelle six mois ou un an après avoir présenté leur demande. Ils ne savent pas où ils en sont. Cela est inacceptable. Si nous voulons attirer les éléments les plus brillants, nous ne pouvons pas les laisser en plan pendant six mois ou un an.

M. Erin Weir: Si, après votre examen des données, vous découvrez que la fonction publique s'oriente davantage vers les emplois précaires ou à contrat, est-ce que cela constituerait pour vous une tendance négative?

• (0915)

M. Patrick Borbey: Il faudrait que j'étudie de très près les conditions qui existent. Comme vous le savez, un emploi occasionnel permet parfois de récupérer des gens qui ont certaines compétences et qui peuvent aussi contribuer au transfert de la mémoire institutionnelle.

Encore une fois, je ne voudrais pas sauter aux conclusions, mais je crois que nous avons encore une fonction publique dans laquelle les emplois ont en grande majorité une durée indéterminée. Il est certain que les tendances n'ont pas causé d'importants déplacements dans les proportions globales.

M. Erin Weir: En parlant d'attirer et de garder des personnes compétentes, je me demande si vous avez des commentaires à formuler au sujet du système de paie Phénix. Il me semble que la principale chose que beaucoup de Canadiens ont entendue au sujet de la fonction publique au cours de la dernière année, c'est que les gens ne sont pas payés et que c'est encore la pagaille, le problème étant plus grave maintenant qu'il ne l'était un an après la mise en oeuvre du nouveau système de paie.

À votre avis, quel effet ce fiasco a-t-il eu sur la perspective d'attirer et de garder les gens dans la fonction publique fédérale?

M. Patrick Borbey: Vous me demandez de formuler des commentaires sur un programme dont je ne suis pas responsable. Je dois cependant admettre que tous les cadres supérieurs de la fonction publique sont collectivement responsables de la rémunération des employés et doivent veiller à ce qu'ils soient payés à temps et sans erreurs.

Dans le cadre de mes fonctions au ministère, je me suis assuré que nous étions bien au courant des erreurs, problèmes, omissions et paiements en trop. Nous avons essayé de travailler avec le centre de Miramichi et les responsables de Services publics et Approvisionnement Canada pour corriger les problèmes le plus rapidement possible. Nous avons également agi d'une manière proactive en offrant des avances aux membres du personnel pour leur éviter des difficultés financières.

Conscients du fait qu'il y a un problème de réputation — vous avez absolument raison à cet égard —, nous avons veillé à demander aux étudiants engagés au ministère, après leur avoir montré leur bureau et leur avoir indiqué où se trouvent les toilettes, s'ils avaient besoin d'une avance sur leur salaire. Cela remonte à bien longtemps, mais je me souviens des premières semaines que j'avais passées au travail à la fin de l'année scolaire en attendant mon premier chèque de paie. J'admets que l'attente était pénible.

Nous veillerons à ce que nous étudiants sachent que s'ils ont besoin d'une avance, ils peuvent l'obtenir. Nous nous assurerons de ne faire aucune erreur lorsque nous les inscrirons dans le système en présentant les documents voulus et en vérifiant les indicatifs et les taux de paiement... Nous ferons notre part pour éviter les problèmes.

M. Erin Weir: Vous avez mentionné les langues officielles et votre rôle dans l'établissement du ministère du Patrimoine canadien.

À titre de président désigné de la Commission de la fonction publique, croyez-vous que le Bureau de la traduction du gouvernement fédéral devrait faire partie de Services publics et Approvisionnement Canada ou qu'il est préférable de l'intégrer dans le ministère du Patrimoine canadien?

M. Patrick Borbey: Je crois qu'il conviendrait de poser ces questions à nos maîtres politiques.

Je dirai cependant que lorsque je faisais partie de l'équipe qui a établi le ministère du Patrimoine canadien, j'ai été chargé de négocier le transfert du Bureau de la traduction au ministère des Travaux publics d'alors. Ce transfert avait été décidé par le gouvernement de l'heure pour des raisons valables. Si le gouvernement actuel croit qu'il serait bon de faire les choses différemment, la décision lui appartient. Nous agissons en conséquence.

M. Erin Weir: D'accord.

Lorsqu'on parle de normes professionnelles élevées pour les traducteurs et les interprètes, des questions se posent au sujet du travail à contrat et des différents systèmes envisagés à cet égard. Il me semble que le plus important est de veiller à ce que les gens qui travaillent en traduction et en interprétation satisfont aux normes du gouvernement fédéral.

Êtes-vous d'accord? Avez-vous un point de vue sur la façon dont le travail devrait être organisé?

Le président: Une réponse brève, je vous prie.

M. Patrick Borbey: Encore une fois, je dois dire que cela ne s'inscrit pas dans mes fonctions.

Je sais qu'à la Commission de la fonction publique, nous cherchons des moyens de mieux exploiter la technologie pour l'évaluation linguistique et pour donner aux candidats et aux employés de meilleures chances d'évaluer leur propre niveau de maîtrise de la langue. La technologie fait partie de la solution.

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur Peterson, vous avez sept minutes.

M. Kyle Peterson (Newmarket—Aurora, Lib.): Merci, monsieur le président.

Merci, monsieur Borbey, de votre présence au Comité ce matin.

J'aimerais aborder ce processus dans une perspective plus globale. À votre avis, quels sont les trois plus grands défis que la fonction publique fédérale affronte en ce moment? Nous avons beaucoup entendu parler de la dotation. Je suppose que ce serait l'un des défis. Quels seraient les deux autres?

• (0920)

M. Patrick Borbey: Monsieur le président, c'est une bonne question.

Cela me ramène à quelques-unes de mes priorités. Je suis absolument certain que la dotation et le renouvellement de la fonction publique constituent l'une de ces priorités. Nous avons besoin de sang neuf et devons trouver des moyens efficaces d'amener de jeunes Canadiens à choisir de faire carrière dans la fonction publique.

Je veux en outre être sûr que, ce faisant, nous maintiendrons toutes les bonnes traditions de la fonction publique et notre engagement envers le système du mérite et une administration fédérale non politisée et non partisane. Dans ce contexte, le rôle de la Commission sera relativement nouveau pour moi puisqu'il m'incombera de superviser les activités particulières visant le maintien de l'intégrité de la fonction publique. C'est là un objectif auquel je compte consacrer un certain temps. Je crois qu'il est très important de permettre aux fonctionnaires d'exercer leurs droits politiques sans pour autant que cela ne donne l'impression que la fonction publique est politisée ou que les fonctionnaires prennent des décisions fondées sur des critères autres que le bien public.

Dans ce contexte, les jeunes qui entrent dans la fonction publique doivent comprendre la nécessité de trouver un certain équilibre et se rendre compte que certaines façons d'exprimer des avis et des opinions peuvent parfois donner l'impression qu'il y a un parti pris politique, notamment dans l'utilisation des médias sociaux. C'est un domaine que je n'ai pas connu dans mes années de formation, mais qui constitue une réalité aujourd'hui. Je crois que c'est là un autre défi important.

Je reviens aussi à la question des langues officielles et au fait qu'elles représentent une valeur vraiment fondamentale qui crée en même temps des obstacles, particulièrement pour certains groupes désignés. Comme vous le savez, la Commission a un rôle à jouer dans la promotion de l'équité en emploi et doit veiller à ce que nos systèmes soient équitables et accessibles pour tous. Comment pouvons-nous maintenir cette forte tradition de langues officielles et de bilinguisme tout en veillant à laisser de la place pour tout le monde afin que cette tradition ne soit pas considérée comme un obstacle pour d'importants secteurs de la société canadienne?

M. Kyle Peterson: Du côté des langues officielles, quels sont les problèmes qui se posent à l'heure actuelle? Quels obstacles faut-il surmonter? Quelles sont les lacunes des programmes actuels?

M. Patrick Borbey: Il y en a beaucoup.

J'ai parlé de la langue de travail, et surtout de l'utilisation du français. Comme dirigeants, nous devons être en mesure de montrer notre engagement envers le bilinguisme. Dans un monde de plus en plus branché, cela s'applique aussi à la fonction publique. Nous travaillons de plus en plus d'une manière qui relie des régions, des secteurs et des ministères différents. Nous communiquons horizontalement. Il est inévitable dans ces conditions que des problèmes linguistiques se posent parce que nous mettons en rapport des employés régionaux de la côte Ouest et de la côte Est. Certains d'entre eux ont sans doute la capacité de travailler dans les deux langues officielles. On pourrait également inclure des gens du Québec, ce qui peut comporter des obstacles. Comment pouvons-nous recourir à la technologie, à différents outils ou à d'autres moyens pour affronter ce défi dans l'organisation?

Il y a un concept que j'aime bien, le bilinguisme passif. Tout le monde peut participer à la discussion tant qu'on comprend ce qui est dit dans l'autre langue, et chacun prend la parole dans la langue qu'il connaît le mieux. Si nous avions plus de bilinguisme passif, je crois que cela nous aiderait à surmonter quelques-uns de ces problèmes.

Je crois que nous avons également des difficultés quand les employés ont l'impression qu'ils ne sont pas supervisés dans la langue de leur choix ou qu'ils ont peur de le demander parce que leur superviseur n'est peut-être pas suffisamment bilingue. Il faudra examiner cette question et s'assurer qu'elle ne constitue pas un obstacle.

L'accès à la formation est un autre grand problème. Il y a quelque temps, des ressources de formation étaient disponibles à l'échelle centrale. Ce n'est plus le cas: il incombe maintenant à chaque ministère et organisme de trouver les ressources nécessaires. Certains ministères ont plus de fonds que d'autres, et quelques-uns ont trouvé des moyens très innovateurs d'assurer l'accès à la formation. La situation n'est pas uniforme dans la fonction publique. Je crois, encore une fois, que nous voudrions nous assurer que cela ne constitue pas un obstacle.

L'aspect positif, c'est qu'avec la technologie, nous disposons de moyens qui n'existaient pas il y a 20 ou 30 ans. Ainsi, les gens peuvent faire beaucoup de progrès par eux-mêmes pour atteindre et garder un certain niveau de maîtrise de la langue. Pour moi, le maintien des compétences linguistiques est probablement l'aspect le plus important. Nous dépensons beaucoup d'argent pour amener les gens à un certain niveau, que ce soit C-B-C ou B-B-B, mais s'ils n'utilisent pas régulièrement la langue seconde dans leur travail, ils commencent à l'oublier. Et, à leur test suivant, ils s'aperçoivent tout à coup qu'ils ne satisfont plus aux normes.

Je crois que ce sont là quelques-uns des défis. Encore une fois, certains aspects s'inscrivent dans le mandat de la Commission de la fonction publique, d'autres relèvent du Conseil du Trésor et beaucoup demeurent la responsabilité de chaque ministère ou organisme. J'aimerais travailler avec tous ces gens pour relever quelques-uns de ces défis.

Je m'excuse, monsieur le président, c'était une longue réponse, mais la question était très importante.

• (0925)

Le président: C'est très bien.

M. Kyle Peterson: Non, la réponse méritait le temps que vous y avez consacré.

Ce sont là de grands défis. C'est indubitable. Chacun d'eux nécessite un travail considérable. Croyez-vous avoir suffisamment d'expérience pour affronter ces problèmes si vous êtes confirmé dans vos fonctions?

M. Patrick Borbey: Oui. Je ne suis pas seul. Je travaille sur ces questions depuis plusieurs mois avec des collègues de toute la fonction publique, à la demande du greffier du Conseil privé. Nous avons hâte de mettre la dernière main à ce travail et d'être en mesure de présenter ces idées et ces solutions. Certaines seront très difficiles à mettre en oeuvre et prendront beaucoup de temps. D'autres nécessiteront des ressources supplémentaires que les ministères devront trouver. Toutefois, je suis persuadé que nous disposerons de quelques très bonnes solutions.

M. Kyle Peterson: Je vous remercie de votre temps.

Le président: Merci beaucoup.

Nous allons maintenant passer à notre second tour, avec des interventions de cinq minutes.

À vous, monsieur McCauley.

M. Kelly McCauley (Edmonton-Ouest, PCC): Je vous souhaite la bienvenue. Je suis heureux que vous ayez pu vous joindre à nous. Vous nous avez présenté beaucoup d'excellents renseignements. Je vous en remercie.

J'aimerais revenir à la question des langues officielles. Vous avez dit qu'il y a des gens qui ne sont pas supervisés dans la langue de leur choix. S'agit-il d'un renseignement de nature anecdotique ou bien du résultat de mesures prises pour évaluer la situation?

M. Patrick Borbey: Oui, monsieur le président, le Commissariat aux langues officielles a fait enquête sur certains cas et a produit des rapports à leur sujet. Il ne s'agit donc pas de cas isolés. Encore une fois, je parle des régions bilingues, et non de l'ensemble du pays.

M. Kelly McCauley: Très bien.

Je pense à l'Alberta. Nous devons en faire davantage pour amener les gens à parler en français, mais seuls 6 % des Albertains sont bilingues, de sorte que nous excluons peut-être 94 % de gens très compétents, de diplômés d'université, de beaucoup d'emplois de la fonction publique. Je suis sûr que la situation est la même au Manitoba et — à part M. Weir — en Saskatchewan. Que faut-il faire pour éviter d'exclure une énorme proportion de notre population de la fonction publique fédérale?

M. Patrick Borbey: En fait, la majorité des emplois de la fonction publique peuvent être occupés par des titulaires non bilingues. Nous parlons des postes des régions bilingues ou des endroits où le bilinguisme est exigé.

M. Kelly McCauley: Je suppose que ces gens ne peuvent pas être promus à des postes de sous-ministre ou de sous-ministre adjoint à Ottawa.

M. Patrick Borbey: Eh bien, nous savons d'expérience que beaucoup de Canadiens de tous les coins du pays ont réussi à occuper ces postes de direction. Oui, nous avons probablement besoin d'investir un peu plus tôt.

M. Kelly McCauley: Vous avez mentionné quelques programmes de formation en français. Avez-vous dit qu'ils sont insuffisamment financés? Si j'ai bien compris, nous manquerions de ressources dans ce domaine?

M. Patrick Borbey: Nous sommes passés d'un système très centralisé de formation linguistique en français et en anglais à un système dans lequel chaque ministère décide de ce qu'il convient de faire. Certains ministères font du très bon travail et ont leurs propres formateurs linguistiques.

M. Kelly McCauley: Devrions-nous revenir à un système centralisé?

M. Patrick Borbey: Nous devrions peut-être envisager d'affecter certains montants à l'échelle centrale, mais, encore une fois, il faudra en discuter avec les autres ministères et...

M. Kelly McCauley: Je ne m'attends pas ce que vous preniez une décision sur-le-champ.

M. Patrick Borbey: ... émettre un avis à ce sujet.

M. Kelly McCauley: Vous avez mentionné des efforts destinés à éliminer tout esprit partisan dans la fonction publique. Comment peut-on mesurer cela? J'ai passé en revue le plan ministériel de la Commission de la fonction publique. L'objectif de la Commission est de faire en sorte que 75 % des employés soient relativement bien renseignés sur les règles à suivre. Trouvez-vous acceptable que les trois quarts de l'effectif soient partiellement au courant des règles? Cet objectif figure dans le plan ministériel depuis plusieurs années.

M. Patrick Borbey: Il faudra que j'examine cela.

M. Kelly McCauley: Peter Drucker a dit une fois qu'il est impossible de gérer ce qu'on ne peut pas mesurer. Comment pouvons-nous mesurer l'absence d'esprit partisan si l'objectif jusqu'ici a été de faire en sorte que les gens soient partiellement au courant des règles?

M. Patrick Borbey: Il faudrait que j'examine les données. Je sais qu'il y a eu des sondages et, si je m'en souviens, les résultats indiquaient que le niveau de connaissance était inférieur parmi les jeunes fonctionnaires.

• (0930)

M. Kelly McCauley: Oui, dans une certaine mesure. Je veux dire que ce n'est pas exactement...

M. Patrick Borbey: Nous avons sûrement besoin d'examiner la situation et de nous assurer que, grâce à de bons programmes de formation et de sensibilisation, tous les fonctionnaires comprennent bien leur rôle et leurs attributions.

Bien sûr, nous avons de temps en temps des fonctionnaires qui décident de poser leur candidature à des postes électifs ou de s'occuper d'activités politiques. S'ils en font officiellement la demande, il est facile de mesurer en fonction de l'acceptation ou du rejet de leur demande. Je pensais plutôt aux citoyens qui s'occupent d'activités politiques de leur propre initiative. J'ai parlé des médias sociaux. Comment gérer la participation pour veiller à ce que les gens comprennent qu'il y a des limites? Qui a et qui n'a pas le droit de mettre une pancarte sur sa pelouse au cours d'une campagne électorale? J'admets que ce ne sont pas des questions faciles. J'aurais sûrement à y réfléchir dans le cadre de mes nouvelles fonctions.

M. Kelly McCauley: C'est très bien. Je vous remercie.

Le président: Merci beaucoup.

Madame Shanahan, vous avez cinq minutes.

Mme Brenda Shanahan (Châteauguay—Lacolle, Lib.): Merci, monsieur le président.

Je vous remercie, monsieur Borbey, de vous être joint à nous aujourd'hui. Je vais profiter de votre présence pour évoquer quelques observations formulées par le vérificateur général, M. Ferguson, au comité des comptes publics concernant les problèmes de responsabilité qu'il voit dans la fonction publique. Sur le plan technique, il y a bien sûr les systèmes de données, la qualité de l'information utilisée à des fins d'analyse et les indicateurs de rendement. M. Ferguson mentionne souvent le manque d'indicateurs de rendement et se plaint en particulier du fait que beaucoup de ceux qui existent tendent beaucoup plus à mesurer des activités qu'à évaluer les avantages concrets pour les citoyens. J'imagine que cela se rattache dans une grande mesure à des questions de culture.

Êtes-vous d'accord avec le vérificateur général qu'il s'agit là de problèmes pressants? Comment réagissez-vous à ces observations?

M. Patrick Borbey: Monsieur le président, il faudrait que j'examine ces observations d'un peu plus près, mais je suis d'accord que nous n'avons pas toujours fait du bon travail dans la fonction publique pour établir avec précision le lien entre les programmes que nous gérons, les fonds qui nous sont confiés et les résultats obtenus. En fonction de mon expérience au Patrimoine canadien, je dirai que nous avons beaucoup travaillé pour apporter des améliorations dans ce domaine. Je crois vraiment que nous avons fait de bons progrès, mais il reste encore beaucoup à faire.

En ce qui concerne la Commission de la fonction publique, je sais qu'elle est très riche en données et que beaucoup de l'information recueillie est disponible. Nous faisons des efforts pour assurer plus de transparence. Il me faudrait faire une analyse approfondie de la question pour comprendre comment nous utilisons les données et comment nous diffusons non seulement les résultats, mais tous les avantages qu'ils comportent pour les Canadiens en fonction du travail accompli et de nos responsabilités en matière de recrutement. J'admets volontiers que nous avons du travail à faire dans ce domaine.

Mme Brenda Shanahan: Je vous remercie de cette réponse. Pour poursuivre dans la même veine, je dirai qu'il incombe certainement aux sous-ministres de réagir chaque fois que le ministère fait l'objet d'une vérification. Il y a une chose que nous avons essayé de faire au comité des comptes publics: à part l'examen du rendement antérieur, nous cherchons à être proactifs et constructifs et à donner aux sous-ministres et à leur ministère la possibilité de s'améliorer et de nous montrer qu'ils veulent le faire en nous présentant des plans d'action et des initiatives du même genre.

Pouvez-vous me dire ce que vous pensez de cette approche? Avez-vous des suggestions à faire? Pouvez-vous penser à d'autres mesures à prendre pour être plus proactifs?

M. Patrick Borbey: Au cours de ma carrière, j'ai certainement eu ma part de vérifications, y compris celles du vérificateur général. J'ai également fait partie de comités de vérification, notamment celui du Patrimoine canadien, de sorte que j'ai une assez bonne connaissance de ce domaine. J'ai quand même besoin de mieux me familiariser avec la façon dont les vérifications se font à la Commission de la fonction publique, qui a sensiblement modifié son approche avec l'adoption de la nouvelle orientation en dotation. La Commission ne fait plus des vérifications d'entité. Elle a en fait délégué aux administrateurs généraux la responsabilité de la surveillance et de la production de rapports pour ce qui est de l'utilisation des pouvoirs de nomination. Elle concentre ses efforts sur les vérifications portant sur l'ensemble de l'administration fédérale et se sert d'enquêtes comme le sondage sur la dotation pour déceler les tendances et les problèmes qui se posent. Il est toujours possible de faire une vérification portant sur un organisme particulier s'il y a une bonne raison de le faire, mais, encore une fois, c'est un domaine que je vais devoir approfondir très rapidement dans le cadre de mes nouvelles fonctions.

• (0935)

Mme Brenda Shanahan: Je vous remercie.

Me reste-t-il du temps?

Le président: Il vous reste moins d'une minute.

Mme Brenda Shanahan: Avez-vous d'autres renseignements à nous communiquer dans ce domaine? Nous avons entendu parler de programmes horizontaux englobant différents ministères, comme le plan d'action Par-delà la frontière qui s'étendait sur un certain nombre d'années.

Quelle serait votre position à cet égard? Quelle approche adopteriez-vous?

M. Patrick Borbey: Monsieur le président, je ne crois pas que cette question s'inscrit vraiment dans mon secteur de responsabilité parce qu'elle implique un type différent de vérification. J'ai participé à des vérifications portant sur des plans d'action économique relatifs à l'infrastructure, par exemple. Je sais que nous aurons à faire des vérifications liées au 150^e anniversaire du Canada. C'est un exemple de projet sur lequel nous aurions à travailler en collaboration avec un grand nombre de ministères et d'organismes. Il est donc clair que nous ferons du travail dans ce domaine.

Le président: Monsieur McCauley, c'est encore une fois votre tour.

M. Kelly McCauley: J'ai une petite question à vous poser, monsieur Borbey. Compte tenu de l'expérience que vous avez acquise en travaillant avec les peuples autochtones dans le Nord, avez-vous pensé à des moyens d'attirer davantage d'Autochtones dans la fonction publique?

M. Patrick Borbey: Absolument. Monsieur le président, voilà un domaine dans lequel je ne crois pas que nous exploitons tout le potentiel qui existe. Je crois savoir qu'il s'agit davantage de garder les employés autochtones que de les attirer. Nous avons beaucoup de gens qui partent après quelques années. Que ce soit les obstacles liés à l'accès aux promotions ou à des postes supérieurs, la possibilité que le travail ne réponde pas à leurs attentes ou encore l'occasion d'acquérir de nouvelles compétences en vue d'en faire usage dans d'autres domaines, peut-être dans leurs propres collectivités, ce qui constituerait un aspect positif, à mon avis, il est clair que nous devons faire mieux à cet égard.

Je suis au courant de quelques initiatives dans ce domaine. L'année dernière, Gina Wilson, sous-ministre déléguée et championne des fonctionnaires fédéraux autochtones, a lancé un programme spécial de recrutement d'étudiants. Je crois que plus d'une centaine d'étudiants autochtones ont été recrutés. Deux d'entre eux sont en fait venus travailler dans notre ministère. Des initiatives ciblées de ce genre peuvent être importantes. Cette année, il y aura une initiative de même nature visant les personnes handicapées. Je crois que c'est un moyen d'agir. Il ne s'agit pas de projets de grande envergure, mais ils ont des résultats positifs.

La Commission de la fonction publique tient en outre un inventaire d'Autochtones préqualifiés. J'ai l'intention d'examiner soigneusement la façon dont cet inventaire est établi et la façon dont les ministères s'en servent. J'aimerais déterminer si les gens savent qu'ils peuvent facilement avoir accès à ce bassin de candidats pour engager des Autochtones dans leur organisation avec un minimum de formalités administratives.

M. Kelly McCauley: Très bien. Merci beaucoup.

Le président: À vous, madame Ratansi.

Mme Yasmin Ratansi: Merci beaucoup.

Vous avez un CV impressionnant, mais vous aurez à relever de grands défis pour amener la fonction publique dans le XXI^e siècle. J'ai deux questions à vous poser. Elles font suite à ce que Mme Shanahan vous a demandé.

La culture de la fonction publique est plus ou moins une culture militaire. Si on est arrivé assez tôt, on peut gravir les échelons. C'est cependant un problème, par exemple pour les femmes et les minorités, qui ne sont pas vraiment représentées parmi les cadres supérieurs de la fonction publique, comme les sous-ministres et les sous-ministres adjoints. Comment comptez-vous atteindre la parité pour les femmes et les minorités visibles dans la fonction publique?

M. Patrick Borbey: Monsieur le président, c'est une très bonne question.

Je crois que nous avons fait beaucoup de progrès ces dernières années, surtout au chapitre de la parité hommes-femmes. Nous avons de plus en plus de femmes qui sont sous-ministres, sous-ministres déléguées et sous-ministres adjoints.

Mme Yasmin Ratansi: Avez-vous des pourcentages?

M. Patrick Borbey: Je ne dispose pas des données, mais je peux certainement les trouver et vous les communiquer.

À ma connaissance, je crois que, du moins dans les organismes où j'ai travaillé, nous avons fait d'énormes progrès. Nous avons encore des difficultés au chapitre des minorités visibles, qui ont l'impression d'avoir des obstacles à surmonter. Même au ministère du Patrimoine canadien, je ne crois pas que nous soyons vraiment représentatifs à cet égard. Nous avons fait quelques progrès dans les deux dernières années. J'ai cherché à favoriser le recours aux dispositions de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique pour cibler la dotation. Dans certains cas, lorsque nous savons de quel genre de personnes nous avons besoin et que nous disposons d'un candidat extrêmement compétent, j'estime que nous ne devrions pas organiser un processus de dotation dans lequel nous aurions à évaluer des dizaines de personnes. Je pense que nous devrions chercher un autre moyen de faire respecter le principe du mérite tout en ciblant une personne donnée. Nous l'avons fait récemment à notre ministère dans le cas d'un poste particulier, et tout a très bien marché.

Je sais que cela peut faire des mécontents parce que les gens veulent avoir accès aux promotions, mais nous devons parfois prendre des mesures de ce genre lorsqu'il y a de toute évidence des lacunes à combler.

● (0940)

Mme Yasmin Ratansi: Cela me fait penser à une autre question. Chaque fois que je parle à des jeunes ou à des membres de minorités visibles qui ont certaines compétences, ils me disent qu'ils ne savent pas comment aborder les emplois de l'administration fédérale. Ils ont toujours l'impression que les connaissances pèsent moins lourd que les contacts. Comment comptez-vous surmonter cette perception et montrer que les nominations sont fondées sur le mérite plutôt que sur les gens qu'on connaît?

M. Patrick Borbey: C'est une question fondamentale, monsieur le président. Dans tous ses processus, la Commission de la fonction publique fait passer le mérite, l'équité, la transparence et l'ouverture avant tout le reste. Dans le cas des pouvoirs délégués aux sous-ministres, nous veillons à ce que ceux-ci appliquent aussi les mêmes normes pour qu'en fin de compte, nous puissions engager les candidats les plus compétents et non ceux qui connaissent quelqu'un dans la fonction publique.

Mme Yasmin Ratansi: Vous proposez-vous de faire des changements structurels?

M. Patrick Borbey: Il est peut-être un peu trop tôt pour que je puisse dire si des changements structurels seront nécessaires. Vous devez vous rendre compte que je n'ai pas encore eu l'avantage de faire le point avec les gens de la Commission de la fonction publique. Monsieur le président, je m'abstiendrai donc de répondre à cette question pour le moment.

Mme Yasmin Ratansi: Avec vos 30 années d'expérience dans la fonction publique, pouvez-vous nous dire quelles mesures pratiques seraient nécessaires à votre avis pour amener la fonction publique un peu plus près du XXI^e ou du XXII^e siècle?

M. Patrick Borbey: J'ai brièvement évoqué notre approche du recrutement des jeunes, de la modernisation de nos démarches ainsi que du changement du style de nos annonces et de la façon de présenter les emplois à doter. Nous avons beaucoup à apprendre de ce côté.

Je me souviens d'une séance d'information à laquelle j'ai assisté pendant que je faisais partie du comité consultatif du sous-ministre à la CFP. Les animateurs nous ont présenté une analyse du texte que nous utilisons dans nos annonces et ont comparé celles-ci aux annonces de Google, Amazon et quelques autres grandes sociétés. Ils ont ensuite demandé aux gens d'attribuer une cote à l'intérêt suscité par chacun des textes. L'annonce de la fonction publique était invariablement cotée à 13, 15 ou 20 % tandis que celle de Google allait chercher dans les 80 à 90 %.

C'est un exemple concret qui montre qu'en changeant notre façon de parler aux gens et de présenter nos emplois, nous pouvons obtenir des résultats très différents. Ce n'est qu'un exemple, monsieur le président.

Mme Yasmin Ratansi: Merci beaucoup.

Le président: Je vous remercie.

Collègues, cela met fin à cette partie de la réunion.

Monsieur Weir, nous allons vous priver de vos trois dernières minutes parce que nous devons nous occuper des travaux du Comité. Je crois savoir que le gouvernement a donné avis hier de quelques motions d'attribution de temps, ce qui signifie que nous pouvons être interrompus par le timbre d'appel au vote. J'aimerais que nous finissions le plus vite possible de planifier nos travaux futurs entre maintenant et l'ajournement parce que c'est la dernière occasion que nous avons de le faire avant l'interruption de deux semaines.

Monsieur Borbey, je vous remercie de votre témoignage. Toutes nos félicitations pour votre nomination. Je suis bien d'accord avec mon collègue, monsieur Clarke. Je ne crois pas que vous ayez beaucoup de difficultés à obtenir votre nomination. Je vous souhaite bonne chance. Vous aurez une tâche difficile, mais je suis sûr que vous vous en tirerez très bien.

M. Patrick Borbey: Je vous remercie.

Le président: Collègues, nous allons suspendre la séance pendant quelques minutes, après quoi nous siégerons à huis clos.

M. Erin Weir: Avant de le faire, je voudrais proposer une motion. J'aimerais que le Comité reprenne le débat sur la motion présentée plus tôt.

Le président: La question peut être débattue tout de suite.

M. Erin Weir: D'accord, c'est très bien.

Le président: Avez-vous donné avis de votre motion dans les deux langues officielles?

M. Erin Weir: Je ne propose pas une nouvelle motion. Je voudrais simplement que le Comité reprenne le débat qui a été ajourné.

● (0945)

Le président: C'est une motion qui ne peut pas faire l'objet d'un débat. Nous allons la mettre aux voix immédiatement.

M. Weir propose en fait de rouvrir le débat sur la motion proposée plus tôt par M. Clarke,

(La motion est rejetée.)

Le président: Nous allons maintenant siéger à huis clos.

[La séance se poursuit à huis clos.]

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

PERMISSION DU PRÉSIDENT

Les délibérations de la Chambre des communes et de ses comités sont mises à la disposition du public pour mieux le renseigner. La Chambre conserve néanmoins son privilège parlementaire de contrôler la publication et la diffusion des délibérations et elle possède tous les droits d'auteur sur celles-ci.

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 des communes.

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.

Aussi disponible sur le site Web de la Chambre des communes à l'adresse suivante :
<https://www.noscommunes.ca>

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

SPEAKER'S PERMISSION

The proceedings of the House of Commons and its committees are hereby made available to provide greater public access. The parliamentary privilege of the House of Commons to control the publication and broadcast of the proceedings of the House of Commons and its committees is nonetheless reserved. All copyrights therein are also reserved.

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.

Also available on the House of Commons website at the following address: <https://www.ourcommons.ca>