



Chambre des communes  
CANADA

## **Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires**

---

OGGO • NUMÉRO 045 • 1<sup>re</sup> SESSION • 39<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le mardi 17 avril 2007**

—  
**Présidente**

**L'honorable Diane Marleau**

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

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

## Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le mardi 17 avril 2007

• (1535)

[Traduction]

**La présidente (L'hon. Diane Marleau (Sudbury, Lib.)):** Je déclare la séance ouverte.

[Français]

Je vais commencer par vous lire une petite note de Mme Thibault. Elle voulait que je vous transmette un message. Elle fait dire qu'elle a apprécié travailler avec vous, collégialement, et qu'elle nous souhaite à tous une bonne poursuite de nos travaux, avec toutes ses amitiés. C'est de Mme Louise Thibault.

[Traduction]

Je lui ai dit que je lirais cette note qu'elle m'a envoyée.

Pour commencer, l'une de nos collègues, Mme Nash, a demandé que nous passions immédiatement aux avis de motion, si vous n'avez pas d'objection.

Vous devez partir tôt et je vous invite donc tout de suite à prendre la parole sur votre avis de motion.

**Mme Peggy Nash (Parkdale—High Park, NP):** Très bien, merci, madame la présidente.

Ma motion dit: Que le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires entreprenne sur-le-champ une étude au sujet des coupures faites au service de conception de la SRC, ce qui équivaut à vendre des biens de l'État; que les représentants officiels concernés de la SRC soient invités à expliquer cette décision; que la présidente de la Guilde canadienne des médias soit invitée pour expliquer les répercussions de cette décision.

Je voudrais dire, madame la présidente, qu'il m'apparaît clairement que la vente et la fermeture du service de conception de la SRC sont bien sûr examinées par le Comité permanent du patrimoine canadien. Je voudrais toutefois m'attarder sur la question précise de la vente des biens de l'État. J'ai visité ce service. J'ai vu les costumes, les décors, les accessoires accumulés pendant des décennies. Cela remonte à l'époque de l'émission *Don Messer's Jubilee*. C'est donc sous cet angle que j'aborde la question car cela me semble pertinent pour notre comité.

**La présidente:** Est-ce que d'autres membres du comité veulent intervenir là-dessus?

[Français]

Madame Bourgeois, c'est à vous.

**Mme Diane Bourgeois (Terrebonne—Blainville, BQ):** Merci, madame la présidente.

Je siège au Comité permanent du patrimoine canadien et je sais que ce comité étudie présentement le mandat et le financement de la Société Radio-Canada. Je pense que notre collègue Mme Nash aurait probablement intérêt à demander à son collègue qui siège au Comité

permanent du patrimoine canadien d'y présenter cette proposition qui va tout à fait dans le sens du manque de financement que l'on constate actuellement à la Société Radio-Canada.

**La présidente:** Monsieur Poilievre, vous avez la parole.

**M. Pierre Poilievre (Nepean—Carleton, PCC):** Je ne suis pas sûr que cette motion devrait être présentée devant ce comité puisque le Comité permanent du patrimoine canadien l'étudie présentement. Selon moi, il n'y a pas de différence entre la substance de la motion de Mme Nash et celle de la motion qui est étudiée par l'autre comité. Si je comprends bien les règles des comités, deux comités distincts ne peuvent pas étudier la même chose.

D'autre part, normalement, un comité parlementaire ne s'immisce pas dans la gestion d'une société d'État. Ces sociétés doivent rester indépendantes du monde politique et du gouvernement. Par conséquent, en tant que membre du gouvernement et député du Parlement...

**Mme Diane Bourgeois:** J'ai un rappel au Règlement, madame la présidente.

**La présidente:** Allez-y, madame Bourgeois.

**Mme Diane Bourgeois:** Je m'excuse, monsieur Poilievre, mais on n'est pas ici pour discuter de ce qui relève du Parlement ou de ce qui n'en relève pas. D'autre part, je pense que normalement, on étudie les motions et les propositions à huis clos. J'aimerais donc qu'on puisse arrêter cela.

**La présidente:** Ce n'est pas à huis clos.

**Mme Diane Bourgeois:** Normalement, on ne le fait pas devant des témoins.

**La présidente:** Les témoins sont ici, et il s'agit d'une discussion ouverte. Elle m'a demandé de la présenter tôt, alors cela n'enlève rien.

Monsieur Poilievre, c'est à vous.

**M. Pierre Poilievre:** Je remercie Mme Bourgeois de ses commentaires, mais, de toute façon, je demeure convaincu que ni les comités parlementaires ni le gouvernement ne devraient intervenir directement dans la gestion d'une société d'État. Malgré le fait que Mme Nash ait soulevé un point intéressant, nous ne pouvons pas influencer cette décision, qui est celle d'une société d'État indépendante. Je m'y oppose donc.

**La présidente:** Je voulais simplement vous dire que c'est la décision du comité et que c'est seulement un des volets. Étant donné la façon dont notre comité a été mis sur pied, on peut étudier presque n'importe quoi. Il appartiendra donc aux membres du comité de décider si on va dans cette direction ou non.

Monsieur Simard.

**L'hon. Raymond Simard (Saint-Boniface, Lib.):** Merci, madame la présidente.

Notre position est précisément la même. Premièrement, je trouve que c'est vraiment entrer dans la cuisine du fonctionnement de Radio-Canada.

Deuxièmement, je pense que Mme Nash devrait peut-être communiquer avec ses collègues qui siègent à l'autre comité. Je pense que c'est le bon moment de soumettre cela à l'autre comité. Je ne pense pas qu'on devrait bouleverser nos travaux en cours pour faire cela.

Je m'oppose donc à cela.

**La présidente:** Madame Nash.

• (1540)

[Traduction]

**Mme Peggy Nash:** Oui. Il est clair que cette motion ne sera pas appuyée. Mais je tiens à dire que la raison pour laquelle j'ai soulevé cette question au comité est que l'étude entreprise par le comité du patrimoine va prendre un certain temps. Dans l'intervalle, ces biens qui appartiennent à la population du Canada seront dispersés d'ici deux ou trois semaines. Un élément de notre patrimoine culturel sera alors perdu à tout jamais. C'est dans cette intention que j'ai saisi le comité de cette affaire.

Je vous remercie de votre attention.

**La présidente:** Merci.

(La motion est rejetée.)

**La présidente:** Merci, madame Nash, d'avoir présenté cette motion. Je suis désolée que nous n'ayons pu la faire adopter, mais peut-être pourrions-nous le faire une autre fois.

Nous allons maintenant passer à nos invités. Nous accueillons aujourd'hui des représentants de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. Mme Jauvin en est la présidente, Karen Ellis est vice-présidente et James Ladouceur est directeur général par intérim, Planification, politiques et recherche, Division du renouvellement de la fonction publique.

Comme vous le savez, nous étudions les difficultés auxquelles est confrontée la fonction publique pour ce qui est de recruter et de conserver à son service des effectifs suffisants pour permettre d'assurer à l'avenir les services aux Canadiens.

Madame Jauvin, vous savez peut-être que nous donnons aux témoins environ 10 minutes pour faire un exposé, après quoi les députés des divers partis peuvent poser des questions.

Madame Jauvin, vous avez la parole.

[Français]

**Mme Nicole Jauvin (présidente, Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada):** Merci, madame la présidente.

Je vous remercie beaucoup de me donner l'occasion de m'adresser aux membres de votre comité.

Vous m'avez invitée, avec mes collègues, à venir vous parler aujourd'hui des défis démographiques auxquels fait face la fonction publique du Canada.

Mon exposé — et je vous promets de ne pas parler pendant 10 minutes — va porter sur ces défis, mais aussi sur d'autres facteurs qui modifient de façon fondamentale l'environnement dans lequel la fonction publique évolue aujourd'hui.

J'aimerais d'abord, si vous n'y voyez pas d'objections, vous expliquer brièvement nos responsabilités à l'agence, parce qu'elle est relativement nouvelle en termes de ressources humaines de la fonction publique.

[Traduction]

L'agence a été créée en 2003, date à laquelle on a légiféré pour opérer une réforme de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Fondamentalement, notre raison d'être est de moderniser la gestion des ressources humaines à la fonction publique et de favoriser l'excellence dans ce secteur.

Je suis arrivée à la tête de l'agence en septembre dernier, ce qui veut dire que le monde merveilleux des ressources humaines est encore relativement nouveau pour moi. À titre de présidente de l'agence, je suis l'agent principal des ressources humaines de l'ensemble du gouvernement. Maintenant, le gouvernement étant ce qu'il est, les choses ne sont jamais aussi simples qu'elles le paraissent et je dois admettre que nous trouvons tous passablement complexe l'appareil des ressources humaines au gouvernement. C'est ainsi que, bien que l'agence assume globalement le leadership dans le domaine des ressources humaines pour l'ensemble de la fonction publique, il y a un certain nombre d'autres intervenants qui assument des responsabilités en matière de ressources humaines.

Premièrement, il y a le Secrétariat du Conseil du Trésor, qui est chargé des relations syndicales et de la rémunération à tous les niveaux, sauf les cadres supérieurs, qui relèvent de l'agence. La Commission de la fonction publique a le pouvoir, comme vous le savez, d'établir la politique et de faire les vérifications en matière de dotation, et elle est également chargée du recrutement externe. L'École de la fonction publique du Canada s'occupe de toute la formation en conformité de la politique établie par le Conseil du Trésor et en suivant les conseils de notre agence. Par conséquent, nous, à l'agence, devons jouer un rôle de leader pour établir une certaine cohérence et donner l'orientation à l'ensemble de la fonction publique pour tout ce qui a trait aux RH, peu importe que l'agence elle-même actionne ou non les leviers permettant d'assurer le fonctionnement de l'appareil.

Compte tenu de ces responsabilités, j'ai été ravie d'acquiescer à votre invitation de venir discuter de certains problèmes auxquels nous sommes actuellement confrontés et surtout de ce que nous faisons pour les résoudre.

La fonction publique fédérale, à l'instar de toutes les autres institutions publiques et privées, est confrontée à des défis démographiques provoqués par les changements qui se produisent dans la composition et la diversité de la population active canadienne. Nous devons attirer, recruter, former et conserver à notre service notre juste part de talent, rivalisant avec une concurrence intérieure et mondiale de plus en plus forte pour l'obtention de cette ressource vitale. Heureusement, nous pouvons bâtir sur des bases déjà solides. La fonction publique du Canada est une institution nationale réputée et les gens sont fortement intéressés à y travailler. La grande majorité de nos employés sont très dévoués, compétents et engagés. En fait, d'après notre dernier sondage, 96 p. 100 des employés sont fermement déterminés à assurer le succès de leur organisation. Bien des gens dans le secteur privé seraient extrêmement contents d'obtenir des chiffres pareils. Mais la fonction publique est en train de changer. Nous sommes confrontés à des défis internes et externes que nous ne pouvons pas nous permettre de négliger. Je voudrais en aborder trois en particulier. Ce sont la nature changeante de notre travail et du marché du travail, une population changeante et plus diversifiée, et enfin le vieillissement de la population.

Commençons par le premier, la nature changeante de notre travail et du marché du travail. Nous savons que l'économie canadienne doit relever des défis difficiles. L'innovation, la productivité et la concurrence de plus en plus forte sont en train de changer la population active canadienne ainsi que la fonction publique. La demande de travailleurs très qualifiés et instruits est croissante. Le niveau de scolarité augmente. Le travail en ligne est devenu une réalité pour beaucoup de Canadiens.

Cette évolution a modifié le niveau et le type de compétences exigées dans la fonction publique. D'après notre propre définition, environ 58 p. 100 de nos employés sont maintenant des travailleurs du savoir, tandis que cette proportion était d'environ 40 p. 100 il y a dix ans. La mondialisation a, à bien des égards, changé la manière dont nous menons nos activités ainsi que la nature de nos activités, et les progrès technologiques ont transformé la manière dont nous assurons la prestation des services aux Canadiens. De plus, le bassin de talents où nous pouvons puiser est en train de se raréfier à cause de la très forte concurrence sur le marché du travail.

● (1545)

[Français]

Tout comme la nature même du travail, la main-d'oeuvre canadienne a aussi changé. Les récentes tendances de l'immigration, la participation accrue des femmes sur le marché du travail, la croissance de la population autochtone et les changements de profils linguistiques ont tous contribué à une main-d'oeuvre plus diversifiée. Selon les prévisions de Statistique Canada, les minorités visibles pourraient former 21 p. 100 de la population canadienne d'ici 10 ans. Il est bien évident que le marché du travail va continuer à se diversifier.

À l'heure actuelle, la fonction publique affiche de bons résultats en ce qui concerne la représentation des femmes, des peuples autochtones et des personnes handicapées. Nous embauchons les membres de tous ces groupes désignés au-delà de leur disponibilité sur le marché du travail canadien.

Toutefois, nous devons faire beaucoup mieux en ce qui concerne les minorités visibles. Il s'agit là d'un groupe désigné où nous devons poursuivre, sinon multiplier nos efforts.

Il est clair que nous avons fait des progrès. La représentation des minorités visibles est passée de 5,5 p. 100 en 2000 à 8,1 p. 100 en

2005 et à 8,6 p. 100 en 2006. Mais évidemment, ce n'est pas suffisant.

Et bien entendu, nous devons continuer à voir à la représentation géographique de toutes les régions du Canada à l'intérieur de la fonction publique.

[Traduction]

Enfin, je voudrais aborder la question du vieillissement de notre fonction publique. Il est vrai que la fonction publique du Canada vieillit. On observe d'ailleurs une évolution semblable de l'ensemble de notre population.

Actuellement, l'âge moyen des fonctionnaires est de 45 ans. C'est cinq ans de plus qu'en 1990, date à laquelle l'âge moyen était de 40 ans. L'âge moyen d'un cadre de direction de la fonction publique est aujourd'hui de 50 ans. L'âge moyen des cadres de direction qui viennent d'accéder à ce niveau est de 46 ans. Plus de la moitié de l'ensemble des fonctionnaires ont maintenant plus de 45 ans.

Traditionnellement, le taux de départ dans la fonction publique est plus faible que dans le secteur privé. En effet, dans le privé, ce taux est d'environ 8 p. 100 alors que notre taux est d'un peu plus de la moitié de ce chiffre. Nous prévoyons que les mises à la retraite vont culminer vers 2013, après quoi leur nombre va diminuer graduellement.

Nos employés les plus jeunes forment un groupe très solide. Les générations X et Y représentent 31 p. 100 de la fonction publique. Nous avons donc de très solides bases sur lesquelles bâtir.

Nous savons aussi que l'intérêt à l'égard des emplois offerts par la fonction publique est encore très élevé comme Mme Barrados l'a fait remarquer dans son exposé devant votre comité le mois dernier.

Par conséquent, si vous me demandez « Une crise est-elle imminente? », je vous répondrai que ce serait peut-être le cas si nous nous reposions sur nos lauriers, mais ce n'est pas ce que nous faisons. Est-ce que nous prenons ces pressions au sérieux? Absolument.

Quand le greffier du Conseil Privé a assumé ses fonctions il y a un an, l'un des premiers points qu'il a inscrits à son ordre du jour à titre de chef de la fonction publique était le besoin de renouveler la fonction publique. Dès son arrivée, Kevin Lynch a consacré son attention à ces défis et au besoin de renouvellement. Il a lancé un processus de renouvellement de la fonction publique fondé sur une approche de gestion pratique axée sur les résultats dans le but d'atteindre et de maintenir l'excellence dans la fonction publique. Dans cette tâche, il jouit de l'appui sans réserve du premier ministre et du ministre Toews, qui est président du Conseil du Trésor.

Kevin Lynch a créé une table de sous-ministres chargée de mener à bien ce processus de renouvellement. Ce comité de sous-ministres, qui est appuyé par mon agence, travaille très fort et, après avoir soigneusement analysé la problématique, a formulé des priorités précises en termes d'action.

● (1550)

[Français]

Nous avons fixé quatre domaines prioritaires où des mesures s'imposent.

Premièrement, il y a la planification intégrée. Il faut bien comprendre nos activités actuelles et futures au sein des ministères et nous assurer d'avoir les personnes et les ressources nécessaires pour les réaliser. Il est essentiel de lier la planification de nos besoins en personnel à la planification de nos plans d'affaires, pour ensuite harmoniser nos ressources.

Deuxièmement, il y a le recrutement. Il nous faut renouveler et maintenir notre capacité à tous les niveaux. À l'heure actuelle, 86 p. 100 de l'embauche comble nos besoins à court terme, d'où la nécessité d'une planification stratégique et intégrée. Nous devons aussi mieux positionner la fonction publique comme un choix de carrière dynamique et stimulant.

Troisièmement, il y a le perfectionnement. Il nous faut investir dans les gens, à tous les niveaux, non seulement pour améliorer les compétences, mais aussi pour encourager le leadership dont nous avons besoin à long terme.

Quatrièmement, il nous faut une infrastructure de base avec des systèmes, des processus et des outils qui soient capables de soutenir la planification, le recrutement et le perfectionnement. En adoptant la Loi sur la modernisation de la fonction publique, le Parlement nous a donné les moyens d'améliorer la façon dont nous gérons nos ressources humaines.

Il nous reste toutefois à moderniser toute la structure administrative qui sous-tend ces changements législatifs. Cet impératif a un impact considérable, non seulement sur l'efficacité et sur le coût des services des ressources humaines, mais aussi sur la perception qu'ont de nous les jeunes qui entrent dans la fonction publique et que nous souhaitons, bien sûr, maintenir en poste.

[Traduction]

Ce plan d'action concret et pratique, fondé sur ces priorités, est décrit en détail dans le dernier rapport annuel du greffier qui a été déposé hier au Parlement et dont tous les députés ont, je crois, déjà reçu un exemplaire. Merci, madame la présidente.

Ce rapport représente la feuille de route pour le renouveau de la fonction publique et notre réponse aux défis que notre institution doit relever. Nous serons heureux de faire le point sur l'avancement de nos travaux pour la gouverne des membres du comité.

En terminant, madame la présidente, j'espère que vous conviendrez comme moi que des défis de taille nous attendent, mais que la fonction publique est bien positionnée pour gérer efficacement les pressions qui s'exerceront sur elle à l'avenir. Nous reconnaissons qu'il y a encore beaucoup de pain sur la planche, mais nous avons confiance en l'approche que nous avons adoptée. Je serai heureuse de répondre à vos questions et d'entendre vos observations.

Merci beaucoup.

**La présidente:** Merci.

Je cède la parole à M. Garth Turner.

**L'hon. Garth Turner (Halton, Ind.):** Merci beaucoup.

Merci de votre témoignage et merci d'être venue.

Je n'ai pas bien compris votre plan de mesures concrètes. Il me semble que vous avez plutôt énoncé des principes, que vous n'avez pas décrit des mesures concrètes que vous prendrez pour régler les problèmes dont vous avez fait état, surtout le problème démographique. Je vous ai peut-être mal comprise, mais peut-être pourriez-vous m'indiquer quelles sont les mesures concrètes que vous mettez en place?

**Mme Nicole Jauvin:** Certainement. Je m'attendais à cette question. J'ai préféré abrégé mon exposé, qui est long et détaillé, pour ne vous en donner que les faits saillants.

Ainsi, en ce qui concerne la planification intégrée, nous avons remarqué qu'il est important que les ministères fassent en même temps la planification de leurs activités et de leurs ressources humaines; nous allons donc exiger cela des ministères. C'est ce qu'ils

sont censés faire et nous allons dorénavant nous assurer que c'est bien ce qu'ils font.

Il nous incombe notamment de faire en sorte que les ministères aient tous les outils qu'il leur faut pour faire cela. Dans un ministère de grande taille, c'est une tâche considérable que d'intégrer tous les besoins en ressources humaines et en ressources financières. Ce n'est pas une mince tâche, mais c'est absolument essentiel et c'est la première chose que nous comptons faire.

Deuxièmement, en matière de recrutement, le greffier a demandé de façon précise aux sous-ministres et aux hauts dirigeants de s'engager personnellement et directement dans le recrutement, de se charger des campagnes de recrutement et d'accorder toute l'attention voulue au recrutement.

Nous devons aussi penser au recrutement de cadres supérieurs et à attirer des gens de l'extérieur de la fonction publique qui occupent des postes de niveau élevé. Cela non plus n'est pas une mince tâche. La fonction publique a une culture bien établie et ce n'est pas nécessairement facile d'y entrer à un niveau supérieur. Nous sommes à déterminer ce qu'il faut pour faciliter cela. Nous ciblons aussi des domaines précis du secteur privé et des autres paliers de gouvernement où se trouvent des candidats très intéressants que nous pourrions peut-être attirer.

Nous menons aussi des projets pilotes de recrutement pour combler certains besoins particuliers au niveau des agents financiers et des agents de rémunération dont nous avons un grand besoin. Il nous faut aussi des agents du personnel et nous avons commencé le recrutement. Je pourrais vous décrire d'autres initiatives, mais ça devrait suffire à vous donner un aperçu.

Au chapitre du perfectionnement, le premier ministre a annoncé la création du programme des dirigeants et des dirigeantes émérites. Ce programme, qui s'adresse aux hauts fonctionnaires, vise à jeter des ponts entre le secteur privé et la fonction publique. C'est en quelque sorte un programme d'échange d'une durée limitée qui permet à chacun de ces deux milieux de mieux connaître l'autre.

Chaque employé de la fonction publique aura aussi un plan d'apprentissage. Je suis certaine que tous l'apprécieront. Bien sûr, quand on a un plan d'apprentissage et qu'on ne le respecte pas, on doit s'expliquer ou exiger le temps qu'il faut pour mettre en oeuvre son plan. Voilà un autre exemple de mesures concrètes.

Excusez-moi de vous avoir donné une si longue réponse. Nous avons déjà entrepris ces mesures pour concrétiser ces quatre priorités.

• (1555)

**L'hon. Garth Turner:** Abordons maintenant les comparaisons avec le secteur privé. Vous avez dit que l'âge moyen de votre main-d'oeuvre est de 45 ans. Comment cela se compare-t-il, en général, à l'âge du personnel des grandes sociétés privées?

**Mme Nicole Jauvin:** Il est difficile de faire de telles comparaisons.

**L'hon. Garth Turner:** Je comprends.

**Mme Nicole Jauvin:** D'après les informations provenant du recensement, nous savons que la population active est un peu plus jeune. Mais la population active totale comprend, par exemple, mon fils qui a 18 ans et qui travaille dans un restaurant. Je ne suis pas sûre qu'on puisse le comparer à un cadre de la fonction publique. Je crois néanmoins pouvoir dire que les fonctionnaires sont en général plus âgés que la population active.

En ce qui concerne le secteur privé plus particulièrement, je ne peux que vous donner mon impression. J'ai l'impression que c'est à peu près la même chose. Les cadres, que ce soit dans le secteur public ou privé, sont à peu près du même âge.

• (1600)

**L'hon. Garth Turner:** Je vois. Qu'en est-il de la stabilité d'emploi? En quoi le secteur public diffère-t-il du secteur privé?

**Mme Nicole Jauvin:** À ce chapitre, dans le secteur privé, essentiellement, vous avez un contrat ou un mandat d'une durée précise au sein de l'entreprise et les employés sont généralement plus mobiles. Dans le secteur public, il y a moins de mobilité en raison des dispositions relatives à la pension. Il est très difficile de passer au secteur privé après un certain nombre d'années dans la fonction publique. Ce n'est pas avantageux. Certains le font parce que les salaires sont plus élevés dans le secteur privé et c'est ce qui fait la différence.

De plus, tout le monde sait que les fonctionnaires adorent leurs emplois, ils adorent ce qu'ils font et que le travail au sein de la fonction publique ne se compare pas au secteur privé. C'est un choix personnel. Les fonctionnaires ont tendance à le rester longtemps.

**L'hon. Garth Turner:** Quand vos collègues sont venus témoigner le mois dernier, nous avons discuté de l'incidence du régime de pension de la fonction publique sur les caractéristiques démographiques de votre main-d'oeuvre et de la question de savoir si ce régime de pension vous aide à garder vos employés plus longtemps que dans le secteur privé. Certains analystes du secteur privé se demandent donc si votre main-d'oeuvre se renouvelle régulièrement ou si elle ne fait que vieillir.

**Mme Nicole Jauvin:** Il faut regarder les cadres d'une part et le reste de la fonction publique d'autre part. Pour ce qui est attirant dans le secteur public, si ce qui vous intéresse c'est l'argent, la fonction publique ne vous attirera pas si vous êtes un cadre, parce qu'au-delà du niveau EX-1, l'écart salarial entre le secteur public et le secteur privé ne fait que s'accroître. Si vous ne vous intéressez qu'à l'argent, vous ne resterez pas nécessairement à la fonction publique.

**L'hon. Garth Turner:** Mais est-ce une bonne chose cet écart salarial pour nos cadres supérieurs? N'a-t-on pas envisagé de mieux rémunérer les cadres supérieurs, ne serait-ce qu'au niveau des prestations de retraite?

**Mme Nicole Jauvin:** Il va de soi que c'est une décision qui doit être prise par les ministres, mais au bout du compte, il faut qu'il y ait un équilibre entre ce qui est acceptable pour retenir des candidats et ce qui est nécessaire pour retenir les meilleurs. Je pense que dans l'ensemble, cet équilibre a été respecté.

Au cours des dernières années, le gouvernement a commencé à adopter le concept de la rémunération conditionnelle: vous ne gagnez pas automatiquement tout votre salaire, puisque une partie dépend de votre évaluation. Cela a donné un peu un parfum de secteur privé aux ententes, mais sans aucun doute, plus on s'élève dans la hiérarchie, plus il est impossible de comparer les salaires. En gros, je ne pense pas que ce soit un grave problème. Comme je le disais...

**La présidente:** Pourriez-vous nous donner des chiffres à ce sujet? Nous aimerions avoir ces chiffres en main, si vous les avez.

**Mme Nicole Jauvin:** Madame la présidente, parlez-vous des écarts salariaux?

**La présidente:** Nous voudrions connaître ces salaires, oui.

**Mme Nicole Jauvin:** Oui, absolument, nous vous les remettons. Il existe un comité qui conseille le gouvernement pour la rémunération des hauts fonctionnaires, qui fait un travail très intéressant dans ce domaine.

**La présidente:** Pourrions-nous aussi savoir qui a une rémunération conditionnelle, et quelle proportion de la rémunération est conditionnelle? Reçoivent-ils toujours cette rémunération conditionnelle? Comment cela fonctionne-t-il? Nous aimerions avoir des évaluations de cela, aussi.

**Mme Nicole Jauvin:** Bien, c'est certainement faisable.

**La présidente:** Merci.

Nous passons maintenant à M. Nadeau.

[Français]

**M. Richard Nadeau (Gatineau, BQ):** Merci beaucoup, madame la présidente.

Madame Ellis, madame Jauvin, monsieur Ladouceur, bonjour.

Nous avons rencontré des personnes et des organismes qui nous ont fait part de leur opinion sur la situation. Je suis un peu étonné de constater qu'il y a des propos ou des observations très divergentes sur la question de la démographie à l'intérieur de la fonction publique fédérale.

Un peu plus tôt, vous avez dit qu'on ne prévoyait pas de crise, que rien de tel ne se profilait. Toutefois, vous êtes aux aguets, vous êtes conscientes et conscient qu'une situation se prépare en raison de l'âge moyen des fonctionnaires et de la relève qu'il faut recruter. À ce sujet, on lisait dans les documents que la fonction publique fédérale emploie un groupe plus âgé que la moyenne, en tout cas dans les hautes sphères, en termes d'âge des personnes.

Quelles sont vos observations, vos inquiétudes, étant donné que vous êtes aux aguets face à cette situation?

• (1605)

**Mme Nicole Jauvin:** Il ne s'agit pas d'une crise, étant donné qu'on gère la situation. Bien sûr, si on laissait aller les choses, on n'aimerait peut-être pas les résultats. Quoi qu'il en soit, on n'est pas du tout dans cette situation. Je pense qu'on a une très bonne appréciation de ce qui se passe et de ce qui va se passer. Je pense également qu'on est bien équipés pour gérer la situation.

En fait, on pourrait voir la chose comme une occasion. Si on est d'accord pour dire qu'à la fonction publique, la nature du travail a beaucoup changé, on peut dire aussi que les besoins des travailleurs changent également. De toute façon, les gens qui vont prendre leur retraite ne sont pas nécessairement ceux qui voudraient suivre une formation en vue de faire les choses d'une façon complètement différente.

Je vais vous donner un exemple. J'ai visité un centre Service Canada à Regina. Comme vous le savez peut-être, ces gens ont complètement changé leur approche. Auparavant, des gens répondaient au téléphone, et lorsqu'ils s'occupaient d'une personne, ils se concentraient sur un seul de ses problèmes. Maintenant, avec Service Canada, le préposé doit s'occuper d'une multitude de questions ou problèmes que leur présentent les gens. C'est comme dans un centre d'achat. Il y a des préposés debout qui, lorsque les gens arrivent, demandent à ces derniers ce qu'ils peuvent faire pour eux. Ensuite, les préposés amènent les gens là où ils peuvent obtenir des réponses à toutes leurs questions.

J'ai demandé à une employée de ce centre de me livrer ses impressions. Je lui ai fait remarquer qu'à son arrivée à la fonction publique, elle s'assoyait dans un bureau et faisait des calculs à la main, et que son travail actuel était complètement différent. Elle m'a répondu en disant qu'elle allait prendre sa retraite dans six mois, qu'elle avait accumulé toutes les années de service nécessaires et qu'il était temps qu'elle se retire. En fait, cette façon de faire les choses ne lui plaisait pas. Il y en a d'autres, par contre...

**M. Richard Nadeau:** Permettez-moi de vous interrompre, madame Jauvin. Il faut dire que Service Canada est un phénomène assez particulier. On demande à des fonctionnaires de répondre à des questions techniques portant sur 14 ministères, ce qui n'est pas toujours facile.

**Mme Nicole Jauvin:** C'est difficile.

**M. Richard Nadeau:** Je ne suis pas sûr qu'en abolissant des emplois pour concentrer la charge de travail sur une seule personne soit une solution à long terme.

On nous a dit qu'il n'y aurait pas suffisamment de diplômés issus des universités et des collèges pour combler les postes des gens qui vont quitter la fonction publique dans un avenir prochain. Est-ce une situation que vous croyez devoir envisager dans un avenir prochain ou avec laquelle vous devez composer présentement en termes de planification du recrutement?

**Mme Nicole Jauvin:** Concernant ces données, je me fie à ma collègue Mme Barrados, qui reçoit toutes les demandes. Elle nous dit qu'au contraire, la CFP n'a aucune difficulté à attirer des gens vraiment très instruits.

**M. Richard Nadeau:** Je ne dis pas que les universités et collèges ne forment pas de gens compétents: j'avance simplement que ces gens ne seront pas assez nombreux pour combler les postes qui seront vacants à ce moment-là.

**Mme Nicole Jauvin:** Si ça se produit, ce sera à mon avis dans des secteurs très particuliers. On est justement en train de faire ce genre d'analyse, de façon à s'assurer de pouvoir recruter les gens nécessaires. En effet, on recherche de plus en plus des spécialistes dont la discipline est plutôt rare.

•(1610)

**M. Richard Nadeau:** On parle de disciplines plus pointues.

**Mme Nicole Jauvin:** Exactement.

Dans certaines disciplines, il va falloir s'assurer de rejoindre les personnes appropriées. Il reste qu'en général, quand on recherche des personnes qui se spécialisent en analyse de politiques ou qui peuvent agir comme conseillers auprès d'un ministre, on essaie de trouver des gens qui possèdent une formation de généraliste. Les programmes de recrutement et de développement qui sont en oeuvre maintenant nous permettent de constater que notre bassin compte des gens qui détiennent une ou deux maîtrises. On parle ici de gens vraiment compétents. Je ne crois pas que ce bassin se tarisse.

**M. Richard Nadeau:** Cela n'apparaît pas sur votre radar de problèmes pour le moment.

J'aimerais maintenant vous parler de quelque chose de très concret. On a entendu ici des propos sur le service de paie. On forme des gens et cela prend un certain temps. Lorsqu'ils sont enfin formés, ils vont ailleurs dans la fonction publique, parce que c'est mieux rémunéré ou plus gratifiant. On a donc toujours des postes à combler. Il y a un problème à résoudre et il est récurrent. En ce qui a trait à la qualité et à l'efficacité, à titre d'agence des ressources humaines, avez-vous trouvé de nouvelles façons ou des éléments de solution qui pourraient être adoptés?

**Mme Nicole Jauvin:** Vous mettez le doigt sur une de nos grandes préoccupations, et nous nous en occupons, en effet. On a en place un programme de recrutement spécifique pour des agents de compensation. C'est la première année que nous faisons cela. Ils se joignent à la fonction publique au niveau d'entrée. Nous avons recruté environ 100 personnes. En passant, ce bassin de personnes comporte une très belle représentation et nous en sommes bien contents. On formera ces gens, qui obtiendront peut-être d'autres postes au sein de la fonction publique. On aime toujours que les gens restent en place au moins deux ans, mais ce n'est pas nécessairement mauvais qu'il y ait de la mobilité entre les ministères. On ne considère pas que c'est mauvais. En ce qui a trait à la compensation, c'est assez fondamental et on s'assure d'embaucher des gens. Comme je vous dis, il y a une campagne de recrutement à l'heure actuelle.

**La présidente:** Monsieur, je pense que vous avez outrepassé votre période de temps.

**M. Richard Nadeau:** Nous reviendrons.

**La présidente:** Monsieur Kramp, c'est à vous.

[Traduction]

**M. Daryl Kramp (Prince Edward—Hastings, PCC):** Merci, madame la présidente, et bonjour.

Dans votre discours liminaire, vous avez parlé de divers ministères ou organismes gouvernementaux qui s'occupent de ressources humaines, si l'on peut dire: l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor, la Commission de la fonction publique, l'École de la fonction publique du Canada, pour ne nommer que ceux-là. Font-ils tous la même chose? J'en doute. Il doit y avoir des différences. Y a-t-il des chevauchements, des dédoublements, de la concurrence entre ces organismes?

**Mme Nicole Jauvin:** Nous avons tous des mandats clairs, définis dans une loi. Les fonctionnaires ne font que ce qui est prévu dans la loi habilitante, ce qui réduit le risque de dédoublement, grâce au travail du Parlement.

Y a-t-il des chevauchements? Prenons un exemple. Si nous préparons un cadre d'apprentissage, l'école ou l'établissement qui fera la formation sera à la table, avec nous, fera une part de travail et nous une autre, mais c'est le seul chevauchement qu'il y aura.

Il va de soi que lorsqu'il y a un plus grand nombre d'intervenants à la table, c'est un peu plus difficile, mais nous faisons de notre mieux. En vérité, nous sommes tous si occupés que nous sommes ravis que quelqu'un se charge de quelque chose.

•(1615)

**M. Daryl Kramp:** Je ne veux certainement pas faire de comparaison avec le secteur privé, qui est différent, je le comprends. Mais il semble qu'il y ait beaucoup de cuisiniers pour préparer la sauce et je voudrais qu'on s'assure qu'il n'y a pas de concurrence qui nuise à la rétention des employés.

Par exemple, est-ce que la plupart des employés qui vous quittent vont vers le secteur privé, vers d'autres organismes gouvernementaux ou vers d'autres ministères? Quelle est votre provision pour pertes?

**Mme Nicole Jauvin:** Pour l'agence, personnellement, je dirais que nous attirons d'excellents éléments, mais c'est peut-être parce que je fais du débauchage. On peut trouver des gens talentueux dans toutes sortes d'endroits au gouvernement. Il n'est pas nécessaire de chercher uniquement dans son portefeuille. J'aurais peut-être dû dire d'emblée que l'une des raisons pour lesquelles il y a moins de crainte relative à la concurrence, à mon avis, c'est parce que nous relevons tous du même ministre, le président du Conseil du Trésor, ce qui fait toute une différence.

**M. Daryl Kramp:** Bien.

Avez-vous du mal à trouver du personnel dans les régions rurales? Je pose la question parce que nombre de députés représentent les régions rurales. La majorité des postes de fonctionnaires sont naturellement situés dans les zones urbaines, mais il y a beaucoup d'organismes et de services qui se trouvent dans les régions rurales ou dans les petites villes. Avez-vous du mal à recruter, dans ces endroits?

**Mme Nicole Jauvin:** Pas que je sache, mais je dirais que tout dépend de certains... Certaines régions peuvent représenter davantage de problèmes. Dans certaines régions il peut être difficile de trouver les gens qu'il faut.

Je me souviens d'être allée à Whitehorse, où on s'arrachait le seul ingénieur sur place.

**M. Daryl Kramp:** Puis-je offrir une solution potentielle? Pour moi, c'est un problème que j'ai souvent constaté. La solution est simplement une politique.

Si, par exemple, vous vivez à Kingston et que vous postulez un emploi gouvernemental, ou dans un organisme fédéral, vous devez vivre dans un rayon d'un certain nombre de kilomètres. Dans une région urbaine, 60, 70, 80, 90 ou 100 kilomètres, c'est une distance raisonnable. Ce n'est toutefois pas le cas pour les régions rurales. Je connais des gens qui font chaque jour 100 ou 150 kilomètres, à l'aller et au retour, pour aller travailler. Ils sont toutefois exclus d'un poste au gouvernement fédéral, simplement à cause de cette condition. Vous vous trouvez à exclure beaucoup de candidats compétents, dans nombre de régions rurales.

Avez-vous songé à modifier cette politique?

**Mme Nicole Jauvin:** Je crois que la nouvelle politique de la Commission de la fonction publique, mise en oeuvre le 1<sup>er</sup> avril dernier, sur la zone de sélection nationale donnera exactement le résultat que vous escomptez, puisque où que vous soyez au pays, vous pouvez demander un poste où qu'il soit au pays.

**M. Daryl Kramp:** Est-ce déjà mis en oeuvre? Est-ce en voie de mise en oeuvre, au moins?

**Mme Nicole Jauvin:** Cela relève de la Commission de la fonction publique. Si ce n'est pas déjà mis en oeuvre, c'est en voie de l'être.

Vous pouvez vous en attribuer le mérite. Je sais que la Commission de la fonction publique parle toujours du fait que ce sont les députés qui ont soulevé souvent cette question.

**M. Daryl Kramp:** Merci.

Puis-je poser encore une question?

**La présidente:** Oui.

**M. Daryl Kramp:** Merci.

Pour ce qui est des programmes de formation, qu'il s'agisse de mise à niveau ou de formation en cours d'emploi, sommes-nous à jour? Avons-nous la capacité de donner cette formation? Pour les métiers, par exemple les métiers de la construction, qu'il s'agisse de menuisiers, de plombiers ou d'électriciens, avons-nous des formations appropriées? Il y a une pénurie de gens qualifiés, comme nous le constatons souvent dans l'Ouest. Avons-nous des programmes d'apprentissage au sein des organismes gouvernementaux, pour former nos propres employés?

**Mme Nicole Jauvin:** Que je sache, ce n'est pas le cas, à l'exception des spécialités, je crois, au ministère de la Défense nationale. Il y a peut-être d'autres ministères qui donnent une formation très spécialisée qui leur est exclusive. Par exemple, lorsqu'il s'agit de former quelqu'un pour réparer un navire ou un hélicoptère bien précis. Mais en gros, nous ne donnons pas de formation pour les métiers dont vous avez parlé.

•(1620)

**M. Daryl Kramp:** Bien entendu, nous avons toute une kyrielle de programmes gouvernementaux, depuis deux ou trois décennies, qui sont offerts aux autres administrations, ou au secteur privé, sous forme de crédit d'impôt, par exemple. Vous nous dites que vraiment, la fonction publique ne semble pas... Cela ne s'applique pas à ces programmes? Faut-il quelque chose de distinct, ou de différent?

**Mme Nicole Jauvin:** Dans la mesure où ces travailleurs viennent combler un besoin dans des fonctions générales, nous nous attendons à ce qu'ils soient déjà formés. Il s'agit toutefois d'un petit nombre. Si l'emploi à combler exige des compétences plutôt spécialisées qu'on ne peut acquérir ailleurs, alors il faudra évidemment que nous leur offrions la formation appropriée. Mais encore une fois, cela ne concerne qu'une très faible proportion des travailleurs.

**M. Daryl Kramp:** Je vous remercie.

**La présidente:** J'aimerais poursuivre sur la lancée d'une question déjà posée au sujet de la conservation du personnel ou de son embauche dans les régions rurales et diverses régions du pays.

Si vous examinez la situation, vous constaterez que le taux de maintien de l'effectif est très élevé dans certaines régions. C'est même extrêmement efficace. Par conséquent, envisagez-vous d'étendre cette pratique de l'embauche régionale plutôt que de centraliser tous les postes dans les grands centres, où tout le monde peut venir piquer les employés? En tant qu'organisme du gouvernement du Canada, c'est tout au moins ce que vous devriez faire à mon avis. Voilà pour ma première question.

Au sujet de l'autre chose que j'aimerais savoir maintenant, vous avez mentionné Service Canada, qui me paraît d'ailleurs un excellent organisme — et vous voulez savoir en quoi il consiste. Eh bien, il ressemble un peu à un bureau de député, car mon personnel est très bien formé pour effectuer bon nombre des choses offertes par Service Canada. J'aimerais cependant savoir qui coordonne tout cela.

Dans ma région, il faudrait qu'on recrute 10 personnes pour effectuer ce que mon bureau et celui de Raymond Bonin font pour traiter des passeports — c'est-à-dire les vérifier et les envoyer à Gatineau. Même avec ce travail cependant, il faut ensuite que le demandeur attende 45 jours ouvrables avant de recevoir un passeport régulier. Quant à l'obtention d'un passeport d'urgence, elle nécessite qu'on fasse un trajet de cinq ou six heures.

Pourquoi le gouvernement du Canada ne se rend-il pas compte qu'il est insensé d'embaucher 10 personnes de plus ici pour les ajouter à ceux et celles qui sont déjà à l'oeuvre, quand on pourrait mettre sur pied un bureau de traitement en région qui compterait moins d'effectif et desservirait les gens sur place? Est-ce que quelqu'un a envisagé cela? Ou est-ce qu'il faut absolument passer par Service Canada en dépit de son manque de service, parce que c'est une jolie idée? Ça paraît bien, je l'admets, les pubs sont bien faites.

**Mme Nicole Jauvin:** D'abord, tout en reconnaissant ne pas tout savoir au sujet de Service Canada, j'en sais quand même assez pour dire que l'organisme est encore en rodage. Ses employés seront d'ailleurs les premiers à reconnaître qu'ils ne sont pas parfaits, et ils s'efforcent toujours de s'améliorer. Ils envisagent vraiment tous les moyens à prendre pour parvenir à cette fin.

**La présidente:** Est-ce que quelqu'un a étudié la différence qu'il y a entre l'embauche de 10 nouveaux employés à Service Canada et la mise sur pied par Passeport Canada d'un nouveau bureau qui desservirait la population sur place afin que les gens ne soient pas obligés d'attendre 45 jours? À l'heure actuelle, ils ne peuvent obtenir un passeport d'urgence, ce qui signifie qu'ils sont sans document pendant au moins 45 jours.

Est-ce que quelqu'un a envisagé cela? C'est très bien de disposer de Service Canada; c'est très bien de savoir que l'organisme veut faire cela. Ce que je demande cependant, c'est si on a envisagé une affectation plus efficace des sommes d'argent et du personnel?

**Mme Nicole Jauvin:** Il y a un regroupement de ministres qu'on appelle le Conseil du Trésor qui étudie l'initiative que constitue Service Canada. Bien entendu, les ministres vont se pencher sur la question et seront l'autorité suprême.

Cela étant dit, lorsqu'on réfléchit à la manière d'organiser Service Canada et aux services à lui confier, il faut garder à l'esprit que cet organisme n'est pas une fin en soi. L'objectif, c'est de desservir les Canadiens, et si ces derniers reçoivent un service insuffisant, alors il faudra améliorer la situation jusqu'à ce qu'un niveau satisfaisant soit atteint. C'est entendu.

• (1625)

**La présidente:** C'est là où je voulais en venir.

Quoi qu'il en soit, je crois avoir empiété sur le temps de parole de quelqu'un.

Madame Nash, je m'en excuse.

**Mme Peggy Nash:** Oui, vous avez empiété sur mon temps de parole.

**La présidente:** Cette question me tient énormément à coeur et franchement, elle m'affole. Quelqu'un nous dit qu'on va nous offrir de l'excellent service, mais ce n'est pas le service dont on a besoin.

Madame Nash.

**Mme Peggy Nash:** Combien de temps me reste-t-il?

**La présidente:** Autant que je vous en donnerai.

**Des voix:** Oh, oh!

**Mme Peggy Nash:** C'est donc au gré de la présidente.

Je tiens à souhaiter la bienvenue à nos témoins.

Dans l'exposé de Mme Barrados, la question des cibles en matière d'équité dans la fonction publique a retenu mon attention.

Dans ma circonscription du centre-ville de Toronto, on trouve un nombre très élevé de nouveaux Canadiens et bon nombre de gens de couleur. Or, si j'ai bien compris le propos de Mme Barrados, nous ne réussissons jamais à atteindre les cibles en matière d'équité en emploi dans le cas des personnes de couleur — et vous l'avez d'ailleurs souligné encore une fois aujourd'hui. Lorsque j'ai demandé pourquoi c'était ainsi à Mme Barrados, elle ne le savait pas au juste. Elle a répondu qu'on trouve beaucoup de candidats chez les gens de couleur mais que très peu d'entre eux réussissent à se faire embaucher. Ainsi que vous l'avez fait remarquer, on a pu observer une faible augmentation de l'embauche, mais elle demeure bien inférieure à ce qu'elle devrait être.

Pourquoi estimez-vous que la fonction publique fédérale ne réussit jamais à atteindre cette cible?

**Mme Nicole Jauvin:** La Commission de la fonction publique se pose cette même question et a d'ailleurs entrepris une étude pour y trouver la réponse. Pour le moment, nous ne pouvons cerner une cause qui expliquerait cela. C'est pour cela que notre tâche est très difficile.

L'étude entreprise par Mme Barrados au sujet du décrochage va certainement retenir notre attention, mais quant à nous, nous essayons de trouver des moyens novateurs qui feraient baisser le nombre d'abandons.

Par exemple, je peux vous parler de notre groupe de spécialistes de l'indemnisation, où 27 p. 100 des candidats provenaient d'une minorité visible. Cela est par rapport à des milliers et des milliers d'autres demandes. Toutefois, rendus aux 100 ou 200 derniers candidats, nous nous sommes efforcés de maintenir le même pourcentage afin d'obtenir au moins une proportion de 27 p. 100.

Nous prenons également des mesures afin de ne rien faire qui rendrait la tâche du candidat plus difficile lors de l'entrevue. Nous préparons à l'intention de nos gestionnaires des outils didactiques qui pourront les aider lors des entrevues des candidats provenant des groupes désignés.

La question est extrêmement difficile à régler, et il faut absolument que nous fassions bien les choses. Il faut que nous le fassions, je suis entièrement d'accord avec vous.

**Mme Peggy Nash:** Toujours dans ma circonscription, des gens me disent vouloir faire une demande d'emploi mais ils veulent aussi savoir comment ils peuvent entrer? Je leur réponds que chaque poste fait l'objet de milliers de demandes et qu'il est très difficile d'entrer dans la fonction publique.

Il n'empêche qu'il est très décourageant de voir le peu de succès obtenu par les gens de couleur. Vous n'ignorez pas que notre pays attire énormément de gens très qualifiés. Pour se conformer au système des points et entrer au Canada, il faut que les gens soient très qualifiés. Leurs compétences sont souvent inutilisées cependant parce qu'on ne les reconnaît pas officiellement. Il leur paraît donc très souhaitable d'être acceptés dans la fonction publique fédérale.

La Bibliothèque du Parlement nous a fourni certains renseignements pour les besoins de notre réunion d'aujourd'hui. Selon ces données, quelque 88 p. 100 des nouveaux employés de la fonction publique fédérale sont nommés pour une période déterminée ou bien ce sont des employés occasionnels ou encore des étudiants. Ces chiffres me paraissent très élevés. Pourquoi en est-il ainsi?

• (1630)

**Mme Nicole Jauvin:** Cela s'explique pour un certain nombre de raisons. Je conviens toutefois avec vous que cette proportion est très élevée.

**Mme Peggy Nash:** Est-il vrai que les employés occasionnels ne sont pas couverts par la législation sur l'équité en emploi?

**Mme Nicole Jauvin:** Oui.

**Ms. Peggy Nash:** Aucun de ces employés occasionnels ne ferait donc partie des groupes visés par l'équité en emploi, et ce ne serait pas un problème.

**Mme Karen Ellis (vice-présidente, Direction du renouvellement de la fonction publique et de la diversité, Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada):** Vous avez tout à fait raison. Les personnes nommées pour une durée déterminée de moins de trois mois ainsi que les employés occasionnels ne sont pas comptés aux termes de la loi. Nous ne sommes pas en mesure de les compter.

**Mme Peggy Nash:** Les employés nommés pour une période déterminée et les employés occasionnels ont-ils de meilleures chances d'être recrutés par le gouvernement fédéral? Est-ce que cela se produit? Si je suis nommée pour une période de deux ou trois mois, suis-je plus susceptible d'obtenir un poste?

**Mme Nicole Jauvin:** Si vous avez travaillé de façon ininterrompue comme employée nommée pour une durée déterminée pendant au moins trois ans, vous deviendrez automatiquement employée nommée pour une période indéterminée. Après tout, il est tout à fait juste qu'après avoir consacré votre temps et vos efforts à un emploi au gouvernement, vous deveniez automatiquement employée nommée pour une période indéterminée. Mais pour devenir employé nommé pour une période déterminée, il faut participer à un concours.

Pour les employés occasionnels, ce n'est pas tout à fait la même chose. Il n'y a pas de concours. Toutefois, vous ne pouvez passer que 90 jours au même ministère.

**Mme Peggy Nash:** Mais si j'ai été employée occasionnelle pendant 90 jours et que je me présente à un concours, ai-je un avantage par rapport aux autres candidats?

**Mme Nicole Jauvin:** Il est évident que si vous avez déjà travaillé à ce ministère, vous avez plus d'expérience que ceux qui n'y ont pas travaillé. Cette expérience sera examinée et prise en compte. On ne peut occulter cette expérience.

**Mme Peggy Nash:** C'est là un autre facteur qui nous empêche d'atteindre nos objectifs d'équité en matière d'emploi.

Pourquoi les employés occasionnels et les employés nommés pour une période déterminée n'ont-ils à satisfaire aux critères de l'équité en matière d'emploi?

**Mme Nicole Jauvin:** Ce n'est pas qu'ils n'ont pas à satisfaire à ces exigences, mais plutôt que nous ne les comptons pas. Si nous les comptons, j'ignore quel résultat cela donnerait.

**Mme Peggy Nash:** Pourriez-vous les compter et nous transmettre le résultat?

**Mme Nicole Jauvin:** Il nous faudrait avoir le consentement libre de ces employés. Il est déjà difficile d'amener les fonctionnaires à

s'auto-identifier. Nous savons que le nombre de personnes qui s'auto-identifient et le nombre de personnes appartenant à une minorité que nous voyons dans la fonction publique ne concordent pas, mais il n'y a rien que nous puissions faire à cet égard. On ne peut forcer les gens.

**Mme Peggy Nash:** Ceux qui postulent un emploi doivent-ils s'auto-identifier ou s'agit-il tout simplement d'une enquête que vous faites de temps à autre?

**Mme Nicole Jauvin:** Je crois que cela dépend du ministère. Je sais qu'il est dans l'intérêt du ministère de le savoir, et il peut poser la question. Dans certains ministères, chaque fois que vous changez d'emploi, on vous demande dans le formulaire que vous devez remplir si vous voulez vous auto-identifier mais, comme je l'ai déjà dit, bien des gens préfèrent ne pas le faire.

**Mme Karen Ellis:** Dans le cadre de bon nombre de processus de la Commission de la fonction publique, cette question figure sur l'avis de poste à pourvoir; les intéressés peuvent donc s'auto-identifier de cette façon aussi. Il y a donc diverses façons de s'auto-identifier, mais comme l'a dit Mme Jauvin, cela dépend du concours et du ministère.

**Mme Peggy Nash:** On pourrait donc le faire pour les employés occasionnels et les employés nommés pour une période déterminée, si on le souhaitait.

**Mme Nicole Jauvin:** Je pense que vous pourriez certainement... Si les gens décident de s'auto-identifier, rien ne l'empêche. Il faudrait toutefois faire attention. Si vous posez la question, mettez-vous les gens dans une situation où ils se sentent obligés...?

J'en prends bonne note. Nous allons examiner cette possibilité.

**Mme Peggy Nash:** Je terminerai en disant simplement que cela me semble être un obstacle et j'aimerais voir s'il n'y aurait pas une façon d'aplanir cet obstacle. Les résultats seraient peut-être moins biaisés qu'ils ne le sont actuellement.

**Mme Nicole Jauvin:** Sûrement.

**La présidente:** Merci.

Monsieur Simard.

**L'hon. Raymond Simard:** Merci beaucoup, madame la présidente.

Je suis désolé de n'avoir pas entendu votre exposé. J'ai dû m'absenter quelques minutes.

D'après les réponses que vous avez données jusqu'à présent, j'en conclus que, à l'instar de Mme Barrados, vous êtes assez satisfaite, vous estimez que vous maîtrisez la situation, et que tout va bien et vous ne prévoyez pas de problèmes importants dans un avenir rapproché. Vous ai-je bien compris?

• (1635)

**Mme Nicole Jauvin:** De façon générale, nous estimons que si nous ne faisons rien, nous aurions de graves problèmes, mais nous tentons de saisir toutes les occasions qui s'offrent à nous.

**L'hon. Raymond Simard:** Je suis certain que vous avez lu les témoignages que nous avons entendus jusqu'à présent et que vous avez constaté que certains témoins n'étaient pas de votre avis. Certains, surtout les représentants des syndicats, se sont dits assez inquiets. Que faites-vous dans un tel cas? Je suis certain que vous avez lu leurs témoignages. Leur parlez-vous de temps en temps? Tentez-vous de déterminer pourquoi il y a de tels écarts entre les témoignages que nous entendons ici?

**Mme Nicole Jauvin:** J'ignore de quel témoignage précis vous parlez, mais je peux vous dire que nous travaillons en étroite collaboration avec les syndicats. J'estime que c'est une de mes responsabilités, mais je ne suis pas la seule à penser ainsi. Je crois que les autres sous-ministres chargées des ressources humaines estiment que cela leur incombe aussi.

Nous travaillons en étroite collaboration. J'ai des rencontres régulières avec John Gordon et Mme Demers. D'autres syndicats représentent de plus petits groupes d'employés et reçoivent manifestement moins d'attention de ma part, mais en général...

**L'hon. Raymond Simard:** Et les relations sont bonnes?

**Mme Nicole Jauvin:** Oui, les relations sont bonnes.

**L'hon. Raymond Simard:** Passons à un autre sujet. Vous et Mme Barrados avez indiqué que chaque avis de poste à pourvoir suscite beaucoup de candidatures. Je crois savoir que dans les régions — à Winnipeg, par exemple — il y a beaucoup de candidatures, mais qu'il n'y a pas nécessairement beaucoup de postulants pour les emplois dans les métiers, par exemple.

Faites-vous un tri pour ne retenir que trois ou quatre candidats? Je présume que oui. Elle me dit que, à Winnipeg, on augmente les salaires qui sont offerts parce qu'on ne trouve pas de plombiers et d'autres gens de métier. Ils offrent de meilleurs salaires.

**Mme Nicole Jauvin:** Tout d'abord, il y a probablement peu de postes de métier dans la fonction publique. Toutefois, mon expérience personnelle m'amène à conclure qu'il y a en effet pénurie de bons gens de métier.

Ces emplois sont peu nombreux chez-nous. Quand on a besoin de gens de métier, on transmet la demande à la Commission de la fonction publique. La Commission a un processus informatisé de présélection permettant de constituer un bassin et de s'assurer que les candidats satisfont à toutes les exigences du poste.

**L'hon. Raymond Simard:** J'ai été très étonné d'apprendre que vous avez beaucoup d'employés compétents en ressources humaines dans votre propre organisation. Dans presque tout le secteur privé, même dans les petites entreprises, on semble se doter de son propre bureau de ressources humaines ou faire appel à des experts-conseils de l'extérieur. Je crois que cette tendance s'accroîtra au cours des cinq à dix prochaines années. Bon nombre de mes collègues qui travaillent dans ce domaine me disent que c'est la voie de l'avenir. Ce qui compte, ce n'est plus la comptabilité, c'est d'avoir de bons employés.

Anticipez-vous des problèmes à cet égard pour l'avenir, même pour votre organisation?

**Mme Nicole Jauvin:** Les questions de RH et la gestion des RH suscitent en effet beaucoup d'intérêt. Je vous donne un exemple. Je n'avais jamais fait de RH de ma vie, sauf comme sous-ministre d'un ministère. Très franchement je trouve cela très intéressant et fascinant.

Vous avez tout à fait raison, c'est devenu absolument essentiel et on prend cela un peu plus au sérieux qu'auparavant. Je n'ai donc pas de difficulté.

Nous essayons de nous doter toutefois d'une certaine capacité dans le domaine des politiques parce que nous offrons des services aux ministères, mais nous devons aussi faire l'analyse à un niveau supérieur afin de pouvoir répondre à certaines des questions que vous nous posez et que nous nous posons nous-mêmes.

**L'hon. Raymond Simard:** Dernière question: Votre organisme a-t-il des employés partout au pays ou sont-ils tous à Ottawa?

**Mme Nicole Jauvin:** Ils sont tous à Ottawa, mais ils...

**L'hon. Raymond Simard:** Vous n'avez pas à vous excuser.

**Mme Nicole Jauvin:** Non, non, c'est simplement que je considère que beaucoup des conseils régionaux ne sont pas mes employés mais mes intermédiaires dans les régions. Ce sont les réseaux de gens qui se réunissent dans ces régions...

• (1640)

**L'hon. Raymond Simard:** Je suis sûr que vous avez envisagé avoir des employés aussi dans les régions. Ce pourrait être une bonne idée à long terme.

**Mme Nicole Jauvin:** Peut-être, vous avez tout à fait raison; c'est une question d'argent.

Une chose que nous avons faite, c'est de mettre un stagiaire en gestion, un par conseil régional, pour représenter l'agence, etc. Mais je pense que vous...

**L'hon. Raymond Simard:** Il serait bien d'avoir quelqu'un sur le terrain qui sache ce qui se passe dans la région.

**Mme Nicole Jauvin:** En effet, c'est quelque chose que j'aimerais beaucoup.

**L'hon. Raymond Simard:** Merci beaucoup.

**La présidente:** Les conseils régionaux, où sont-ils — à Toronto, Montréal? Est-ce que je me trompe ou est-ce que c'est là qu'est le problème, qu'ils sont toujours situés dans les grandes villes?

**Mme Nicole Jauvin:** Je peux vous dire que je suis allée à Saint John pour celui du Nouveau-Brunswick. Je suis allée à Charlottetown pour l'Île-du-Prince-Édouard. En Nouvelle-Écosse, c'était Halifax. Mais ce n'est pas toujours au même endroit qu'ils se réunissent. C'est peut-être à Moncton...

**La présidente:** Non, mais il y a des conseils qui sont habituellement dans les capitales de ces régions. C'est ce que vous appelez les conseils régionaux.

**Mme Nicole Jauvin:** Ils viennent de toute la région, toutefois. Cela dépend; certains se réunissent toujours dans la capitale parce que cela coûte moins cher, mais d'autres, lorsqu'ils sont éparpillés dans toute la région, se réunissent exprès ailleurs, pour s'assurer que le...

**La présidente:** Si je pose la question c'est parce qu'il est important que vous ayez cette impression personnelle de la région — pas que l'on vous dise ce que vous voulez entendre mais que vous compreniez la situation telle qu'elle est. C'est souvent, à la fonction publique, qu'on vous dit ce que vous voulez entendre. On n'a pas un tableau réel de la situation.

**Mme Nicole Jauvin:** On ne me dit pas toujours ce que j'aimerais entendre, je puis vous l'assurer.

**La présidente:** Vous comprendrez que je suis assez intéressée par toutes ces questions. Cela me rend folle.

Et vous n'avez pas réellement répondu à ma question tout à l'heure. Je vais y revenir.

**Mme Nicole Jauvin:** Quelle question, madame la présidente?

**La présidente:** À propos de la coordination. Qui décide de ce qu'il faut faire et de la façon dont il faut le faire? Est-ce que tout le monde va dans le même sens et on attend de s'apercevoir que cela ne va pas pour changer de sens? Si Passeport Canada pouvait ouvrir un bureau pour... Vous laissez simplement Service Canada faire ce qui existe déjà sur place et ainsi engager vos employés. Qui est-ce qui coordonne? Qui est-ce qui décide de ce qui conviendrait le mieux pour la région pour les gens que vous desservez? En est-il d'ailleurs question?

**Mme Nicole Jauvin:** Absolument. Je ne sais pas exactement comment cela se passe actuellement mais il se trouve que j'avais ce portefeuille pendant plusieurs années et je sais qu'à l'époque Service Canada n'était pas seul. Je suppose ainsi que c'est à peu près la même chose aujourd'hui. Il y avait des représentants de tous les ministères qui souhaitaient offrir des services par l'intermédiaire de Service Canada et qui voulaient s'assurer que le niveau de service ne diminuait pas.

**La présidente:** Mais il a diminué. Il y a des services que peut offrir Service Canada et il y en a d'autres qu'il ne peut offrir. C'est là ma question. Si vous dites simplement que Service Canada chapeaute tout, c'est inévitable.

Je vais vous laisser parler à quelqu'un d'autre, notamment à M. Albrecht.

**M. Harold Albrecht (Kitchener—Conestoga, PCC):** Merci, madame la présidente. Avez-vous pris sur mon temps aussi?

**La présidente:** Si ça me plaît, je le ferai. Soyez gentil avec moi, sinon je vais vous interrompre.

**M. Harold Albrecht:** Je vais essayer de mon mieux.

Nous avons entendu tout un éventail d'opinions sur une éventuelle crise ou sur le fait qu'il n'y a pas de crise. J'ai été heureux de vous entendre dire aujourd'hui qu'il y en a peut-être une mais qu'elle est bien gérée et contrôlée.

J'aimerais revenir sur la question des gens de métier et des travailleurs qualifiés. Lorsque l'AFPC a comparu, elle a dit que si nous n'avions pas de programme d'apprentissage précis pour nos propres métiers spécialisés, nous ferions face à une pénurie critique dans ce domaine.

Vous avez dit qu'une fois que les gens sont entrés à la fonction publique, ils y restent habituellement et il me semble qu'il serait alors intelligent d'offrir ces programmes d'apprentissage pour les métiers spécialisés afin d'avoir plus de chance de garder ces employés et ainsi d'avoir une moins forte pénurie dans ce secteur.

Qu'en pensez-vous?

**Mme Nicole Jauvin:** D'après ce que je sais, il s'agit de qualifications très précises et spécialisées...

**M. Harold Albrecht:** Il me semble étrange qu'avec les centaines de bâtiments que possède et gère le gouvernement canadien, nous n'ayons pas besoin d'un nombre important de plombiers, d'électriciens, etc. J'ai ainsi un peu de mal à comprendre pourquoi on en a si peu. Peut-être pourriez-vous m'expliquer cela.

**Mme Nicole Jauvin:** Il faudra que je vous réponde plus tard parce que je ne suis pas tellement au courant. Toutefois, si l'AFPC dit que c'est le cas, je suppose que je devrais me renseigner.

•(1645)

**M. Harold Albrecht:** C'est ce que je me souviens les avoir entendus...

**Mme Nicole Jauvin:** J'examinerai la question et je vous communiquerai les chiffres avec l'explication voulue. Qu'en dites-vous?

**M. Harold Albrecht:** Merci.

Je crois qu'il est évident que l'on s'inquiète partout du risque de perdre la mémoire institutionnelle. Je me demande si vous avez examiné cela ou si vous recommandez des initiatives ou des incitatifs visant à retarder la retraite ou à envisager une retraite progressive. On pourrait ainsi prendre sa retraite en plusieurs étapes. Cela permettrait non seulement de sortir progressivement de la population active mais également d'initier les nouveaux employés. Est-ce que c'est quelque chose que l'on examine et envisage?

**Mme Nicole Jauvin:** Absolument, nous savons qu'il est important que ce transfert du savoir se fasse. Nous devons nous assurer de savoir dans quels secteurs cette nécessité s'impose le plus. Il faut aussi avoir une idée de la date à laquelle les gens prévoient prendre leur retraite. Traditionnellement, nous ne posons pas cette question aux gens. La plupart des gestionnaires n'avaient pas l'habitude de rencontrer leurs employés pour leur poser la question — non pas qu'ils seraient liés par leur réponse. Mais nous commençons à en avoir une meilleure idée.

Je ne crois pas que nous ayons tous les outils nécessaires pour effectuer convenablement le transfert du savoir. Nous avons un système de classification qui ne nous permet pas nécessairement de faire venir quelqu'un comme observateur, par exemple. Nous ne pouvons pas nécessairement faire revenir les gens qui ont pris leur retraite. C'est très difficile. Nous voulons éviter le cumul des pensions et des traitements et on ne peut donc pas vraiment les réembaucher. Il nous faut davantage d'outils. Vous avez mis le doigt sur une question préoccupante.

**M. Harold Albrecht:** Je songeais plutôt à quelqu'un qui passerait de cinq jours à trois jours par semaine ou un arrangement quelconque permettant à un employé d'être accessible pour conseiller le nouvel employé tout en étant physiquement présent certains jours également.

J'ai une autre question au sujet des minorités visibles. Je pense que nous tenons tous à avoir une représentation convenable et égale des minorités visibles. Vous avez dit que le chiffre actuel est de 8,1 p. 100 de l'effectif, sauf erreur. Il ne faut pas oublier non plus que le chiffre à retenir, ce n'est pas tellement le nombre de candidats des minorités visibles qui postulent pour des postes, mais aussi le nombre de ceux qui sont des candidats compétents. Avez-vous des chiffres quant aux pourcentages de candidats compétents des minorités visibles par rapport à l'effectif réel?

**Mme Nicole Jauvin:** C'était la préoccupation de Mme Barrados. Nous savons qu'il y a beaucoup plus de gens qui postulent...

**M. Harold Albrecht:** Et qui sont compétents.

**Mme Nicole Jauvin:** ... et qui sont compétents. Pour reprendre le jargon de la CFP, nous savons qu'il y a un taux d'abandon. Nous savons que l'écart est en fait très important.

**M. Harold Albrecht:** Serait-ce le double? Serait-ce 16 p. 100 contre 8 p. 100, ou bien 10 p. 100 contre 8 p. 100?

**Mme Nicole Jauvin:** Je pense que j'ai vu un taux de 15 p. 100. C'est l'un des problèmes auxquels nous sommes confrontés. La CFP essaie de cerner précisément le problème. Nous n'attendons pas le résultat de cet exercice. Comme je le disais, nous avons un éventail de mesures — des outils pour les gestionnaires et des initiatives précises — pour promouvoir le recrutement des groupes visés par l'équité en emploi, en particulier les minorités visibles.

**M. Harold Albrecht:** Merci beaucoup.

**Mme Nicole Jauvin:** Karen allait...

**Mme Karen Ellis:** Je veux ajouter deux réflexions, parce que c'est évidemment très très important.

Certains de nos programmes de gestion et de leadership sont sur une petite échelle, par exemple, le Programme des stagiaires en gestion et le Programme Cours et affectations de perfectionnement et même le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs, où la représentation des groupes visés par l'équité en emploi est en fait très bonne. Nous avons de bonnes pratiques en place. Quand on s'y met, on peut vraiment obtenir de bons résultats.

Pour revenir à ce que Mme Jauvin a dit tout à l'heure au sujet du renouvellement de la fonction publique, il faut intégrer l'équité en matière d'emploi dans le recrutement, le perfectionnement. Si l'on commence dès la planification et si l'on met explicitement l'accent là-dessus, on peut vraiment faire une différence. C'est pourquoi c'est tellement important de faire en sorte que toutes ces priorités convergent avec des éléments comme l'équité en matière d'emploi.

**M. Harold Albrecht:** Si vous avez déjà des exemples où cela se fait vraiment, il s'agit simplement de reproduire ce modèle ailleurs.

**Mme Nicole Jauvin:** En effet.

**M. Harold Albrecht:** Merci.

**La présidente:** Je pense avoir entendu dire que 88 p. 100 de tous les nouveaux employés sont embauchés à titre d'employés occasionnels, d'employés nommés pour une période déterminée ou d'étudiants. Quand on les embauche, applique-t-on le même processus rigoureux? Ils se retrouvent ensuite dans des postes à plein temps. Si ce groupe d'employés n'est pas aussi varié qu'il devrait l'être, c'est d'autant plus difficile pour les autres d'entrer.

• (1650)

**Mme Nicole Jauvin:** Les employés nommés pour une période déterminée passent en fait par un processus de concours, s'ils sont nommés pour une période de plus de six mois, pour être précise. Les employés occasionnels ne passent pas par un processus de concours et, à cause de cela, ils peuvent seulement travailler 90 jours pour un ministère. Les étudiants, comme vous le savez sans doute, doivent également passer par un processus. Il y a une énorme banque de données conservée par la Commission de la fonction publique et quiconque veut embaucher un étudiant ne peut pas embaucher n'importe qui. Il faut passer par la Commission de la fonction publique, laquelle suggère un certain nombre de noms qui correspondent aux critères et l'on choisit parmi ces noms. C'est en quelque sorte un processus. Ce n'est pas aussi rigoureux qu'un véritable concours, mais on estime que pour les emplois d'étudiants, il faut d'abord donner accès à des emplois.

**La présidente:** D'accord.

Madame Bourgeois.

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** Merci, madame la présidente.

Mesdames, monsieur, bonjour.

À titre d'agence, vous avez tout un défi à relever, un travail énorme à faire. Je lisais le document auquel vous faisiez référence, madame Jauvin, celui de M. Lynch. Ce document est très beau, en effet, mais encore faut-il le mettre en oeuvre. Cela m'amène à vous poser une question, madame Jauvin. Vous êtes en poste depuis le 5 septembre. Avez-vous, au sein de votre agence, concocté une planification stratégique pour mettre en oeuvre ce beau document?

**Mme Nicole Jauvin:** Oui. Je pensais que vous alliez me demander si j'avais conçu une planification pour mon agence.

**Mme Diane Bourgeois:** Pour ma part, je pensais que vous alliez m'apporter votre planification stratégique, ce qui aurait pu nous permettre de voir, grâce à un tableau, la direction que vous prenez et ce que vous allez demander aux ministères. Est-ce qu'on peut avoir ce tableau?

**Mme Nicole Jauvin:** La première étape était de faire un diagnostic et de s'entendre sur la nature du problème.

**Mme Diane Bourgeois:** Le diagnostic est-il fait?

**Mme Nicole Jauvin:** Oui. Au cours de plusieurs discussions avec les sous-ministres qui font partie du comité et qui ont conseillé le greffier, nous avons convenu du fait qu'il existait certains problèmes qu'il fallait régler. Je vous en ai parlé un peu. Ils sont beaucoup mieux décrits dans le rapport du greffier. À la suite de cela, on s'est dit qu'on ne pouvait pas répondre à toutes ces priorités et s'occuper de tout en même temps. Cela aurait été impossible. Il faut vraiment se rendre à l'évidence: il faut prendre les choses une à la fois, sinon on ne réalisera aucun progrès.

Le greffier a donc décidé, sur les conseils du comité, de procéder par le biais d'un plan d'action et d'établir quatre priorités. Elles forment le chapeau de ce plan d'action. Je suis persuadée qu'à la suite du plan d'action contenu dans ce rapport, vous allez voir une série de projets, d'initiatives, prendre forme.

**Mme Diane Bourgeois:** J'en suis persuadée. D'une planification, d'un plan d'action découlent des projets, des initiatives.

Vous avez parlé de planification intégrée. Si je ne m'abuse, on commence par faire une belle planification stratégique. Il s'agit d'un plan et non d'une planification. On commence par une planification stratégique qui réunit tout ce dont on a besoin. On brosse le tableau du type d'individus et de fonctionnaires dont on aura besoin durant les 5, 10, 15 ou 20 prochaines années. Ensuite, on va chercher les ressources pour combler nos postes. On va également chercher les leaders — vous avez parlé de leadership dans votre titre — dont on a besoin. On s'adjoint également les syndicats. Est-ce que c'est fait? Où cela en est-il rendu?

Vous m'avez parlé du plan. Cela fait six mois que vous y travaillez. Avez-vous effectué une planification avant d'intégrer celle des ministères? N'oubliez pas que le fait de régler de façon transparente les problèmes d'équité et de justice dans toute la fonction publique permettrait une planification stratégique, par exemple dans la dotation des postes, les problèmes de harcèlement psychologique et de santé, parce que les employés ne sont pas assez nombreux pour assumer le travail. Plusieurs membres du comité ont mentionné énormément de problèmes qui auraient peut-être pu être identifiés au moyen d'un beau tableau représentant une planification stratégique.

•(1655)

**Mme Nicole Jauvin:** À cette question, je répondrai qu'on demande à chaque sous-ministre — ce sont les responsables de la planification — de faire cette planification intégrée. Certains ministères sont plus avancés que d'autres. D'autres, pour plusieurs raisons, n'ont pas fait les progrès nécessaires. Chaque sous-ministre sera responsable de la préparation d'un plan intégré de ses ressources humaines, de son plan d'affaires et de ses ressources financières. Faire cela prend du temps. Dans certains ministères, c'est bien enclenché et c'est presque fait. Dans d'autres, cela va peut-être prendre deux ou trois ans. Ce sont des cycles et il faut chaque fois peaufiner le travail pour s'assurer de bien faire les choses. Cela va nous indiquer quels sont les besoins de chaque ministère.

Toutefois, ce n'est pas à nous, de l'agence, de régler les problèmes de l'Agence des services frontaliers, par exemple. Si le président, M. Jolicoeur, a besoin de 1 000 agents aux douanes, il s'agit de fonctions bien particulières. Ce n'est pas une bonne idée de dire tout à coup qu'on va mettre sur pied un grand programme central pour l'Agence des services frontaliers. On veut savoir qu'il a besoin d'un certain nombre de personnes, de combien il en a besoin, mais l'Agence des services frontaliers est mieux placée que nous pour recruter ces gens.

**Mme Diane Bourgeois:** Je ne vous dis pas d'élaborer un grand programme pour gérer la fonction publique. Je vous demande simplement quel est votre programme, comme agence, pour nous prouver que les ministères feront leur travail dans la fonction publique. C'est tout ce que je vous demandais.

J'ai une petite question additionnelle. Allez-vous utiliser l'analyse comparative entre les sexes que Condition féminine Canada fait depuis des années? Cela pourrait peut-être vous aider à voir jusqu'à quel point on tient compte du défi féminin au sein des ministères. Étiez-vous au courant que cela existait?

**Mme Nicole Jauvin:** Oui, j'étais au courant. Personnellement, je ne me suis pas penchée sur cette étude, mais pour les gens qui sont responsables de faire l'analyse des plans, c'est un élément très important.

**Mme Diane Bourgeois:** Gageons-nous qu'ils ne le feront pas?

**Mme Nicole Jauvin:** Je peux le lui demander parce que...

**Mme Diane Bourgeois:** Pour la simple raison que tous ces beaux rapports sont tous rangés sur des tablettes, alors que cela nous a coûté 20 millions de dollars au Canada. Gageons-nous qu'ils ne l'utiliseront pas?

C'est pour cela, madame, que je vous demandais quelle était votre planification stratégique. C'est simplement parce que si vous nous présentiez une belle planification, nous, comme comité, pourrions suivre les étapes. Je vais suggérer à notre présidente de vous permettre de faire une planification stratégique, et vous pourrez revenir nous voir par la suite. Cela nous permettrait de vous épauler dans votre travail auprès des ministères qui, bien souvent, font chacun ce qu'ils veulent de leur côté.

**Mme Nicole Jauvin:** Cela nous fera plaisir de vous tenir au courant de tous nos progrès.

**Mme Diane Bourgeois:** Nous allons vous donner un coup de main.

**La présidente:** Merci.

Monsieur Warkentin.

[Traduction]

**M. Chris Warkentin (Peace River, PCC):** Merci, madame la présidente.

Je vous remercie d'être venue cet après-midi. Nous sommes assurément contents d'entendre votre point de vue. On nous a présenté un certain nombre de points de vue différents durant notre démarche — je suppose que je n'appellerais pas cela une enquête — visant à réunir des renseignements. Chose certaine, nous ne voulons pas que ce qui s'est produit dans l'Ouest se reproduise au gouvernement fédéral.

Je viens d'une circonscription de l'Alberta et, malheureusement, même le gouvernement fédéral a maintenant de la difficulté à attirer des employés. Je connais un cas précis. Je sais que Postes Canada est une société d'État indépendante. Je suis sûr que vous n'avez pas grand-chose à voir avec cet organisme, mais c'est un fait que Postes Canada a dû fermer un bureau de poste de manière permanente parce que l'on était incapable de trouver des gens qui accepteraient de travailler pour les salaires qui étaient offerts. Il est indéniable que personne n'avait prévu cela il y a cinq ans, sans même parler d'il y a dix ans, et nous ne voulons pas que le gouvernement fédéral se retrouve dans une telle situation.

Je sais que M. Poilievre est celui qui a pris l'initiative de cette discussion. Nous nous tournons vers l'avenir et il est certain que nous ne voulons pas voir notre génération et celle de nos enfants être confrontées à une crise qui sera majeure si personne ne s'en occupe. Nous vous remercions de vous en occuper.

Je sais que Mme Barrados a dit qu'elle était certaine qu'il n'y avait aucun problème, en tout cas certainement pas à court terme, mais peut-être à long terme, d'après le nombre de demandes d'emploi que l'on reçoit. Je vous implore simplement de reconsidérer cette méthodologie, parce que vous savez aussi bien que moi que vous ne recevriez pas ces demandes d'emplois si ces gens-là avaient un emploi. La semaine prochaine, le réservoir peut être à sec. Il doit certainement y avoir un autre mécanisme permettant de déterminer la possibilité qu'une crise éclate.

Même la présidente en a parlé en invoquant la possibilité d'inefficience au gouvernement fédéral. Souvent, beaucoup d'entre nous, surtout des députés, entendent parler de commettants qui ont éprouvé des problèmes, que nous avons nous-mêmes éprouvés, pour cause de ce qu'on pourrait appeler la paperasse, enfin la bureaucratie, et peut-être l'inefficience entre différents groupes.

Si l'on se penche seulement sur les différents organes de nos services des ressources humaines au gouvernement fédéral, nous avons bien sûr l'AGRHFPC, que vous représentez, et ensuite nous avons la Commission de la fonction publique du Canada, et l'on a ensuite le Secrétariat du Conseil du Trésor, et puis l'École de la fonction publique du Canada. Je sais que chacun a son propre mandat et ses responsabilités. Mais ensuite, nous avons aussi les agences de placement d'employés temporaires qui fournissent aussi au gouvernement fédéral des employés, du moins temporairement.

Je crains que nous perdions de précieux renseignements et je vous invite à commenter cela. Je devrais sans doute ajouter qu'en plus de tout cela, nous avons aussi tous les services de ressources humaines des sociétés d'État et des ministères. Avec tout cela et tous ces groupes différents, éprouve-t-on dans nos services de RH le même type d'inefficience et les mêmes problèmes de paperasse et de bureaucratie que dans d'autres services? Si c'est le cas, quels renseignements pourrions-nous perdre? S'il y a une crise dans un groupe donné, et si l'on n'est pas au courant par ailleurs de l'existence de cette crise, je peux imaginer que cela puisse déboucher sur une véritable crise généralisée à cause de ces inefficiences.

Convendez-vous qu'il y a peut-être certaines inefficiences, parce qu'il y a tellement de gens différents qui mènent des activités semblables?

• (1700)

**Mme Nicole Jauvin:** Vous avez choisi mon sujet favori. Je suis convaincue qu'il faut absolument revoir nos systèmes de ressources humaines actuels et nos processus. Je ne sais pas si cela est dû au nombre d'intervenants. Je pense simplement qu'avec le temps, nos systèmes ont perdu de leur efficacité. J'ai vu des statistiques sur le nombre de personnes nécessaires à la fonction publique pour ce système des ressources humaines simple, par rapport au secteur privé. Il y a peut-être des raisons qui expliquent ce chiffre, mais ça n'est pas acceptable pour autant, à mon avis. Il faut absolument régler ce problème. Cela ne sera pas facile parce que plusieurs ministères disposent de leurs propres systèmes et ne veulent pas forcément en changer. Il y a toujours de bonnes raisons de procéder de telle ou telle façon et notre objectif, ça n'est pas de revoir toutes nos technologies de l'information.

À mon avis, il faut commencer par les bases, examiner nos processus et en concevoir de nouveaux, plus généraux, qui s'appliquent que vous combliez un poste à la Défense nationale, dans un organisme ou à Santé Canada et qui comprennent le même nombre d'étapes. Il faut rendre ces procédures plus efficaces. Ce sont des choses de base, mais il faut absolument les améliorer. C'est pourquoi c'est notre quatrième priorité, et c'est une initiative dont j'assume personnellement la responsabilité — dit-elle fièrement.

• (1705)

**M. Chris Warkentin:** Très bien. Eh bien, nous vous en félicitons.

C'est sans doute une question sur laquelle notre comité voudra se pencher davantage. Étant donné l'enthousiasme que vous montrez pour cette question, vous vous êtes sans doute aperçu qu'il y avait des problèmes à résoudre.

Avez-vous l'impression que ce problème est généralisé à travers les ministères et les organismes du gouvernement? Pensez-vous que les systèmes de gestion du personnel, lorsqu'ils sont efficaces, pourraient s'appliquer à d'autres organismes, comme au Bureau des passeports?

Il ne fait aucun doute qu'il y a beaucoup d'employés à la fonction publique. Je me demandais simplement combien de personnes pourraient être mutées ailleurs, à des postes plus efficaces?

**Mme Nicole Jauvin:** Il s'agit également de ce que ces gens font.

On pourrait sans doute utiliser ces gens de façon plus efficace lorsque le processus sera lui aussi plus efficace. Je sais que dans le secteur privé, on me dit qu'on vous regarde dans les yeux et qu'on vous dit: « Le pourcentage d'économies est très très élevé lorsqu'on commence à repenser à ces processus et à y mettre un peu d'ordre. »

Cela permet ensuite d'utiliser la technologie, non pas pour mettre en place de gros systèmes, mais en utilisant la technologie existante,

on ne fait les choses qu'une fois, on n'est pas obligé de les faire cinq fois à la main.

**M. Chris Warkentin:** Oui, et c'est peut-être la question que nous devons examiner en tant que comité, comment nous pourrions réaliser des économies au gouvernement fédéral. Encore une fois, la présidente a parlé d'une situation où dix personnes ont été embauchées dans votre circonscription, dix dans la mienne, tout simplement pour transférer des documents. Ces gens recueillent des documents et les transfèrent. Nous devons déterminer à quel niveau et à quel endroit nous pouvons réaliser des économies.

Nous vous remercions de nous aider dans ce débat.

**Mme Nicole Jauvin:** Merci de nous appuyer.

**M. Chris Warkentin:** Pas de problème. Nous vous appuyons sans réserve.

**La présidente:** Une autre astuce intéressante dans la fonction publique c'est qu'on ouvre un centre d'appels. Les gens posent des questions parce qu'on n'a pas pu traiter la demande ou faire ce que l'on était censé faire.

Je me souviens il y a des années, lorsqu'il y avait un arriéré à l'assurance-emploi, nous recevions des appels. Ils ont donc ouvert un centre d'appels. En fait, cela n'a pas satisfait les gens. À un moment donné, ils ont en fait mis les systèmes en place; les chèques ont été émis à temps. On n'a pas vraiment besoin de ce gros centre d'appels, et les gens sont loin d'être aussi frustrés.

Donc, je me demande souvent si nous ne pourrions pas nous attaquer au problème tout de suite, à la source, plutôt que de tenter de calmer les gens, ce qui ne fonctionne pas toujours de toute façon.

L'un des gros problèmes, c'est que l'on a tous ces employés pour une période déterminée. Vous m'avez dit qu'après trois ans ils devenaient permanents. Eh bien, non, ce n'est pas le cas. Ils ont toutes sortes d'astuces pour les empêcher de devenir permanents. Il n'est pas inhabituel dans la fonction publique que des gens aient un emploi pour une période déterminée pendant des années et que cet emploi ne devienne jamais permanent. On se demande donc comment un employé peut être loyal envers son employeur s'il ne sait jamais s'il aura encore un emploi à la fin de l'année, ou ce qui va arriver. Il n'acquiert aucune loyauté et il n'acquiert pas non plus le genre de compétences dont il a besoin.

Quelqu'un d'autre voudrait-il poser des questions?

Mme Charlton n'a pas eu la parole.

**Mme Chris Charlton (Hamilton Mountain, NPD):** Merci.

Je m'excuse d'être arrivée en retard, alors on a peut-être déjà posé certaines de mes questions. Je saurai, lorsque les collègues rouleront des yeux, que c'est le cas, alors vous n'avez qu'à m'interrompre à ce moment-là.

En ce qui concerne les retraites à venir, oui, il y a un désavantage sur le plan de la perte de connaissances, de l'incapacité de transférer ces connaissances, mais pour moi il semble que cela représente également un avantage énorme dans une économie où nous perdons des tas d'emplois avec une rémunération décente. C'est donc une occasion au sein de la fonction publique d'offrir ces emplois et de donner un peu d'espoir aux jeunes. Je trouve cet aspect des choses assez enthousiasmant. Naturellement, ce genre de changement doit être géré et surveillé. J'aurais donc quelques questions à vous poser à ce sujet.

À mon avis, la solution au problème n'est pas de retarder les départs à la retraite. Cela serait peut-être une solution provisoire, mais je ne pense même pas que ce soit une solution provisoire désirable. Je me demande donc tout d'abord si vous pouvez nous dire si cela fait partie du raisonnement stratégique.

Deuxièmement, je ne crois pas que les objectifs en ce qui a trait à l'équité en matière d'emploi fassent partie des critères qui sont examinés en ce qui a trait aux employés temporaires, occasionnels ou étudiants, et pourtant à bien des égards ces catégories, il me semble, constituent un groupe de relève naturel, si vous voulez, pour des postes permanents. Je sais que mon collègue M. Albrecht a parlé des minorités visibles, mais l'équité en matière d'emploi devrait en réalité aller bien au-delà de cela.

Je ne sais pas si vous avez des statistiques, par exemple, en ce qui concerne les personnes handicapées, les Autochtones. La sensibilisation, en ce qui concerne chacun de ces groupes, est un peu différente car en réalité le processus commence par le recrutement, non pas seulement par l'embauche. Si on n'a pas les bonnes personnes qui posent leur candidature, on n'arrivera jamais à changer le nombre. Donc, je me demande si vous pourriez nous en parler un petit peu.

La dernière question — car je sais que mon temps est limité — est la suivante: les étudiants, les employés temporaires, occasionnels, sont une façon de combler les postes vacants, mais je sais que tout au moins récemment, on a eu tendance à recourir à l'impartition, non pas seulement pour des emplois précis, mais plutôt pour des projets entiers, et toute la dotation liée à ces projets. Je me demande si vous pouvez nous parler un peu d'abord du nombre d'employés éventuels que cela pourrait toucher et qui autrement pourraient travailler à plein temps à la fonction publique, car eux aussi repartiront avec une certaine expérience qui ne pourra profiter à la fonction publique.

Je suis certaine que cela suscitera beaucoup d'autres questions, mais je m'arrête ici pour le moment. Merci.

• (1710)

**Mme Nicole Jauvin:** Je vous donnerai des réponses courtes pour vous donner la chance de poser davantage de questions.

Pour ce qui est de retarder les départs à la retraite, ce n'est pas l'un de nos objectifs. Je pense tout d'abord que les gens qui sont prêts à partir à la retraite et qui veulent partir à la retraite devraient pouvoir le faire, et cela ne devrait pas être un problème.

Je pense que le problème découle du fait que lorsqu'on pense au transfert des connaissances, et pour cela c'est un peu différent. Nous pourrions peut-être trouver de meilleurs outils que ceux que nous avons à l'heure actuelle. Nous en avons, mais ils sont limités pour ce qui est de permettre ce transfert des connaissances.

Je suis d'accord avec vous. Je pense que tout le monde est d'accord avec vous à cet égard. L'objectif ne devrait pas être de retarder les départs à la retraite.

En ce qui concerne les objectifs d'équité en matière d'emploi, ce n'est pas que nous n'ayons pas d'objectifs d'équité en matière d'emploi pour les employés occasionnels — eh bien, c'est vrai — mais le problème, c'est qu'en fait nous ne les comptons pas vraiment. Nous disions un peu plus tôt que si nous pouvions les compter et si nous pouvions savoir, nous aurions sans doute une meilleure idée de la situation que celle que nous avons à l'heure actuelle.

En ce qui concerne les minorités visibles en particulier, je pense que nous aurions peut-être une situation différente mais comme nous ne les comptons pas, nous ne le savons pas. Pour tous les autres groupes, tous les autres groupes d'équité en matière d'emploi, nous dépassons en fait les objectifs. Si on veut parler de chiffres, nous sommes au-delà de la disponibilité de la main-d'oeuvre totale. C'est tout simplement pour les minorités visibles que nous sommes un peu en-dessous, et nous disons que cela n'est toujours pas acceptable.

Avez-vous quelque chose à ajouter, Karen?

**Mme Karen Ellis:** Je dirai tout simplement que vous aviez tout à fait raison lorsque vous avez parlé du groupe de relève. Si on examine comment nous pourrions mieux planifier afin de savoir à quel moment une approche d'embauche à court terme répond aux besoins opérationnels plutôt que d'avoir un processus de recrutement plus réfléchi, on commence à songer justement à la représentation d'équité en matière d'emploi, et c'est une bonne chose. Ce que vous avez dit est donc excellent.

C'est pourquoi la priorité du processus de renouvellement consiste réellement à faire une planification réfléchie dans chaque ministère. Il s'agit de commencer à faire exactement le genre de choses dont vous parlez. Ce n'est qu'en s'asseyant et en se disant vraiment que c'est ce qu'il faut faire, que c'est le genre de personnes dont on a besoin, c'est la population que l'on dessert, alors comment trouver la meilleure équipe possible et comment la recruter et la développer, que l'on commence à voir un engagement très personnel de ceux qui gèrent et qui embauchent.

• (1715)

**Mme Chris Charlton:** Est-ce qu'on a observé une ligne de tendance des pourcentages des travailleurs occasionnels, temporaires, ou des étudiants salariés? Leur proportion a-t-elle augmenté ces quinze dernières années? Le cas échéant, est-ce que les ressources humaines planifient de réduire leur nombre? Dans un environnement aussi concurrentiel et compte tenu de la pénurie de certaines compétences, que ce soit pour les emplois spécialisés ou les autres, je pense que si l'on n'offre que des emplois temporaires, on ne se permet pas d'attirer les meilleurs. D'abord, est-ce que cette catégorie d'employés augmente? Deuxièmement, si c'est le cas, est-ce que l'on déploie les efforts nécessaires pour diminuer ce nombre et offrir des emplois permanents plus tôt?

**Mme Nicole Jauvin:** Les chiffres sont assez élevés. Le nombre d'employés pour des postes à durée déterminée diminue, mais les travailleurs occasionnels sont plus nombreux et en bout de ligne, le nombre de personnes dans cette catégorie est toujours trop élevé.

Nous croyons que la solution consiste à avoir une planification plus intégrée. Il faut nous assurer de savoir ce dont chaque ministère a besoin pour ce faire, pour qu'ils sachent également ce qu'ils veulent et quel est leur profil démographique. Voilà le profil que l'on souhaiterait, voilà ce qu'il faut faire pour y arriver. C'est à ce moment-là qu'on peut commencer à prendre des décisions relatives à l'embauche, même à court terme, à l'instar du privé, plutôt que quelqu'un décide d'embaucher cinq personnes pour répondre aux besoins locaux.

**Mme Chris Charlton:** Pourquoi ces décisions doivent-elles être prises au sein de chaque ministère? À mon avis, si vous savez que la majorité de vos postes occasionnels ou temporaires sont des postes administratifs, s'il n'y avait pas ces silos ministériels, vous pourriez offrir davantage de postes permanents, même si cela signifiait des mutations. Le lieu de travail serait temporaire ou occasionnel, mais pas l'emploi, ce qui veut dire que l'employé en question aurait l'avantage d'avoir beaucoup d'expérience dans des milieux différents.

**Mme Nicole Jauvin:** Vous avez tout à fait raison, et c'est ce que nous faisons, mais pas pour tous les postes, parce que comme je le disais... Je vous ai donné l'exemple des gardes frontaliers. Plusieurs ministères ont besoin de gardes frontaliers, et c'est très bien. Mais il faut aussi des infirmières, des adjoints administratifs...

**Mme Chris Charlton:** Les technologies de l'information.

**Mme Nicole Jauvin:** Tout à fait, les technologies de l'information, la finance, etc., des catégories pour lesquelles les ministères peuvent, conjointement, dire: attendez, il nous en faut trois. Il nous en faut cinq, dix, mille. » Dans ces cas-là, c'est beaucoup plus facile de coopérer. De façon générale, lorsque les exigences sont les mêmes, vous pouvez combler vos postes à même ces bassins.

D'abord, les processus seront un peu plus simples et rapides, parce qu'une fois que vous décidez d'embaucher, vous pouvez directement consulter le bassin. C'est la voie que nous avons choisie.

**Mme Chris Charlton:** Je ne parle pas de l'embauche à partir des bassins, mais plutôt d'embaucher des employés à des postes permanents de la fonction publique qui pourraient être mutés à différents ministères mais à des postes semblables. Si, lorsqu'on embauche une infirmière, on l'embauche en tant qu'employée à temps plein et non pas comme employée occasionnelle ou temporaire. Cette infirmière pourra travailler pour un ministère X et trois mois plus tard être mutée à un autre ministère, mais elle n'aura pas perdu entre-temps les avantages d'un employé permanent à la fonction publique.

**Mme Nicole Jauvin:** Eh bien, cela s'appelle un emploi à durée indéterminée. Une fois que vous entrez à la fonction publique, vous pouvez obtenir ce statut. Rien ne vous empêche de le faire. Nous pouvons concevoir des programmes pour aider les travailleurs à changer de ministère, s'ils le souhaitent. Mais une fois que vous avez un poste à durée indéterminée, vous pouvez décider de rester où vous êtes ou d'être muté. Rien ne peut vous empêcher de le faire.

**Mme Chris Charlton:** Je ne crois pas que vous ayez répondu à ma question, mais quoi qu'il en soit...

**La présidente:** Très bien, merci.

Madame Bourgeois.

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** Merci, madame la présidente.

J'ai une dernière question à poser.

Madame Jauvin, dans une réponse que vous avez donnée à quelqu'un dont le nom m'échappe, vous avez parlé de la culture de la fonction publique. Qu'est-ce que la culture de la fonction publique?

**Mme Nicole Jauvin:** La fonction publique est une institution, et c'est bien certain que la majorité des gens qui y travaillent vivent plus ou moins la même chose. On a donc des valeurs qui nous tiennent à coeur et qui forment vraiment ce que nous sommes. La fonction publique n'est pas pour tout le monde. C'est pourquoi je parle de la culture de la fonction publique. Ce n'est vraiment pas pour tout le monde. Normalement, ceux qui font carrière dans la

fonction publique sont à l'aise dans ce milieu. Ils font donc partie de cette culture. C'est ainsi que je décrirais ce que j'ai voulu dire.

• (1720)

**Mme Diane Bourgeois:** Dans un plan comme celui qui nous a été présenté par M. Lynch, si je ne m'abuse, j'ai senti — je suis quelqu'un qui sent beaucoup — que la culture devait être modifiée légèrement.

Des changements seront forcément apportés, ce qui changera la culture. Je veux savoir ce que vous en pensez.

**Mme Nicole Jauvin:** Certaines choses doivent changer. Nos objectifs doivent être plus clairs. Nous voulons atteindre un niveau d'excellence, et le greffier veut que l'ensemble de la fonction publique ait cet objectif.

Pour atteindre l'excellence dans tous les domaines, nous devons poursuivre notre processus de renouvellement et continuer à disposer des outils nécessaires pour ce faire. Le renouvellement n'est pas une fin en soi. La fin, c'est atteindre l'excellence et pouvoir servir les ministres et les Canadiens. Si on veut maintenir cet objectif, il faut qu'on puisse se renouveler.

**Mme Diane Bourgeois:** Dans cette optique, vous verriez d'un bon oeil que notre comité vous demande, par exemple, de revenir témoigner dans quelques mois sur cette fameuse planification. On peut employer toutes sortes d'expressions, entre autres la planification intégrée, la planification stratégique ou le plan de mise en oeuvre. Quoi qu'il en soit, vous savez de quoi je veux parler.

Comme on vise l'excellence, le comité pourrait adopter une motion qui vous demanderait de fournir un plan indiquant clairement par quel procédé et en intégrant quelles personnes et ministères vous allez présenter ce beau rapport qui, soit dit en passant, est excellent. C'est un excellent travail. De plus, comment allez-vous amener les ministères à oeuvrer dans le même sens que le greffier du Conseil privé?

Vous ne verriez donc pas d'objection à ce qu'on vous le demande?

**Mme Nicole Jauvin:** Je n'y vois absolument aucune objection. Vous pouvez me demander tout ce que vous voulez et il me fera plaisir de vous répondre.

Je pense que vous faites référence au plan intégré pour la fonction publique. Le greffier a effectivement prévu qu'il s'agissait d'un élément absolument essentiel de notre travail. Cependant, il prévoyait prendre de telles mesures à plus long terme, et non d'ici trois mois.

Je peux revenir vous présenter un rapport d'étape pour vous tenir au courant de toutes nos activités. Ce serait très faisable. En ce qui concerne le plan auquel le greffier faisait référence, il avait en tête un peu plus de trois mois.

**Mme Diane Bourgeois:** Madame Jauvin, comprenons-nous bien. J'ai été responsable de toutes sortes de dossiers où on a utilisé la planification stratégique. Je suis donc tout à fait consciente qu'on ne peut pas gérer du personnel de la fonction publique ou d'un établissement quelconque sans avoir de planification. Je parle d'une planification qui précise la façon de procéder, avec qui et au moyen de quels outils on y arrivera, les attentes, et ainsi de suite.

Il est évident que je ne vous demanderai pas quelle est la planification des ministères demain matin. Cela fait six mois que vous êtes en poste. J'imagine que depuis ce temps, vous avez pu indiquer l'orientation que vous vouliez prendre: gérer la fonction publique comme on gère un ranch ou comme on gère des êtres humains. Si vous gérez des êtres humains, vous direz comment vous le faites, qui vous intégrez dans ce processus et comment les gestionnaires seront appelés à comprendre l'être humain qui se trouve devant eux et à ne pas le mener à coup de tapes dans le dos de sorte qu'il s'enfarge.

Je suis tout à fait consciente que dans certains ministères — je ne les nommerai pas ici —, il sera extrêmement difficile de faire une planification intégrée. Par contre, si vous en faites une, vous permettrez à tous les députés autour de la table de vous soutenir, car le ministère ne pourra pas se défilier. À intervalles réguliers, nous pourrions dire qu'il y a une planification et que, normalement, cela prend trois ou six mois pour se rendre à telle ou telle étape.

En êtes-vous là?

• (1725)

**Mme Nicole Jauvin:** Oui.

**Mme Diane Bourgeois:** C'est ce que je demande.

Je vais présenter une motion, bien sûr, et je vais demander à mes collègues de m'appuyer en ce sens. C'est la seule façon de faire en sorte que vous n'ayez plus l'odieuse de la situation; c'est nous qui l'aurons.

Nous allons en discuter. Je sais que je fais quelque chose qui est totalement nouveau aujourd'hui, mais c'est le Parlement qui aidera l'agence à ce moment-là.

**La présidente:** J'avais l'impression que chaque ministère devait avoir un plan.

**Mme Diane Bourgeois:** C'est le cas depuis longtemps, mais cela n'a jamais été mis en pratique.

**La présidente:** Le plan est devant...

**Mme Nicole Jauvin:** Oui. Vous trouverez les plans des ministères dans les rapports sur les plans et les priorités. Vous les avez au Parlement.

**Mme Diane Bourgeois:** Oui, mais ils n'ont jamais été mis en pratique, notamment en ce qui a trait à l'analyse comparative entre les sexes et le harcèlement, et je peux vous le prouver.

**Mme Nicole Jauvin:** Si c'est quelque chose qui vous intéresse particulièrement, on pourrait explorer ces questions dans tous les plans.

**Mme Diane Bourgeois:** Si vous voulez. Je vous offre une gestion transparente, l'équité et la justice. Vous pouvez en traiter si vous le voulez, parce que votre mandat va dans ce sens. Sinon...

**Mme Nicole Jauvin:** La planification, c'est le plan. Ensuite, on demande aux ministères de faire de la planification intégrée. Cela prendra du temps. Certains sont avancés, d'autres le sont moins. Je suis prête à vous faire un rapport d'étape si vous le voulez. Sinon, on peut y aller un peu différemment et examiner certains éléments au sein de la fonction publique. On peut faire cela aussi.

**Mme Diane Bourgeois:** Avez-vous des objectifs en termes de pourcentage de femmes et de représentants d'ethnies?

**Mme Nicole Jauvin:** Nous avons des objectifs. Je vais vous les donner.

**Mme Diane Bourgeois:** Vous avez des objectifs?

**Mme Nicole Jauvin:** Oui, nous en avons.

**Mme Diane Bourgeois:** En pourcentage?

**Mme Nicole Jauvin:** Oui.

**Mme Diane Bourgeois:** On pourrait les insérer dans la planification.

D'accord.

**La présidente:** Je vous remercie d'être venus devant nous. J'espère qu'on pourra répondre à certaines questions.

Je sais que beaucoup de personnes commencent à travailler à temps partiel à la fonction publique; elles ont un contrat de 90 jours, par exemple. Je peux vous dire qu'il y a beaucoup de gens qui veulent avoir de tels contrats, mais certains qui pourraient aller travailler à cet endroit n'iront pas s'ils ont déjà un emploi à plein temps. Ce n'est peut-être pas le meilleur emploi, mais ils ne vont pas quitter un emploi assuré pour accepter un contrat de trois mois qui ne mènera peut-être à rien.

En agissant toujours comme cela, vous perdez beaucoup d'occasions d'avoir du bon personnel. On dirait que c'est presque une maladie, parce que la plupart des employés qui deviennent permanents passent par là. C'est moins bien planifié. Ce n'est pas planifié du tout.

**Mme Nicole Jauvin:** C'est pour cela que nous voulons la planification.

**La présidente:** C'est votre gros problème.

C'est aussi pour cette raison qu'il y a un manque d'équité dans bien des domaines. On a tendance à donner des emplois à plein temps à ceux qu'on connaît, ceux qu'on aime, et ce sont les gens comme nous.

Je vous remercie et j'espère que d'ici quelque temps, vous pourrez nous envoyer des rapports de ce que vous faites. Ce serait apprécié si vous pouviez nous donner des réponses aux questions qu'on vous a posées.

**Mme Nicole Jauvin:** Nous le ferons n'importe quand, quand vous voudrez nous revoir.

**La présidente:** Merci.

[Traduction]

Pour votre gouverne, le ministre Vic Toews comparait au comité jeudi et

• (1730)

[Français]

mardi de la semaine prochaine, ce sera M. Fortier.

[Traduction]

Ensuite, il faudra décider de ce que nous voulons faire.

Merci.

La séance est levée.





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

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

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

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

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

---

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

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