



Chambre des communes
CANADA

Comité permanent des comptes publics

PACP • NUMÉRO 027 • 3^e SESSION • 40^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le mardi 19 octobre 2010

Président

L'honorable Joseph Volpe

Comité permanent des comptes publics

Le mardi 19 octobre 2010

•(1105)

[Traduction]

Le président (L'hon. Joseph Volpe (Eglinton—Lawrence, Lib.)): Merci beaucoup. Bonjour tout le monde.

Conformément à l'alinéa 108(3)g du Règlement et à la motion adoptée par le comité le jeudi 22 avril 2010, nous étudions aujourd'hui le chapitre 2 intitulé La modernisation de la gestion des ressources humaines du rapport de la vérificatrice générale du Canada paru au printemps 2010. Nous accueillons aujourd'hui, du Bureau du vérificateur général, Mme Sheila Fraser, vérificatrice générale du Canada, M. Ronnie Campbell, vérificateur général adjoint et Mme Marie Bergeron, directrice principale, de même que Mme Michelle d'Auray, secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, Mme Susan Cartwright, conseillère principale, Examen de la législation de la Loi sur la modernisation de la fonction publique, et M. Ross MacLeod,

[Français]

sous-ministre adjoint au Bureau du dirigeant principal des ressources humaines du Secteur de la gouvernance, de la planification et des politiques.

[Traduction]

Bienvenue à tous et à toutes.

Avant de céder la parole à nos témoins, j'aimerais faire une demande. L'un de nos témoins ayant des difficultés d'horaire, j'ai demandé aux membres du comité si on pouvait modifier légèrement le programme de la réunion, mais il semblerait maintenant que cela ne soit plus nécessaire. Je demande néanmoins au comité si un de nos témoins peut partir avant la fin de la séance, si certaines questions ont reçu leurs réponses.

Êtes-vous d'accord?

Des voix: D'accord.

Le président: Très bien. Je vous remercie.

Madame Faille.

[Français]

Mme Meili Faille (Vaudreuil-Soulanges, BQ): Je ne voudrais pas jouer les trouble-fêtes, mais quand on demande à des représentants officiels de se présenter devant le comité pour une séance de deux heures, on s'attend à ce qu'ils soient présents pendant toute la durée de la séance.

Avant d'acquiescer à cette demande, j'aimerais en connaître les raisons. Une dynamique s'installe quand nous posons des questions. Or, à moins d'avoir une boule de cristal, on ne peut pas savoir ce qui sera pertinent et ce qui ne le sera pas au cours de la deuxième heure. J'aimerais savoir quelles circonstances justifient qu'un témoin ne soit pas présent pendant toute la durée de la séance.

Le président: Merci, madame Faille.

J'avais l'intention de ne pas aller dans les détails, mais il va peut-être s'avérer nécessaire de le faire.

[Traduction]

M. Andrew Saxton (North Vancouver, PCC): Sauf erreur, le témoin avait convenu de rester aussi longtemps que nécessaire. Mais si c'est possible, elle aimerait partir avant la fin de la réunion.

Le président: Je pense que Mme Faille a exprimé l'avis de tous les membres du comité. Le témoin comprend sans doute que lorsqu'un comité convoque des témoins, c'est pour toute la séance de deux heures. Je crois que cela est bien compris.

[Français]

S'il est possible de laisser cela à la discrétion du président, on prendra la décision après que tous les députés auront posé leurs questions. Autrement, j'aimerais prendre la décision pour vous et déterminer que les deux heures sont nécessaires.

Mme Meili Faille: Comme je l'ai dit déjà, j'ai des réserves sur le fait que des témoins assignés à comparaître partent avant la fin de la séance. Je ne voudrais pas que ça devienne une pratique courante. Le comité n'a jamais accepté qu'une personne se présente devant le comité et parte ensuite selon son bon vouloir ou lorsque le président détermine qu'elle peut partir. Je ne connais pas les motifs qui sont en jeu, alors je ne tiens pas nécessairement à insister longtemps sur cette question, mais il reste que le comité a pour pratique de prendre les décisions en matière de durée.

Le président: Merci, madame. C'est bien noté et je vous assure que je vais faire respecter tous les précédents du comité.

Passons maintenant aux témoins.

Madame Fraser, la parole est à vous.

•(1110)

Mme Sheila Fraser (vérificatrice générale du Canada, Bureau du vérificateur général du Canada): Merci, monsieur le président.

[Traduction]

Je vous remercie de nous donner l'occasion de discuter du chapitre 2 intitulé La modernisation de la gestion des ressources humaines.

Je suis accompagnée aujourd'hui de Ronnie Campbell, vérificateur général adjoint, et de Marie Bergeron, directrice principale, qui étaient chargés de cette vérification.

La Loi sur la modernisation de la fonction publique, qui modifie quatre textes législatifs, vise à transformer la manière dont le gouvernement fédéral recrute, gère et appuie ses employés. C'est une initiative complexe qui fait appel à une multitude d'intervenants.

Dans le cadre de la présente vérification, nous avons cherché à savoir si les organismes centraux, les ministères et les organismes avaient mis en oeuvre les nouvelles exigences de la loi, s'ils avaient présenté les rapports exigés et s'ils avaient rendu compte des progrès réalisés relativement à la mise en oeuvre de cette loi. Nous avons vérifié si ces organismes avaient exercé leurs nouvelles responsabilités et leurs nouveaux rôles conformément à la loi. Nous nous sommes aussi penchés sur les préparatifs en vue du prochain examen législatif requis par la loi.

On a fini le travail en vue de cette vérification en septembre 2009.

Nous avons constaté que les exigences clés de la loi ont été mises en oeuvre. On applique désormais le nouveau principe du mérite et les gestionnaires se servent de leurs nouvelles marges de manoeuvre en matière de dotation. On a créé de nouveaux organismes comme le Tribunal de la dotation de la fonction publique et l'École de la fonction publique du Canada. Le gouvernement a institué le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines au Secrétariat du Conseil du Trésor, qui assumera différentes responsabilités du Secrétariat en matière de ressources humaines.

Nous avons constaté que les entités avaient, en général, respecté les exigences en matière de production de rapports.

Cependant, même si les rapports fournissent des renseignements sur les activités de mise en oeuvre, ils en donnent peu sur les réalisations intérimaires ou sur l'impact réel de la loi. Le gouvernement s'était pourtant engagé à faire rapport sur les progrès réalisés en 2005.

Nous avons aussi constaté que le Secrétariat du Conseil du Trésor n'avait pas entièrement défini un ensemble d'indicateurs de rendement qui lui permettrait de faire rapport sur les résultats de la mise en oeuvre des changements. Par conséquent, le Secrétariat a une capacité limitée de faire le lien entre les résultats et les attentes, de déceler des tendances et d'évaluer l'effet des changements.

[Français]

Il est important de disposer de renseignements de qualité sur les progrès et les réalisations liés à l'adoption des nouvelles dispositions législatives afin d'en évaluer les conséquences. De plus, nous avons observé que, dans son dernier rapport annuel tout comme dans ses rapports précédents, la Commission de la fonction publique signale qu'il faut plus de temps maintenant pour doter un poste qu'avant l'entrée en vigueur de la nouvelle loi.

La loi prévoit un examen de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique en 2010, soit cinq ans après leur entrée en vigueur. Il incombe au président du Conseil du Trésor de faire rapport sur les résultats de cet examen. Une équipe d'examen a été formée et les préparatifs se poursuivent. L'objectif est de présenter un rapport en 2010 ou au début de 2011.

Monsieur le président, nous savons que la mise en oeuvre de la Loi sur la modernisation de la fonction publique est un processus en transition. Cependant, je crains que le manque d'information sur les mesures et les réalisations intérimaires ne limite la capacité de l'équipe d'examen de présenter des renseignements utiles pour étayer

son examen et d'informer le Parlement de manière à lui permettre de proposer des modifications ou des améliorations. Il faut, en effet, disposer d'information complète sur les réalisations pour pouvoir surmonter les difficultés qui se présentent, surveiller les progrès réalisés et avoir l'assurance que les résultats attendus sont obtenus.

Nous avons formulé, à l'intention du Secrétariat du Conseil du Trésor et de l'équipe d'examen, des recommandations sur l'information nécessaire à l'examen législatif. Les entités concernées ont accepté nos recommandations et formulé des engagements en conséquence. Le comité souhaitera peut-être leur demander de quelle façon elles régleront cette question.

[Traduction]

Monsieur le président, voilà qui termine ma déclaration préliminaire. Mes collègues et moi-même répondrons avec plaisir aux questions des membres du comité.

Merci.

Le président: Merci, madame Fraser.

Madame d'Auray, à vous.

Mme Michelle d'Auray (secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor): Merci, monsieur le président.

Merci de l'invitation à prendre la parole devant vous ici aujourd'hui. Monsieur le président, je vous félicite pour votre nomination à la présidence du comité.

Je suis accompagnée, comme vous l'avez indiqué, de Susan Cartwright, qui dirige l'examen législatif de la Loi sur la modernisation de la fonction publique à titre de conseillère principale du Bureau du Conseil privé, et de M. Ross MacLeod, sous-ministre adjoint de... Je ne vais pas lire son titre en entier, mais vous dire qu'il est chargé de la planification et des politiques du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, au Secrétariat du Conseil du Trésor.

Il nous fait plaisir d'être ici afin de vous parler de la modernisation de la gestion des ressources humaines au sein du gouvernement fédéral. La modernisation est essentielle pour assurer une fonction publique hautement performante. J'aimerais remercier la vérificatrice générale pour son chapitre sur la mise en oeuvre de la Loi sur la modernisation de la fonction publique.

● (1115)

[Français]

Ce chapitre, comme l'a indiqué Mme Fraser, contient deux recommandations. La première touche le Secrétariat du Conseil du Trésor. La seconde porte sur le travail que ma collègue Mme Cartwright a entrepris avec son équipe dans le cadre de l'examen législatif de la Loi sur la modernisation de la fonction publique.

Selon la recommandation faite au Secrétariat, nous devrions donner des renseignements plus opportuns au Parlement et nous devrions signaler si les modifications à la gestion des ressources humaines ont donné les résultats escomptés en vertu de la LMFP. Nous sommes d'accord, comme Mme Fraser et le rapport l'ont noté, et nous accueillons l'avis de la vérificatrice générale à cet égard. Nous reconnaissons, bien que les modifications aux lois aient été complètement mises en oeuvre, qu'il est toujours essentiel de faire du travail dans certains domaines et qu'il y a comme toujours place à l'amélioration.

Cela comprend la présentation, au Parlement, de nos rapports portant sur les questions de ressources humaines. Bien que nous ayons éprouvé quelques retards, nous sommes maintenant confiants d'avoir mis les systèmes en place pour que les rapports ultérieurs soient déposés en temps beaucoup plus opportun.

[Traduction]

J'aimerais également préciser que la gouvernance de la gestion des personnes continue d'évoluer. Donc, notre approche d'évaluation et de comparaison progresse. Cela dit, nous sommes heureux des progrès que nous avons réalisés quant à l'évaluation de l'état de la gestion des ressources humaines à l'échelle du gouvernement.

Deux de nos outils d'évaluation les plus importants dans ce domaine sont le Cadre de responsabilisation de gestion du Secrétariat du Conseil du Trésor et le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation mis au point par la Commission de la fonction publique.

Le Cadre de responsabilisation de gestion énonce les attentes du Conseil du Trésor face aux hauts gestionnaires pour une saine gestion de la fonction publique. Il s'articule autour de neuf éléments clés qui, collectivement, déterminent la gestion. Il évalue les ministères selon plusieurs aspects des ressources humaines, notamment l'engagement des employés, le leadership, l'équité en matière d'emploi, l'apprentissage des employés, la gestion du rendement, la planification intégrée des ressources humaines et des activités, la dotation et les langues officielles. Il permet également de discuter du contexte ministériel dans lequel s'inscrit la gestion des ressources humaines.

Comme le processus d'évaluation du CRG est mené une fois l'an, nous avons récemment lancé un « tableau de bord » concernant la gestion des personnes. Ce tableau permet aux administrateurs généraux, aux praticiens en ressources humaines et aux gestionnaires de suivre en direct le rendement de leur organisation en cours d'année et de fixer des cibles d'amélioration pour diverses mesures.

Le tableau de bord, qui vient d'être instauré cette année, fournit des données clés sur les tendances et les enjeux en gestion des personnes. En outre, il me permet, en tant qu'administrateur général, de me concentrer sur les éléments clés et d'engager mes gestionnaires. Je peux suivre mon progrès tout au long de l'année et une fois par année, je peux évaluer ma situation globale.

[Français]

Quant au Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation, il aide la Commission de la fonction publique à examiner et évaluer le rendement des mesures de dotation. Il permet aussi d'offrir une rétroaction aux organismes délégués de la fonction publique. Il précise les secteurs clés d'un système de nomination bien géré qui progresse vers un processus de dotation plus souple et plus efficient. Il consolide le respect des valeurs relatives aux nominations.

Ces deux outils — le Cadre de responsabilisation de gestion du Secrétariat et le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation de la Commission — sont maintenant bien intégrés à la fonction publique. Ces outils sont utilisés pour mesurer le progrès dans l'atteinte des objectifs de la Loi sur la modernisation de la fonction publique. Qui plus est, l'environnement de la gestion des personnes continue par contre à évoluer, et les aspects que nous évaluons sont loin d'être statiques.

[Traduction]

Au cours de la période de presque cinq ans depuis l'entrée en vigueur de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, en plus des changements à la gouvernance des ressources humaines, notre contexte opérationnel a énormément changé. Il a été influencé par la

récente crise financière économique, l'arrivée d'une nouvelle génération de fonctionnaires, la diversité croissante de notre main-d'oeuvre et l'impact grandissant de la technologie sur nos habitudes de travail. Ainsi, seulement en 2009, il y a eu trois changements majeurs: la mise en oeuvre de la Loi sur la gestion des dépenses, l'instauration de la Loi sur la rémunération équitable dans le secteur public et la création du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines.

[Français]

Je prends note du temps qui est écoulé. Je vais donc sauter le reste des éléments de ma présentation et vous dire que la fonction publique fédérale est un organisme très complexe. C'est le plus important employeur au pays. Nous fonctionnons dans un environnement qui est constamment en changement. Nous prenons des mesures ponctuelles et périodiques pour en assurer l'évolution selon les cadres et les obligations de la Loi sur la modernisation de la fonction publique.

Je vais maintenant me tourner vers ma collègue.

• (1120)

[Traduction]

Je vais demander à ma collègue Susan Cartwright de vous décrire l'examen législatif actuellement en cours.

Le président: Merci beaucoup, madame d'Auray.

Je suis désolé de devoir vous presser, mais nous avons largement dépassé le temps alloué et je suis convaincu que vous pourrez revenir sur certains aspects de votre mémoire en répondant aux questions du comité.

Nous entendrons maintenant Mme Cartwright.

Je crains qu'elle ait pris un peu de votre temps, madame.

Mme Susan Cartwright (conseillère supérieure, Examen législatif de la Loi sur la modernisation de la fonction publique, Secrétariat du Conseil du Trésor): Mesdames et messieurs membres du comité, monsieur le président, je vous remercie de m'avoir invitée à prendre la parole aujourd'hui. Il me fait plaisir de vous parler de l'examen législatif de la Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP). L'examen porte sur l'application de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique — deux composantes de la LMFP.

Comme l'a mentionné la secrétaire, la vérificatrice générale a fait une recommandation relative au travail de mon équipe. Mon équipe doit s'assurer que l'information fournie à l'appui de l'examen législatif permettra au président du Conseil du Trésor de présenter dans son rapport au Parlement des renseignements utiles sur la mesure dans laquelle les attentes liées à la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique ont été satisfaites et de proposer des changements, notamment des améliorations.

Nous sommes entièrement d'accord sur l'objectif visant à avoir des renseignements pertinents et utiles. Nous en avons tenu compte à l'étape de planification et au début de notre examen. Afin que notre examen soit rigoureux et crédible, nous avons entrepris un éventail d'activités pour obtenir l'information dont nous avons besoin. Permettez-moi d'en mentionner quelques-unes.

Nous avons commencé par examiner la loi, article par article, pour bien en comprendre l'esprit, les objectifs et les modifications. Ensuite, nous avons déterminé les données et renseignements dont nous avons besoin ainsi que les meilleures sources où les obtenir. Dans la mesure du possible, nous avons utilisé les données existantes. Si de nouveaux renseignements étaient nécessaires, nous avons essayé de les recueillir de manière coordonnée pour en maximiser l'efficacité et l'efficience. Nous avons donc consacré nos efforts à regrouper les renseignements essentiels, à les analyser et à en tirer des conclusions pertinentes.

[Français]

Très vite, nous avons reconnu l'importance de travailler avec des partenaires et des intervenants clés qui partagent tous un intérêt pour la gestion des personnes et détiennent d'importants renseignements. Cela inclut le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, la Commission de la fonction publique du Canada, les sous-ministres, les agents négociateurs et les professionnels des ressources humaines. Nous voulions en apprendre sur les expériences des intervenants. Nous voulions également que notre examen soit utile et une occasion d'apprentissage pour tous, incluant nos partenaires et intervenants.

Nous avons donc élaboré une vaste stratégie d'engagement qui nous a permis de consulter plus de 500 personnes et organismes à l'échelle du pays. Citons entre autres des administrateurs généraux, des gestionnaires, des employés, des professionnels des ressources humaines, des représentants d'agents négociateurs, diverses collectivités et divers groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Ces personnes ont toutes fourni d'importants renseignements qualitatifs.

Nous avons aussi utilisé diverses méthodes de collecte de données. Il importait que ces activités rassemblent des personnes représentant différents ministères, groupes, professions et régions.

En tant que conseillère principale qui dirige cet examen, j'ai aussi eu des discussions bilatérales avec des cadres supérieurs de la Commission de la fonction publique du Canada et du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines. Nous avons aussi rencontré de nombreux anciens administrateurs généraux, de hauts fonctionnaires fédéraux retraités, des spécialistes en matière de changements organisationnels, des universitaires et d'autres personnes. Cela nous a permis à la fois de tirer partie de leurs connaissances et de leur expérience, et de compléter l'information obtenue d'autres sources.

Nous avons aussi consulté d'anciens cadres supérieurs de la fonction publique, des professionnels des ressources humaines et des agents négociateurs qui étaient en poste à l'époque où la Loi sur la modernisation de la fonction publique a été élaborée et déposée au Parlement. Ces consultations nous ont fourni un contexte historique important.

J'ai aussi participé à deux séances de discussions informelles organisées par l'École de la fonction publique du Canada. C'était un autre moyen d'entendre les points de vue des fonctionnaires de l'ensemble du pays.

Nos recherches quantitatives et qualitatives nous informent sur la façon dont la loi est appliquée, sur les pratiques solides, sur les progrès ainsi que sur les domaines où des rajustements pourraient être nécessaires. Nous nous sommes adressés aux organismes suivants: le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, la Commission de la fonction publique du Canada, le Tribunal de la dotation de la fonction publique, la Commission des relations de travail dans la fonction publique et l'École de la fonction publique du Canada.

● (1125)

[Traduction]

Enfin, j'aimerais mentionner que nous avons aussi tenu quelques consultations auprès de fonctionnaires d'autres administrations tant au Canada qu'à l'étranger. Nous avons également étudié ce qu'ont fait d'autres pays qui ont récemment réformé leurs lois sur les ressources humaines. En résumé, nous sommes dans une excellente position pour mener à terme cet examen législatif. Nous complétons notre analyse afin de formuler des options et des recommandations. Nous présenterons notre rapport au président du Conseil du Trésor au début de 2011. Nous avons pris note de l'intérêt qui a été manifesté à l'égard de l'examen et nous avons hâte que ses résultats soient rendus publics.

D'ici là, je pense que...

Le président: Madame, je dois malheureusement vous interrompre. Je crois que mes collègues m'ont élu président parce qu'ils voulaient que quelqu'un se montre intraitable, et je ne vais pas décevoir leurs attentes. Merci beaucoup pour ces propos. Nous avons déjà en main le texte de votre mémoire.

Nous allons passer immédiatement aux questions des députés. Je vous ai donné quelques minutes de grâce, et on a largement dépassé le temps prévu au départ.

Et puisque nous parlons du temps, j'aimerais savoir si Mme d'Auray et ses collègues trouvent réalistes les délais alloués par le Parlement pour la mise en oeuvre de ces changements.

Mme Michelle d'Auray: La loi est entrée en vigueur par étapes. En décembre 2010, cela fera cinq ans que la Loi sur l'emploi de la fonction publique est en vigueur; nous avons donc amorcé le processus d'examen afin de respecter les délais impartis, car différentes parties de la loi sont entrées en vigueur à différents moments.

Le processus d'examen nous oblige à mesurer le chemin parcouru et à réfléchir à l'étape suivante ainsi qu'aux nouvelles possibilités de développement. Toutefois, il s'agit d'un délai très court pour évaluer tous les changements au niveau des mentalités, des comportements et de la mise en oeuvre... Il s'agit de changements fondamentaux apportés aux méthodes de gestion des ressources humaines dans la fonction publique fédérale. À certains égards, je dirais que cinq ans est un délai raisonnable, mais c'est aussi une période relativement courte pour mesurer toutes les répercussions de tant de changements.

Le président: Je me demande ce que M. Nav Bains aurait à dire à ce sujet. De toute façon, je ne veux pas diriger vos questions.

Monsieur Bains, c'est à vous.

L'hon. Navdeep Bains (Mississauga—Brampton-Sud, Lib.): Merci, monsieur le président. Je vous remercie de cette première question. Peut-être qu'il essaie de m'indiquer dans quelle direction devraient se diriger mes questions.

J'aimerais profiter de l'occasion pour vous remercier tous d'être ici.

Ma première question s'adresse à Mme Fraser et concerne son rapport. Au paragraphe 2.59, vous indiquez que « le Secrétariat du Conseil du Trésor a été lent à produire ses rapports annuels. » Vous poursuivez en disant:

Nous avons constaté que les rapports annuels correspondant aux exercices 2005-2006 et 2006-2007 avaient été déposés deux ans après la fin de l'exercice visé. On s'attend à ce que le rapport annuel de 2007-2008 soit déposé en 2010.

J'aimerais premièrement obtenir un éclaircissement: pourquoi est-il important de recevoir les rapports en temps opportun? De plus, considérez-vous que cet échéancier est raisonnable? Ou devrait-il être raccourci, d'après vous?

Le président: Madame Fraser.

Mme Sheila Fraser: Merci, monsieur le président.

Les ressources humaines sont un des actifs les plus importants du gouvernement fédéral, et il est important que le Parlement soit informé des questions concernant la gestion des ressources humaines rapidement pour qu'il sache à quel rythme progresse la situation, surtout lorsqu'il y a une nouvelle loi comme celle-ci qui entre en vigueur, et qu'il y a de nouvelles attentes. Donc ces rapports sont importants. Bien sûr, nous indiquons dans notre rapport qu'ils ont été déposés deux ans après la fin de l'exercice visé, un délai que nous croyons être trop long. Ils devraient être déposés plus rapidement. Je crois que le rapport de 2007-2008 a maintenant été déposé cette année, mais encore une fois, cela fait deux ans, alors il faudrait peut-être demander au Secrétariat pourquoi cela lui prend autant de temps et s'il y a moyen d'accélérer la production de ces rapports.

• (1130)

L'hon. Navdeep Bains: Je prévois poser cette question. Vous voulez qu'ils soient déposés dans un délai raisonnable, alors d'après votre rapport et votre expérience de la vérification, vous avez sûrement en tête un certain échéancier qui devrait s'appliquer à la situation dont nous parlons?

Mme Sheila Fraser: Nous n'avons pas en tête un échéancier précis, mais certainement, je dirais qu'il ne faudrait pas que cela prenne plus d'un an et préférablement moins d'un an après la fin de l'exercice.

L'hon. Navdeep Bains: Je m'adresse au Secrétariat pour poursuivre à ce sujet, peut-être avez-vous des commentaires à faire. Pourquoi faut-il deux ans pour produire ces rapports? Pouvons-nous nous attendre à des changements à l'avenir? Prévoyez-vous apporter des changements au sujet de la production de rapports déposés au Parlement?

Mme Michelle d'Auray: Merci pour cette question.

Nous convenons qu'il y a des problèmes concernant les délais pour le dépôt du rapport annuel au Parlement sur la gestion des ressources humaines. Honnêtement, l'une des raisons principales du délai a été le grand nombre de changements organisationnels, lors de la création de l'agence du service public et, plus récemment, lors de l'intégration et l'élimination de l'agence et sa réintégration au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Ce sont les mêmes personnes et la même organisation qui produisent toute une gamme de rapports qui doivent également être déposés au Parlement — par exemple, le rapport annuel sur les langues officielles, le rapport annuel sur l'équité d'emploi et le rapport annuel de la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles. Nous avons tendance à produire les rapports au Parlement qui ont un échéancier précis en vertu d'obligations légales, puis nous travaillons sur le rapport de la gestion des ressources humaines au Parlement. C'est surtout dû au grand nombre de changements qui ont eu lieu dans un court laps de temps et au besoin de respecter les obligations légales pour les autres rapports, et seulement ensuite s'occuper de ce rapport en question.

Nous avons pris des mesures, maintenant que l'organisation s'est stabilisée, pour mettre en place un système de production de rapports plus rapide, et nous devrions constater des améliorations dans ce domaine.

L'hon. Navdeep Bains: Est-ce que les rapports sur les langues officielles, l'équité d'emploi et la modernisation des ressources humaines seront publiés à temps?

Mme Michelle d'Auray: Oui, ils le seront. Les échéanciers de publication seront respectés. Il s'agit d'obligations de rendre des comptes au Parlement en respectant un certain échéancier. Nous essayons de respecter un échéancier plus raisonnable en ce qui concerne le rapport annuel sur la gestion des ressources humaines, et nous avons mis en place les systèmes pour y arriver.

L'hon. Navdeep Bains: Bien.

Plus tôt cette année le gouvernement a annoncé son Programme d'innovation des employés. Je me demandais si vous pouviez dire au comité combien de propositions le Conseil du Trésor a reçues dans le cadre de ce programme, parce que c'est aussi quelque chose qui a attiré notre attention dans le rapport.

Mme Michelle d'Auray: Monsieur le président, le Programme d'innovation des employés est un projet pilote. Je crois qu'il y a sept organisations — le Secrétariat du Conseil du Trésor étant l'une des sept — et je pense que notre organisation a reçu 21 propositions. Chaque ministère et organisation reçoit ses propres propositions, nous ne les recevons pas pour chacun des ministères. Chaque ministère reçoit ses propres propositions.

L'hon. Navdeep Bains: Il y a un point qui m'a frappé au paragraphe 2.38 du rapport de la vérificatrice générale: on dit que le temps moyen pour doter un poste a en fait augmenté depuis la mise en oeuvre de la LMFP. Pourriez-vous nous expliquer pourquoi, et pourquoi cela a pris autant ou plus de temps pour doter les postes?

Mme Michelle d'Auray: Il y a deux volets à la situation, je dirais. Oui, le délai a augmenté pendant la période de transition, et il commence maintenant à diminuer, quoique de façon marginale, je dirais, mais il diminue. Honnêtement, je dirais que le plus grand changement à ce sujet a été la division des rôles et des responsabilités, si je peux dire, entre les agents et les gestionnaires des ressources humaines, pour s'assurer que les gestionnaires sont à l'aise avec la marge de manoeuvre prévue dans la loi et que les règles sont respectées.

Il y a eu beaucoup de changements mis en oeuvre suite à cette loi, par exemple, les consultations informelles, la capacité de doter les changements aux processus de dotation collective, et la façon dont on pouvait faire l'appariement entre les personnes, les compétences et les postes. Il a fallu du temps pour que les gens se familiarisent avec la marge de manoeuvre, si je puis dire, et la maîtrisent. Lorsqu'on a travaillé dans un contexte très axé sur le respect des règles et que l'on se fait dire, « Vous pouvez faire les choses différemment », il faut du temps pour s'adapter.

Il y a eu une petite hausse, mais maintenant on commence à constater une diminution. Elle est petite, je l'admets, mais on voit des changements.

• (1135)

Le président: Merci, monsieur Bains.

Maintenant, madame Faille.

[Français]

Mme Meili Faille: Merci, monsieur le président. J'ai une question pour Mme d'Auray.

Je m'excuse, madame Fraser.

D'abord, il y a deux semaines, j'ai siégé au Comité des opérations gouvernementales. Nous avons reçu Mme Barrados et son rapport sur l'utilisation des agences d'aide temporaire et le manque de suivi constaté lorsque le gouvernement donne des contrats. Elle avait d'autres recommandations, mais, également, elle montrait du doigt les gens du Conseil du Trésor par rapport au manque de suivi et d'analyse.

Cet examen que vous avez entrepris s'appuie-t-il sur une analyse de rentabilisation? Vous pouvez peut-être aussi me répondre par rapport à l'utilisation des agences d'aide temporaire, à la progression de leur utilisation.

Mme Michelle d'Auray: Monsieur le président, j'aimerais avoir une précision, parce que je ne sais pas de quelle étude il s'agit. L'étude de la Commission de la fonction publique a été entreprise sur une période de temps, et le Secrétariat du Conseil du Trésor a appuyé les travaux de la commission dans la mesure où nous avons les données et les informations pour le faire. Nous nous sommes engagés à travailler avec la commission pour raffiner les données, mais en même temps, nous sommes d'avis qu'il y a plusieurs raisons tout à fait légitimes, dans plusieurs situations, pour l'utilisation des services d'aide temporaire.

Mme Meili Faille: Oui, mais que répondez-vous à Mme Barrados par rapport aux commentaires qu'elle a faits il y a deux semaines, justement, sur le manque de suivi et le fait que, souvent, les choix faits par les ressources humaines ne reposent pas sur des études de rentabilisation?

Mme Michelle d'Auray: Je ne suis pas au courant, je n'ai pas suivi le témoignage de Mme Barrados. Je ne peux donc pas nécessairement répondre au sujet des éléments qu'elle a avancés.

Mme Meili Faille: Alors, la personne qui s'occupe du projet de modernisation peut peut-être répondre. C'est le Comité des opérations gouvernementales qui fait une étude sur les ressources humaines. J'imagine que quelqu'un est au courant.

[Traduction]

Le président: Mme Cartwright ou M. MacLeod.

[Français]

Mme Susan Cartwright: Je peux répondre de la façon suivante. Notre revue a un mandat qui est lié directement aux deux lois, la loi concernant la dotation et la Loi sur les relations de travail. Les engagements auxquels Maria Barrados a fait référence sont faits en vertu de notre politique concernant les contrats. Or c'est hors du mandat de la revue que je mène présentement.

Mme Meili Faille: Mais la revue que vous menez présentement repose-t-elle sur une étude de rentabilisation? Dans les recommandations que vous faites, proposez-vous des changements législatifs? Cela s'appuie-t-il sur des chiffres?

Mme Susan Cartwright: Oui. Notre revue s'appuiera sur les informations qualitatives et quantitatives.

Mme Meili Faille: Il s'agira d'une étude de rentabilisation, comme l'exige la vérification générale? Une étude de coûts, de bénéfices, d'options?

Mme Susan Cartwright: Non. Ce n'est pas le mandat préconisé dans la législation, qui est d'examiner la législation, son adminis-

tration et fonctionnement. Je pense que les données auxquelles la vérificatrice générale a fait référence sont celles concernant notre mise en oeuvre de la loi.

• (1140)

Mme Meili Faille: J'ai une autre question à vous poser, madame Cartwright. Tout à l'heure, vous nous avez fait un énoncé de toutes les démarches que vous avez entreprises. Vous avez rencontré de nombreux anciens administrateurs, anciens cadres supérieurs, etc.

Avez-vous pris connaissance des vérifications internes des différents ministères, en ce qui concerne les ressources humaines, et desquelles?

Mme Susan Cartwright: Nous avons consulté les documents concernant les vérifications du Bureau du vérificateur général. En ce qui a trait aux vérifications internes des ministères, nous avons parlé aux sous-ministres concernés du progrès réalisé dans leurs ministères à l'égard des enjeux qui doivent être réglés. Par contre, je n'ai pas demandé de copies de ces vérifications internes.

Mme Meili Faille: Si elles sont disponibles sur les sites Internet, il serait peut-être intéressant de les obtenir. En effet, dans les principales recommandations émanant de ces vérifications, on reproche l'absence de mesures de rendement et de données permettant de gérer et évaluer les ressources humaines à l'intérieur du ministère.

Je sais qu'au plus haut niveau, vous rencontrez actuellement des sous-ministres et vous déterminez comment moderniser les choses. Cependant, des rapports annuels sont émis sur les problèmes et les façons dont les processus d'embauche sont contournés. Dans la fonction publique, une personne chargée de l'embauche dépense des fonds pour constituer des banques de candidats, mais les systèmes sont contournés.

Je vous donne l'exemple très simple du programme Échanges Canada. Le rapport de vérification interne dit noir sur blanc qu'il y a de possibles conflits d'intérêts en jeu, que les gens ne répondent pas aux critères d'admissibilité habituels pour les fonctionnaires.

Ne trouvez-vous pas, quand vous parlez à des fonctionnaires, que ces méthodes utilisées pour contourner les règles ont un effet sur leur moral?

[Traduction]

Le président: Merci, madame Faille.

Madame Cartwright, j'ai peur que vous deviez préserver votre réponse et peut-être l'intégrer lors d'une autre série de questions.

Je vais passer à M. Allen.

M. Malcolm Allen (Welland, NPD): Merci, monsieur le président.

Madame d'Auray, à la page 5 de votre exposé, vous dites que vous êtes heureuse que les nouvelles exigences visant à améliorer les relations de travail soient en place et comprennent des mécanismes pour favoriser des relations syndicales-patronales efficaces. On peut lire que tous les ministères « doivent avoir »; on ne dit pas que tous les ministères « ont ». En réalité, il y a une différence entre « doivent avoir » et « ont ».

Pouvez-vous nous dire si c'est le cas parce que je crois que le rapport de la vérificatrice indique que des comités à plusieurs paliers ont été constitués en vertu du nouveau régime de gestion mais qu'ils ne sont pas tous fonctionnels? Ils n'ont pas tous les membres nécessaires pour fonctionner — ou du moins, ils ne les avaient pas lors de la vérification.

Pourriez-vous nous dire s'ils existent ou pas?

Mme Michelle d'Auray: Les comités consultatifs patronaux-syndicaux ont été constitués dans toutes les organisations. Je pense qu'il y en a un qui est toujours en train de l'être. Je pourrais vérifier et vous transmettre la réponse. Mais il me semble qu'elles en ont toutes un.

Au sujet de la participation, c'est une observation que la vérificatrice générale a entendu de certains des agents de négociation. Ce n'est pas vraiment parce que les ministères n'ont pas les membres pour ces comités et ne peuvent pas les structurer, mais parce que certains agents de négociation ont trouvé qu'il n'y avait pas assez de personnes pour participer à tous les comités consultatifs patronaux-syndicaux qui avaient été établis.

Alors je ne crois pas que cela voulait dire que les organisations en tant que telles ne les avaient pas constitués. C'est plutôt que lors de ce changement d'approche ou de la création de ces comités, les agents de négociation ou les représentants ont trouvé qu'il était difficile de trouver suffisamment de membres pour chacun de ces comités.

• (1145)

Le président: Monsieur Allen.

M. Malcolm Allen: Je comprends la différence de points de vue entre les agents de négociation et l'équipe de gestion. La difficulté, c'est que c'est vraiment un changement de culture. Si l'on change la culture, il faut assez de personnes pour ces comités, ce qui signifie qu'il faut aider les agents de négociation à en trouver.

À titre de personne qui gagnait sa vie en tant qu'agent de négociation... Oui, assez souvent, nous n'avons pas suffisamment de gens, ce qui veut dire que vous devez nous aider à en trouver. Que cela semble juste ou pas, la réalité est que chacun d'entre nous, sauf quelques rares personnes dans le monde des agents de négociation, travaillent pour vous, et pas l'inverse. Alors il faut trouver comment y arriver. C'est un changement culturel significatif.

Je suis curieux à ce sujet, parce que la mise en oeuvre initiale du projet de loi est clairement dirigée — et veuillez ne pas voir cela comme un commentaire de quelqu'un qui est biaisé, comme si je ne voyais qu'une seule dimension. La mise en oeuvre de la loi est vraiment un processus descendant, et ce devrait l'être, parce qu'elle est décidée en haut de la hiérarchie. Alors la question est de savoir quelle est la vision? Je reconnais que le processus de mesure ne fait que débiter et que nous essayons de recueillir certaines données.

Les premières observations de ceux qui vivent ce changement culturel en milieu de travail... Que vous disent-ils, ont-ils l'impression que cela leur est toujours imposé? Ou voyez-vous un niveau de participation parce que les gens croient qu'ils contribuent au changement?

Mme Michelle d'Auray: Si vous me le permettez, monsieur le président, je vais débiter, ensuite je vais demander à Mme Cartwright de poursuivre, parce qu'elle a eu des conversations à propos de ces situations.

Du côté des relations de travail, je dirais que nous avons constaté des difficultés à trouver des membres, si je peux dire, des deux côtés de la table, pour le syndicat et la gestion. La plupart des

organisations... et je sais que dans les divers ministères où j'étais, nous avons trouvé des arrangements. Nous avons trouvé le temps. Nous avons fixé une marge de manoeuvre qui nous permettait en réalité d'avoir de bonnes discussions sur les différents points tout en respectant un échéancier qui convenait aux agents de négociation afin qu'ils puissent participer.

En ce qui concerne l'opinion des gestionnaires et des employés sur la mise en oeuvre des divers aspects de la loi, les changements, je pense que nous arrivons maintenant à une période... Cela revient un peu à la question posée par le président. Nous arrivons à une maturité au plan de la compréhension des possibilités offertes par la marge de manoeuvre, les éléments des divers aspects de la loi qui ont été changés.

Par exemple, je dirais que les administrateurs généraux participent beaucoup plus au dossier de la gestion des ressources humaines. Ils songent à une planification intégrée. Ils s'assurent plus qu'auparavant que leurs employés ont les bons outils pour leur travail. Ce n'est pas qu'ils ne s'y intéressaient pas, mais cela devient une partie intégrante de leurs responsabilités et c'est là une partie intégrale et assez importante du temps consacré aux questions de gestion et de gestion des personnes.

Les gestionnaires constatent maintenant la même chose. Alors il y a des effets dans toutes nos organisations.

Peut-être que Susan pourrait donner plus de détails.

Le président: Madame Cartwright.

Mme Susan Cartwright: Merci monsieur le président.

Les séances de participation que nous avons eues l'étaient en fait avec des gestionnaires, des professionnels des RH et des employés, et il y a eu plusieurs séances avec des nouveaux fonctionnaires. Le dynamisme lors des séances de participation a démontré clairement que les gens sur le terrain participent beaucoup aux changements apportés par la LMFP, surtout la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.

La participation des gens sur le terrain est un peu moins importante du côté des relations de travail, mais ils participent quand même beaucoup, car ils constatent des avantages réels qu'ils nous ont décrits, comme ceux tirés des discussions informelles et des systèmes de gestion informelle de conflits. L'un des objectifs fondamentaux de la LMFP était de créer plus de possibilités de règlement informel des problèmes aussi près de la source que possible.

Alors oui, sur le terrain, les gens participent assurément.

Le président: Merci madame Cartwright.

Je vais passer à M. Saxton.

M. Andrew Saxton: Merci monsieur le président.

Mes premières questions s'adressent à la vérificatrice générale. Premièrement, je suis ravi de constater que vous avez trouvé que les exigences législatives principales ont été mises en oeuvre et que généralement les organisations ont respecté les exigences en matière de reddition de comptes, comme vous l'avez indiqué dans votre déclaration préliminaire.

Dans votre rapport, vous mentionnez que certaines organisations ont mis en place des directives et des instructions adaptées à leurs besoins spécifiques. Pourriez-vous nous en présenter quelques-unes, ainsi que les résultats obtenus?

• (1150)

Mme Sheila Fraser: Monsieur le président, je vais demander à Mme Bergeron de répondre à cette question.

Mme Marie Bergeron (directrice principale, Bureau du vérificateur général du Canada): Merci monsieur le président.

La loi est structurée de façon à donner une marge de manoeuvre au ministère pour mener sa gestion des RH. Dans le cadre de cette marge de manoeuvre — par exemple, les qualifications constituant un atout — selon le poste à doter, un ministère pourrait décider de choisir un ensemble d'atouts plutôt qu'un autre pour un poste différent dans un autre ministère. Cela vous donne un exemple de la façon dont la loi permettra aux ministères d'adapter les exigences à leur propre contexte.

M. Andrew Saxton: A-t-on obtenu des résultats jusqu'à maintenant?

Mme Marie Bergeron: Notre vérification va jusqu'à septembre 2009. Lors de cette vérification, nous avons constaté que les ministères commençaient à utiliser cette marge de manoeuvre pour adapter les exigences à leur contexte.

M. Andrew Saxton: Bien. Merci.

La question suivante s'adresse également à la vérificatrice générale. Pourriez-vous nous parler de certains des effets de la mise en oeuvre de la Loi sur la modernisation de la fonction publique? Vous en mentionnez quelques-uns à la page 7 du rapport.

Mme Sheila Fraser: Merci monsieur le président.

Évidemment, l'ensemble du processus de modernisation de la loi visait un certain nombre d'objectifs, dont celui de donner aux ministères une plus grande marge de manoeuvre et de les doter de meilleurs outils de gestion des ressources humaines dont ils ont besoin, plutôt que d'utiliser l'approche rigide qui était en place et très axée sur le respect des règles. On constatait que la dotation prenait beaucoup de temps. Je pense que le processus engendrait beaucoup de frustrations. Redonner la gestion des ressources humaines aux sous-ministres pour qu'ils y participent était l'un des objectifs importants.

Comme la secrétaire l'a mentionné, les changements législatifs sont tous en place. Changer la façon dont les ressources humaines sont gérées au gouvernement fédéral est vraiment un changement culturel énorme dont la mise en place prendra du temps. Nous voyons des indices, comme nous l'indiquons dans le rapport, que les sous-ministres participent plus à cette gestion, ce qui est excellent. Nous voyons des signes que les ministères commencent à utiliser la marge de manoeuvre. De même, les comités patronaux-syndicaux ont été constitués.

La vérification a été faite il y a un an. C'était au tout début du processus, mais des indices montrent que les objectifs de la loi commencent à prendre racine. Nous aurions aimé voir plus de mesures quantitatives pour mieux définir les objectifs et pour faire le suivi afin d'assurer le succès de cette initiative.

M. Andrew Saxton: Merci beaucoup.

Mes questions suivantes s'adressent à la secrétaire.

Dans sa déclaration préliminaire, la vérificatrice générale disait que le nouveau concept du mérite est appliqué et que les gestionnaires se servent de méthodes de dotation plus souples.

Pourriez-vous nous faire part des avantages tirés du passage à un régime de promotion axé sur le mérite?

Le président: Madame d'Auray.

Mme Michelle d'Auray: Merci, monsieur le président.

Quelques éléments. Prenons un exemple: lorsque les bassins étaient créés — il s'agit essentiellement d'un groupe de personnes admissibles à un ensemble de postes, ou à des postes génériques — l'ancienne loi et les politiques exigeaient que ceux qui en faisaient partie soient cotés. S'il y avait 10 personnes dans un bassin, elles étaient cotées de 1 à 10.

Pour embaucher quelqu'un qui faisait partie du bassin, ou pour lui faire une offre, il fallait suivre l'ordre, que les candidats soient ou non les mieux adaptés pour le poste, ce qui a créé des situations très difficiles, par exemple si quelqu'un arrivait au troisième rang pour un poste, sans que ce soit la meilleure solution. Même si les compétences sont bonnes, l'expérience et les autres qualités du candidat pouvaient ne pas être les meilleures mais il fallait tout de même l'embaucher.

En vertu des nouvelles politiques, dans un bassin de 10 personnes, on peut choisir celle qui est la meilleure pour le poste, selon les compétences et les exigences du poste. Cela donne donc plus de souplesse et permet aux personnes figurant dans le bassin de pouvoir accepter des postes différents. En effet, les membres du bassin, les employés, pouvaient aussi se voir offrir un seul emploi.

Ce n'est qu'un petit exemple, mais qui a son importance, parce que nous faisons beaucoup de dotation par bassin, de la dotation collective, en fonction de postes génériques, afin de gagner du temps. C'est donc un des gains de souplesse importants que nous avons faits grâce à la loi.

Par ailleurs, pour garder l'exemple des bassins de candidats, notons qu'on s'en sert partout au pays. Vous vous souviendrez que les zones nationales de sélection ont aussi été adoptées dans le cadre de la mise en oeuvre de la loi, à la demande des parlementaires, qui était justifiée, pour élargir l'accès aux emplois dans la fonction publique à l'ensemble des Canadiens. Nous avons donc maintenant un plus grand choix et un ensemble de candidats plus riche tout en ayant plus de flexibilité pour que les gestionnaires trouvent la meilleure personne, en temps opportun.

• (1155)

Le président: Il vous reste environ 20 secondes.

M. Andrew Saxton: Pouvez-vous expliquer comment la formation, la consolidation de la formation et du développement au sein de l'École de la fonction publique du Canada ont été positives?

Mme Michelle d'Auray: Très rapidement, monsieur le président.

Le président: Environ 10 secondes.

Mme Michelle d'Auray: En 10 secondes.

L'École répond maintenant aux exigences des administrateurs généraux; elle est donc axée sur la demande.

Le président: Pas si mal!

Mme Michelle d'Auray: Je fais de mon mieux, monsieur le président.

Le président: Merci, madame d'Auray.

Vous pourrez peut-être expliquer plus tard comment fonctionnent les bassins. Quand on a engagé deux ou trois personnes du bassin, si vous êtes au premier rang, mais que vous ne faites pas partie des trois premières qui ont été recrutées, que se passe-t-il? Est-ce que le bassin est rempli par d'autres candidats, ce qui change votre rang?

Mme Michelle d'Auray: Monsieur le président, nous ne cotons plus les membres des bassins. Si un bassin compte 10 personnes, elles sont toutes à égalité.

Le président: Merci.

Nous passons à la deuxième série de questions, pour des interventions de cinq minutes.

Monsieur D'Amours, vous avez la parole.

[Français]

M. Jean-Claude D'Amours (Madawaska—Restigouche, Lib.): Merci, monsieur le président.

Je vous remercie tous d'être présents.

Madame d'Auray, à la première page de votre discours d'ouverture, vous dites que la « modernisation est essentielle pour assurer une fonction publique hautement performante ». Le mot « performante » m'a accroché parce que, dans sa déclaration d'ouverture, Mme Fraser a dit que « le Secrétariat du Conseil du Trésor n'avait pas entièrement défini un ensemble d'indicateurs de rendement qui lui permettrait de faire rapport sur les résultats ».

Vous voulez que la modernisation soit performante, mais il est difficile de déterminer qu'elle l'est s'il n'y a pas d'indicateurs pour justifier les résultats. Il est facile de dire que ça va bien, mais comment fait-on pour le savoir, à part en se le disant l'un l'autre? Il faut que des systèmes, des critères d'évaluation, soient mis en application. On parle ici d'indicateurs.

Comment pouvez-vous parler d'une fonction publique hautement performante si vous n'êtes même pas en mesure d'établir adéquatement, par des moyens concrets, la façon d'évaluer le rendement?

Mme Michelle d'Auray: Merci, monsieur le président.

Nous n'avons pas nécessairement créé des indicateurs de rendement liés directement à la Loi sur la modernisation de la fonction publique ou à tous les éléments de la loi. Par contre, nous avons des indicateurs de rendement sur une gamme importante d'éléments, qui font en sorte que l'on puisse avoir une bonne idée du rendement de la fonction publique. Nous avons, par exemple, des indicateurs de rendement sur les périodes de dotation, les langues officielles, l'équité en matière d'emploi, la planification intégrée, la gestion du rendement des employés et la formation. Nous compilons des indicateurs de rendement sur une base annuelle, ce qui fait que nous touchons aux composantes des éléments de la Loi sur la modernisation de la fonction publique. Nous reconnaissons que nous n'avons pas nécessairement mis tout cela ensemble pour nous permettre de nous demander si nous avons atteint tous les objectifs de la loi. En ce qui a trait à la gestion de la fonction publique, des indicateurs nous permettent de donner un aperçu du rendement sur le plan de la gestion des ressources humaines.

• (1200)

M. Jean-Claude D'Amours: Madame d'Auray, vous avez semblé hésiter un peu quand vous avez parlé d'une certaine gamme. Vous avez limité cela. Les indicateurs que vous avez mentionnés paraissent grands, mais ils ont rapetissé.

En ce qui a trait à la modernisation, vous avez parlé, entre autres, de la formation et des langues officielles. Il n'y a pas grand-chose de nouveau. Vous parlez de modernisation et d'intégrer des indicateurs

sur le plan des langues officielles, mais cela devrait être déjà là à la base et non pas ajouté. Ce n'est pas comme si des éléments nous démontraient clairement que vous avez mis en place de nouveaux indicateurs, qui permettraient de moderniser la fonction publique et de rendre la fonction publique plus performante.

Mme Michelle d'Auray: Des indicateurs nouveaux, si je puis dire, ont été créés. Ils nous permettent de savoir, par exemple, si tous les employés ont un plan de formation. Cet élément n'était pas mesuré auparavant et il l'est maintenant. Les ministères ont-ils des structures de gouvernance pour la gestion des ressources humaines? Leur planification est-elle intégrée? Ces éléments n'étaient pas mesurés autrefois; nous les mesurons aujourd'hui.

M. Jean-Claude D'Amours: Madame d'Auray, serait-il possible de fournir au comité les indicateurs précédents et les nouveaux indicateurs? Cela nous permettra peut-être de voir l'évaluation ou les progrès que vous avez pu faire.

Je reviens au commentaire de la vérificatrice générale, qui indiquait que les ensembles d'indicateurs de rendement n'étaient pas en place. J'aimerais recevoir cette liste.

Mme Michelle d'Auray: Monsieur le président, ça me fera plaisir.

M. Jean-Claude D'Amours: Je reviens sur la question du rapport annuel. On demande aux entreprises privées et à bien des organisations de respecter des règles. Quand on est le 31 mars 2008 et qu'on s'attend à recevoir des documents, on ne s'attend pas à les obtenir deux ans plus tard. On demande aux entreprises privées, lorsque vient le temps de faire leur déclaration de revenu, ou aux organismes sans but lucratif, lorsque vient le temps de présenter leurs états financiers, de respecter des délais. Plus tôt, vous sembliez dire que c'est peut-être moins prioritaire étant donné que ce n'est pas indiqué dans la loi. Pourtant, en ce qui a trait au Parlement, une certaine responsabilisation doit se faire. En effet, vous avez des obligations de reddition de comptes devant le Parlement.

J'en arrive à ma question, qui est assez facile. Trouvez-vous acceptable que ces délais soient si longs alors qu'on parle de reddition de comptes aux parlementaires, ceux que le public a élus pour le représenter? Trouvez-vous cela acceptable?

Le président: Merci, monsieur D'Amours.

Madame d'Auray, vous avez encore quelques secondes pour répondre à cette question. Sinon, on la répétera au prochain tour, car on a déjà perdu beaucoup de temps.

Mme Michelle d'Auray: Monsieur le président, nous reconnaissons que les délais ne sont pas acceptables. Comme je l'ai indiqué, nous avons pris les mesures pour que cela se règle.

Le président: Je vous remercie, madame. Nous allons peut-être revenir sur ce sujet dans quelques minutes.

[Traduction]

Monsieur Young, vous avez la parole.

M. Terence Young (Oakville, PCC): Je vous remercie. Mes questions s'adressent à Mme Cartwright.

Je crois comprendre que le but initial de la Loi sur la modernisation de la fonction publique était de changer la façon dont la fonction publique recrute, gère et soutient ses employés, mais j'essaie de comprendre pourquoi ces changements étaient nécessaires. Autrement dit, visait-on à réduire le roulement? Voulait-on obtenir de meilleurs résultats des employés et augmenter la productivité? Voulait-on embaucher davantage de personnes innovatrices, lesquelles allaient innover dans la fonction publique? Voulait-on faire des épargnes?

• (1205)

Mme Susan Cartwright: Par la mise en oeuvre de la Loi sur la modernisation de la fonction publique, le plus important changement jamais vu en matière de législation des ressources humaines en 40 ans à la fonction publique, on visait vraiment à composer avec les pratiques de gestion des ressources humaines qui avaient été adoptées au fil du temps et qui étaient devenues très rigides.

Alors on visait en partie à faire des épargnes, mais je dirais que le principal objectif était de donner des responsabilités et de l'autorité aux administrateurs généraux et aux gestionnaires pour qu'ils puissent en fait faire preuve de flexibilité relativement au processus d'embauche afin d'embaucher les meilleurs candidats rapidement, tout en tenant compte des besoins opérationnels actuels et futurs de leurs organismes, afin de mieux servir les Canadiens.

M. Terence Young: Quel est le pourcentage de postes de la fonction publique occupés par des personnes appartenant à des minorités visibles comparativement à leur représentation dans la population canadienne en général?

La question s'adresse à Mme Cartwright. Je vous remercie.

Mme Susan Cartwright: Je n'ai pas les chiffres avec moi aujourd'hui, mais je serais ravie de les fournir au comité.

M. Terence Young: Était-ce l'un des buts visés par ces changements? S'agissait-il de l'un des objectifs à l'origine?

Mme Susan Cartwright: Nous avons une loi, la Loi sur l'équité en matière d'emploi, dont le seul objectif est de veiller à ce que la fonction publique soit à l'image de la population canadienne. Il est question du même objectif dans le préambule de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, laquelle a été créée pour faire en sorte que la fonction publique soit diversifiée.

M. Terence Young: On m'a dit — et je n'ai pas les chiffres exacts avec moi non plus — qu'il s'agit d'environ 9 p. 100, si je ne me trompe pas, comparativement à 19 p. 100 dans la population canadienne en général. Êtes-vous satisfaite de ces chiffres? Répondent-ils à vos objectifs?

Mme Susan Cartwright: Comme je l'ai dit au début, nous en sommes vraiment au tout début de notre analyse de l'information, et je crois qu'il est trop tôt pour nous en venir à des conclusions pour l'instant.

Il y a une autre chose, je crois qu'il est important de voir comment les minorités visibles sont ventilées, parce que si j'ai bien compris, selon un examen préliminaire de l'information disponible, nous avons plus de succès avec certains groupes que d'autres.

M. Terence Young: Je vous remercie.

Vers la fin du rapport que vous avez présenté ce matin, vous dites que les résultats de l'examen serviront de point de référence dans le cadre des démarches visant à créer et à maintenir un lieu de travail au XXI^e siècle. Mais nous sommes cinq ans plus tard. Vous faites un examen de la loi. J'aurais cru qu'après ce temps, vous auriez voulu

avoir un plan, un plan détaillé, une structure et des principes pour l'avenir, plutôt que simplement un point de référence.

Mme Susan Cartwright: Je crois que l'examen que j'entreprends doit être perçu dans un contexte plus large de gestion des personnes. Notre examen est limité à ces deux lois, mais il y a d'autres éléments importants du cadre de gestion des personnes à l'extérieur de ce contexte, et indépendamment du travail d'examen que nous entreprenons, le dirigeant principal des ressources humaines, la Commission de la fonction publique et divers autres intervenants du système se penchent sur la question de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique de façon plus générale pour le présent et l'avenir. Alors notre examen va contribuer, de façon importante, je l'espère — à ce travail en cours qui vise à faire en sorte que nous soyons une fonction publique à haut rendement.

M. Terence Young: Avez-vous...?

Le président: Merci beaucoup.

M. Terence Young: Nous n'avons plus de temps?

Je vous remercie, monsieur le président.

Le président: Il y aura une autre série de questions.

Mme Guay figurait sur ma liste, mais je présume que Mme Faille prend sa place.

• (1210)

[Français]

Mme Meili Faille: Je vais continuer dans la même veine que mon collègue M. D'Amours, qui a posé une question sur les délais, les rapports, le suivi que vous faites. La vérificatrice générale a mentionné plus tôt qu'elle voulait voir des résultats d'études quantitatives.

Vous avez dit, madame Cartwright, que vous vous étiez penchée sur cette question. Par contre, j'ai posé une question sur les analyses de rentabilisation. Sur quelles données repose l'examen que vous faites dans le cadre des rapports annuels que vous déposez? J'ai de la difficulté à croire que vous êtes en mesure de nous fournir des rapports dans les délais voulus, considérant les données dont disposent les ministères pour faire le suivi de leurs programmes de ressources humaines. Vous avez dit avoir pris des moyens nécessaires pour nous remettre des rapports à temps.

Pouvez-vous nous donner plus de détails sur les moyens que vous avez pris pour vous assurer que ces données étaient pertinentes et justifiées?

Pour ma part, je n'ai rien vu qui ressemblait à une analyse de rentabilisation. J'aimerais savoir quelles données quantitatives nous pouvons nous attendre à trouver dans le prochain rapport annuel que vous allez déposer.

Mme Michelle d'Auray: Merci, monsieur le président.

De prime abord, nous ne nous fondons pas sur des analyses de rentabilisation, c'est-à-dire que nous ne faisons pas d'analyses coûts-bénéfices pour déterminer si nous faisons des progrès en matière de ressources humaines. Par exemple, une des questions vise à savoir si tous les employés d'un ministère ont un plan de formation. La réponse quantitative est oui ou non: ils en ont un ou ils n'en ont pas.

La question visant à savoir si les ministères ont un plan de ressources humaines intégré à leur plan d'affaires est une mesure beaucoup plus qualitative. Ça leur permet de faire de la planification en matière de dotation et de réduire les délais précédant celle-ci. C'est une mesure qualitative, pour ce qui est de la nature du plan, la qualité de l'intégration et de la planification, et c'est une mesure quantitative, en ce qui a trait au temps pris pour combler le poste.

Mme Meili Faille: Oui, mais la réalisation d'une étude de rentabilisation n'exclut pas les renseignements qualitatifs dont vous faites mention. Par contre, chaque décision que vous prenez ou chaque modification que vous proposez donne lieu à des coûts, une planification à long terme, un plan d'action. Pour que ce ne soit pas vide de sens, il faut faire certaines analyses beaucoup plus exhaustives, vous en conviendrez.

Mme Michelle d'Auray: Monsieur le président, dans le cas des questions de ressources humaines, une analyse peut être faite en matière de rentabilisation. Le temps mis pour doter le poste fait en sorte qu'il en coûte plus cher pour remplacer une personne ou combler le poste de façon temporaire par opposition à faire la dotation quand le poste est vide. La personne peut être trouvée pour remplacer quelqu'un. Cela dit, le coût-bénéfice n'est pas le seul critère sur lequel nous fondons nos analyses de rendement quant à la gestion des ressources humaines des organismes. Nous avons, par exemple, mis sur pied dans chacun des ministères des normes de service pour les professionnels des ressources humaines. On demande un service pour inscrire que les changements à la liste de paie se feraient dans X jours.

Nous avons donc mis sur pied des normes quantitatives qui visent à réduire les coûts éventuellement, mais qui ne partent pas nécessairement d'une analyse première de rentabilisation. Cela pourrait éventuellement se retrouver là, mais ce n'est pas de prime abord notre point de départ.

• (1215)

Mme Meili Faille: Quand je regarde ce qu'on nous a remis aujourd'hui, je constate que Mme Cartwright a déposé tout à l'heure un document où on indique qu'on a consulté d'anciens cadres supérieurs. Or, un peu plus tôt, on a invoqué la question de la responsabilité, et les cadres actuels sont responsables devant nous. La reddition de comptes se fait avec les gens qui sont en place actuellement.

Je reviens de nouveau avec ma question. Quel poids représentent les analyses qui sont faites par les cadres actuels dans l'exercice d'examen que vous avez effectué? Lorsque vous me dites que les vérifications internes touchant les ressources humaines de différents grands ministères n'ont pas été consultées et que vous avez consulté les gestionnaires, vous ne donnez pas de détails.

Le président: Je regrette de devoir vous interrompre.

Madame Cartwright, soyez brève, s'il vous plaît.

Mme Susan Cartwright: Nous avons consulté les documents qui sont disponibles concernant les vérifications internes. En consultant les anciens membres de la fonction publique, nous cherchions à obtenir une vision historique des choses, pour comprendre pourquoi ils ont fait les changements. Le but n'était pas de contester la responsabilité des gestionnaires, pas du tout. Nous voulions avoir une vision contemporaine et, aussi, une vision historique. Le rendement de la fonction publique actuelle nous interpelle profondément.

Le président: Merci, madame Cartwright.

Je cède maintenant la parole à monsieur Shipley.

[Traduction]

M. Bev Shipley (Lambton—Kent—Middlesex, PCC): Merci beaucoup, monsieur le président. Je remercie également les témoins.

D'abord, madame d'Auray, dans le cadre de vos commentaires, vous avez dit:

Nous accueillons favorablement l'avis de la vérificatrice générale. Nous reconnaissons que bien que la LMFP a été complètement mise en oeuvre, du travail est toujours nécessaire dans certains domaines et il y a toujours place à amélioration.

Madame Fraser, j'aimerais en savoir davantage sur votre commentaire selon lequel « Nous avons aussi constaté que le Secrétariat du Conseil du Trésor n'avait pas entièrement défini un ensemble d'indicateurs de rendement », qui, si j'ai bien compris, seront différents de la mise en oeuvre.

Êtes-vous d'accord avec ce qu'a déclaré Mme d'Auray?

Mme Sheila Fraser: Peut-être que je devrais préciser, monsieur le président, l'une de nos recommandations, qui portait sur les indicateurs de rendement.

Au cours des deux dernières décennies, il y a eu de nombreuses initiatives pour réformer la gestion des ressources humaines. Je crois que de nombreux observateurs seraient d'accord pour dire qu'elles n'ont pas toutes obtenu du succès, et je suis généreuse. Cette modernisation, cet effort déployé pour changer la loi, était vraiment un effort considérable de la part de la fonction publique. Beaucoup de temps, beaucoup d'efforts et beaucoup d'études ont été consacrés à la résolution de problèmes qui étaient évidents.

Je vais vous donner un exemple. Des gens se demandent pourquoi le changement était nécessaire. Je crois que nous avons fait une vérification à la fin des années 1990 qui démontrait qu'il y avait quelque 70 000 règlements dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Le système, un système très difficile était complètement régi par des règlements. Les gestionnaires ne géraient pas les ressources humaines, et il était évident que les choses devaient changer. Le gouvernement a réagi et est allé de l'avant avec cette initiative.

Il est vraiment primordial que cette initiative fonctionne. Elle doit réussir. Lorsque nous avons fait la vérification en 2005, soit lorsque la loi venait tout juste d'être adoptée et que la mise en oeuvre commençait, nous avons dit qu'il était vraiment important pour le gouvernement de mettre en place des indicateurs afin de savoir si les objectifs établis étaient atteints, surtout parce que des initiatives du passé n'avaient jamais abouti à quoi que ce soit. Le gouvernement à l'époque, en 2005, a convenu que oui, il devait y avoir des indicateurs. Eh bien, quatre ans plus tard, nous n'avons toujours pas un ensemble complet d'indicateurs. Nous avons des préoccupations relativement à l'examen législatif à venir, parce que le gouvernement devra pouvoir être en mesure de dire aux parlementaires ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et comment il pourra ou non faire le suivi de cette loi au fil du temps.

Il s'agissait de notre principale préoccupation. Nous voyons que les éléments exigés en vertu de la loi ont été mis en place, mais obtient-on les résultats escomptés? Voilà vraiment ce qui sous-tend, selon moi, nos recommandations dans ce rapport. Nous reconnaissons qu'il y a certains indicateurs. Nous croyons simplement qu'ils doivent être plus exhaustifs. Les données n'ont peut-être pas fait l'objet d'un suivi au fil du temps; certains indicateurs ont changé d'une année à l'autre. Alors comment le gouvernement et le Parlement sauront-ils quelles sont les tendances et si les objectifs sont atteints?

•(1220)

M. Bev Shipley: Je crois que, somme toute, il s'agit d'un rapport positif, et je vous en félicite.

Madame d'Auray, c'est important. Nous sommes de toute évidence de plus en plus régis par des règlements au fil des ans, j'imagine. Je crois que la situation changeait constamment et devenait très complexe. Pouvez-vous me dire, pour ce qui est de votre ministère actuellement, combien de personnes vous avez dû embaucher pour mener à bien la mise en oeuvre de ce programme?

Mme Michelle d'Auray: Je vous remercie.

Je crois qu'à l'origine, depuis l'arrivée de la loi au Secrétariat, comme ministère nous avons probablement dû ajouter trois employés, simplement pour la mise en oeuvre de la loi comme telle.

M. Bev Shipley: Je parle de l'évolution d'hier à aujourd'hui. J'ai écouté ce qu'a dit Mme Cartwright. Dans le cadre de ses responsabilités, elle a rencontré tous les intervenants actuels, passés et futurs, très honnêtement, pour en venir à une quelconque recommandation. J'ai de la difficulté à comprendre pourquoi nous n'avons pas tout simplement créé un genre de bureaucratie pour combler les places afin que, très honnêtement — et je vais être honnête avec vous — les gens du ministère, les sous-ministres, peut-être, qui en fait, à mon avis, devraient simplement faire leur travail. J'ai besoin de savoir que nous avons des gens qui font leur travail, et j'ai de la difficulté lorsque j'apprends tout ce que nous avons dû faire. Je veux dire, vous voyez, vous avez rencontré plus de 500 personnes et organismes différents. Je trouve que c'est à la fois surprenant et un peu dérangeant.

Mme Michelle d'Auray: Si vous le permettez, monsieur le président, la fonction publique de base ou l'administration publique de base compte plus de 200 000 employés. Pour que nous et Mme Cartwright ayons une idée de l'ampleur des changements et de la façon dont ils étaient ressentis, de consulter ou appeler 500 personnes sur 200 000 n'est pas démesuré.

Je vous dirais que la Loi sur la modernisation de la fonction publique et les changements apportés à la loi ont fait en sorte que les administrateurs généraux ne font désormais que de la gestion, si je peux m'exprimer ainsi, pour être claire. Je dirais qu'en fait il y a une tendance. C'est un peu difficile, comme on le disait pour la question des mesures, de mesurer la chose. Comment y arriver? Comment demander à un administrateur général aujourd'hui ce qui a changé dans ses façons de faire d'hier et d'aujourd'hui? On peut demander combien de temps était consacré à une certaine tâche hier comparativement à aujourd'hui. Nous sommes actuellement à la recherche de points de référence à cet égard.

Nous devons aussi nous pencher sur les structures de gouvernance. Combien de temps consacrons-nous aux ressources humaines à la table de gestion? Je vous dirais que c'est environ 100 p. 100 de plus qu'auparavant. Encore une fois, il est très difficile de quantifier... C'est un peu un jeu de devinette. Je ne crois pas que la fonction publique ait grandi relativement à la mise en oeuvre de ces lois; en fait, elles nous ont donné davantage de flexibilité.

Je vais vous donner un autre exemple. Nous étions complètement paralysés par les procédures de grief, parce qu'il s'agissait de la seule façon pour les gens de se plaindre. En vertu de la loi, nous avons mis en pratique — pas juste en place, mais aussi en pratique — un processus de résolution informel des différends. Si vous examinez les plaintes qui sont transmises au tribunal de la fonction publique, elles sont réglées avant même d'arriver au tribunal pour être entendues. Il s'agit en fait d'une économie considérable de temps et d'efforts. On gère donc les ressources humaines comme n'importe

quel autre organisme, c'est-à-dire qu'on gère les personnes, on interagit avec elles plutôt que de dire simplement « Ai-je versé ce document au dossier? Oui. Ai-je fait ceci? Oui. » C'était l'objectif de cette loi. On voulait se débarrasser de la gestion fondée sur les règlements au profit de la gestion des personnes en tant que personnes.

•(1225)

Le président: Merci.

Allez-y, monsieur Allen.

M. Malcolm Allen: [*Note de la rédaction: inaudible*]... un système fondé sur des règles, mais je présume que vous ne vouliez pas dire que vous les avez toutes éliminées. Vous vouliez dire que nous étions accablés de tellement de règles que nous ne pouvions pas fonctionner. Je sais qu'un syndicat est maintenant en place de votre côté, et en toute honnêteté, il y a encore tout un tas de règles.

Je suis étonné par le commentaire que vous avez formulé, à savoir que vous deviez mettre en place un règlement informel, alors que ces éléments dans le secteur privé sont inclus dans des conventions collectives qui précisent que la première étape, c'est la discussion, qu'à la deuxième étape, c'est la rédaction. Ça m'étonne vraiment. Néanmoins...

J'examine le rapport de Mme Fraser, et je vois qu'on y parle de gestionnaires qui évoquent les changements « culturels », si je puis dire... Je pense que les personnes qui travaillent dans le domaine des ressources humaines et celles qui oeuvrent dans d'autres secteurs, même si celui-ci se rapporte aux ressources humaines d'une autre façon, savent que ces changements culturels sont très difficiles à apporter. Manifestement, certains de vos gestionnaires ont mentionné qu'il s'agit d'un processus lent, qui n'a pas cours de la façon...

C'est peut-être leur opinion, et ça peut bien être l'état des choses dans leur domaine, mais je demande si vous pourriez nous dire ce que pensent les gestionnaires qui estiment que le processus est lent. Est-ce que vous recevez ce genre de commentaire? Doit-on...?

Je sais que mon ami, M. Shipley, a affirmé avoir discuté avec 500 personnes. Je dirais qu'il faut parler à 5 000 personnes si on veut mettre en place un changement culturel au sein de l'organisation et non seulement une nouvelle règle.

Je me demande si vous avez ou non reçu ce genre de commentaire de ces gens.

Mme Michelle d'Auray: Monsieur le président, j'aimerais dire que mes gestionnaires me font ce genre de commentaire de façon régulière. Ils me parlent de gestion des ressources humaines et de questions connexes, de la rapidité ou de la lenteur des progrès accomplis dans certains domaines. Je dirais aussi que nos systèmes informatiques en frustrent certains, qui ne sont pas capables d'obtenir l'information dont ils ont besoin rapidement pour pouvoir prendre des décisions. Alors je dirais que oui, on entend ce genre de commentaire sur la façon d'améliorer les choses régulièrement.

Un autre point que nous n'avons pas soulevé ou dont nous n'avons pas discuté, c'est les professionnels des ressources humaines ou les praticiens eux-mêmes. Le changement qu'ils ont vécu était important et le demeure. Vous avez raison, je n'ai pas affirmé que nous avions éliminé toutes les règles. Nous en avons éliminé certaines, et c'était le but. Mais les praticiens des ressources humaines ont vécu un changement et sont toujours en train de le vivre dans une large mesure, c'est-à-dire qu'ils découvrent comment gérer sans nécessairement disposer de règles. Ils doivent aussi interagir avec des gestionnaires qui veulent combler des postes, perfectionner leurs employés et les gérer de façon à respecter les règles, puisqu'elles existent toujours, tout en faisant preuve d'une grande souplesse.

Après avoir été régis par des règles pendant très longtemps, ce changement est considérable. Ce n'est pas seulement les sous-ministres, les gestionnaires et les employés qui ont été touchés; ce sont aussi les praticiens des ressources humaines. Je dirais qu'ils vont changer complètement de façon imminente. C'est un processus qui prend du temps.

M. Malcolm Allen: Si j'ai bien compris, ceux qui résistent, ce sont les gestionnaires et les professionnels des ressources humaines, ce qui correspond à ce à quoi on pourrait s'attendre lorsqu'on parle d'instituer des changements de culture. Ils ne le font pas nécessairement de façon délibérée ou n'essaient pas de miner le processus, mais en effet, on découvre chez ces gens, qui cherchent à protéger leur pré carré, une résistance naturelle.

Comment régler ce problème? Comment leur faire comprendre leur importance dans le système global et comment éviter de se retrouver avec des gens qui essaient simplement de protéger leur pré carré et qui, de cette façon, minent tout le système? Comment changer la culture?

Mme Michelle d'Auray: Je suis heureuse que vous en ayez parlé parce qu'il ne s'agit pas d'une question de résistance ou d'acte délibéré pour miner le système. Il s'agit d'un changement fondamental dans la façon de faire. J'estime que nous avons apporté des changements majeurs à la façon dont nous travaillons avec cette communauté de professionnels pour les aider et favoriser les interactions positives.

Nous ne rencontrons pas de résistance. Nous collaborons avec eux pour les doter des outils adéquats. Maintenant, ils sont presque impatients, si je puis dire. Je parle des gestionnaires. Nous avons renversé la vapeur.

•(1230)

Le président: Merci, madame d'Auray.

Monsieur Dreeshen.

M. Earl Dreeshen (Red Deer, PCC): Merci, monsieur le président, et merci à nos témoins d'être venus ici aujourd'hui.

Je suis ravi d'apprendre qu'il y a un changement dans la mentalité des gens aux ressources humaines, comme on l'a dit plus tôt, et que celui-ci est fondé sur les négociations directes plutôt que sur les règles. Je pense que ceux qui se sont retrouvés dans ce genre de situations comprennent à quel point les choses peuvent être difficiles. Bien sûr, au chapitre des différences entre les différents processus de grief, tabler sur la résolution de conflits informelle représente un aspect clé.

J'aimerais que vous me donniez vos commentaires à ce sujet, madame d'Auray, dans quelques instants, mais d'abord, j'aimerais poser quelques questions et commencer par Mme Fraser.

Vous avez dit au début que vous n'avez pas effectué de vérification au sujet des répercussions de la Loi sur la gestion des ressources

humaines. Pouvez-vous m'expliquer pourquoi? Ensuite, dans votre réponse, j'aimerais que vous me parliez de vos conclusions quant aux rôles et responsabilités des sous-ministres.

Mme Sheila Fraser: Merci, monsieur le président.

Tel que mentionné dans la vérification, nous avons tenté de déterminer si la loi avait été mise en oeuvre, mais nous ne nous sommes pas penchés sur ses effets, et ce, pour deux raisons. D'abord, il est clair que l'examen de l'efficacité ne fait pas partie du mandat du vérificateur général; nous examinons ce qu'ont fait les ministères pour évaluer leur efficacité. La question des indicateurs de rendement et de l'information connexe nécessaire est en lien avec cela.

De plus, il serait plus approprié à mon avis d'attendre de voir ce qui est en train d'être fait en ce qui concerne l'examen législatif portant sur les processus du gouvernement, l'évaluation de ce qui doit être fait et les progrès accomplis jusqu'ici.

En ce qui concerne les sous-ministres, le rapport note qu'un changement a été apporté, ce qui est une chose très positive. Les sous-ministres assument leurs responsabilités en lien avec la gestion des ressources humaines et y jouent un rôle actif. Je pense qu'il s'agit d'un élément extrêmement positif.

M. Earl Dreeshen: Merci. Bien sûr, un important changement s'est produit et touche les sous-ministres et les ressources humaines. Madame d'Auray, je reviendrai donc sur ce que vous avez dit un peu plus tôt. Pourriez-vous m'expliquer ce que vous vouliez dire par changement de mentalité?

La vérificatrice générale a affirmé que certains gestionnaires ne connaissent pas bien certaines règles s'appliquant à l'embauche. Pourriez-vous nous dire ce que fait le gouvernement pour régler ce problème?

Mme Michelle d'Auray: À propos des responsabilités des sous-ministres et de l'attention qu'on accorde aux ressources humaines, il serait négligent de ma part de ne pas mentionner l'un des éléments qui a découlé de la LMFP, si je peux le dire ainsi, c'est-à-dire l'initiative du greffier sur le renouvellement de la fonction publique. Nous avons commencé à faire la synthèse de certains des principaux éléments sur lesquels il faut continuer à se centrer et à améliorer, soit les domaines essentiels à la gestion des ressources humaines et à la réalisation des objectifs de la LMFP, mais surtout un bon rendement de la part des gestionnaires des ressources humaines.

Franchement, des quatre piliers de la LMFP, la planification intégrée est le plus important, peut-être pas très passionnant, en tout cas primordial. Pendant longtemps, on préparait un plan pour les ressources humaines et la planification des activités, mais ils ne se recoupaient jamais et n'étaient jamais élaborés dans la même pièce. Je sais que ça peut vous surprendre, mais maintenant, le plan des ressources humaines et la planification des activités s'articulent harmonieusement. C'est un élément indispensable à un plan de dotation. Il est difficile, si on ne sait pas ce dont on aura besoin pour mener ses activités dans trois ans ou cinq ans, d'élaborer un plan de dotation qui énonce les compétences nécessaires et la formation qu'on doit offrir ou que l'école doit offrir pour atteindre des objectifs devant être réalisés en deux ou trois ans.

La planification intégrée est probablement l'élément le plus important qui intéresse les administrateurs généraux. Les gestionnaires y participent, puisque la planification des activités est élaborée par les gestionnaires, et le plan des ressources humaines y est intimement lié également.

Je suis désolée, j'ai du mal à m'arrêter tellement la planification intégrée me passionne.

• (1235)

Le président: Non, ne vous en faites pas mais votre temps est écoulé.

M. Dreeshen souhaite probablement vous poser une autre question, donc je vais le laisser vous la poser plus tard.

Monsieur D'Amours.

[Français]

M. Jean-Claude D'Amours: Merci, monsieur le président.

Madame d'Auray, un peu plus tôt, je vous ai demandé de nous fournir la liste des indicateurs. J'aimerais aller un peu plus loin. J'apprécierais que vous envoyiez au comité certains détails, à la suite des commentaires de Mme Fraser. On a mentionné que certains indicateurs étaient en place, mais que d'autres partaient. C'était dur à suivre. En réalité, il est difficile de comprendre comment on peut établir des résultats concrets. On a l'impression de parler du recensement! J'aimerais que vous puissiez nous indiquer, dans le document que vous allez nous fournir, quels indicateurs ont été mis en place, lesquels ont été enlevés et à quelles dates ces mesures ont été décidées. J'apprécierais énormément que vous fournissiez ces documents au comité.

D'autre part, en ce qui a trait aux délais pour remettre le rapport annuel, mon collègue M. Bains vous a posé la première question du comité. Vous avez répondu que certaines choses étaient demandées par la loi et devaient constituer des priorités par rapport aux autres documents.

Vous avez dit que les délais n'étaient pas acceptables, mais comment allez-vous établir les priorités? Vous avez beau dire que vous n'êtes pas contente de cela, mais comment allez-vous faire pour modifier la situation?

Mme Michelle d'Auray: Bien que cela puisse, encore une fois, paraître assez fondamental, nous avons établi des échéanciers et des calendriers pour préparer les différents rapports. En effet, ceux-ci étaient préparés dans différents secteurs et différents organismes. Nous avons maintenant consolidé toutes les responsabilités et les fonctions au sein d'un même organisme, le Secrétariat du Conseil du Trésor. Nous avons des calendriers et des échéanciers qui nous permettent de produire les rapports dans les délais escomptés. Nous accusons encore un certain retard, je le reconnais, en ce qui a trait au rapport global sur la gestion des ressources humaines, mais nous sommes en train de rattraper le temps perdu.

M. Jean-Claude D'Amours: À ce sujet, madame d'Auray, quand ce rapport aurait-il dû être présenté selon l'échéancier que vous aviez établi?

Mme Michelle d'Auray: Je demanderais à M. MacLeod de répondre. Je pense que le rapport pour 2008-2009, qui devrait être déposé sous peu, aurait dû être déposé il y a peut-être six mois.

Le président: Monsieur MacLeod, c'est à vous.

M. Ross MacLeod (sous-ministre adjoint, Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, Secteur de la gouvernance, de la planification et des politiques, Secrétariat du Conseil du Trésor): Pour la période 2008-2009, nous prévoyons que ce sera

déposé au mois de novembre. Nous prévoyons que le rapport 2009-2010 sera déposé au cours de la prochaine année financière.

[Traduction]

Le président: Je suis désolé monsieur D'Amours.

Ai-je bien compris que le premier rapport sera déposé en novembre prochain?

[Français]

M. Ross MacLeod: Oui.

[Traduction]

Le président: Monsieur D'Amours.

[Français]

M. Jean-Claude D'Amours: C'est bien, monsieur le président.

Cela veut dire qu'il y a toujours des problèmes liés à ces rapports. Vous avez mentionné à mon collègue que vous alliez établir les priorités initialement en considérant si la loi prescrit une obligation ou s'il s'agit d'autre chose.

Fonctionnez-vous toujours ainsi lorsque vous décidez des dates auxquelles les rapports devraient être présentés?

Mme Michelle d'Auray: Si je peux me permettre, monsieur le président.

Nous avons des obligations législatives de produire des rapports dans des délais prescrits par la Loi sur les langues officielles, la Loi sur l'équité en matière d'emploi et la Loi sur l'accès à l'information. Il y a donc des dates de tombée et des prescription. Nous les respectons. C'est ce que je veux dire quand je parle de priorités et d'obligations législatives et parlementaires.

• (1240)

M. Jean-Claude D'Amours: Qu'en est-il des autres?

Mme Michelle d'Auray: Le seul autre est celui qui porte sur les ressources humaines. Pour celui-là, la loi nous demande de le produire le plus tôt possible, lorsqu'il sera prêt.

M. Jean-Claude D'Amours: Cela vous donne un peu trop de latitude, en fin de compte.

Mme Michelle d'Auray: Pardon, monsieur le président, mais c'est ce qui est écrit dans la loi. Nous essayons évidemment de faire cela de la façon la plus rapide possible.

M. Jean-Claude D'Amours: Madame d'Auray, vous me dites que c'est ce qui est écrit dans la loi, mais ne s'agit-il pas toujours de priorités au bout du compte? Faut-il que chaque point-virgule soit indiqué pour qu'il soit clair que ce soit une priorité et, si ce point-virgule n'a pas été identifié, on se donne une marge de manoeuvre pour pouvoir étirer l'élastique au point, peut-être, où il va finir par casser? À ce moment-là, la vérificatrice générale va vous taper sur les doigts en disant qu'il y a un problème.

Mme Michelle d'Auray: Nous avons reconnu les délais et nous avons reconnu que nous devons nous améliorer nettement à cet égard. Comme nous nous sommes engagés à le faire, je ne peux que répéter notre engagement à ce sujet. Nous avons connu, comme je l'ai expliqué, plusieurs changements organisationnels. Ces changements ont, notamment, touché le groupe responsable de ces rapports. Nous nous sommes acquittés de nos obligations législatives et comptons continuer à le faire.

M. Jean-Claude D'Amours: Merci.

[Traduction]

Le président: Monsieur Dreeshen vous avez la parole.

M. Earl Dreeshen: Merci.

Madame d'Auray, j'aimerais vous poser une question à propos du mémoire que vous nous avez présenté. Vous avez indiqué, comme le greffier du Conseil privé l'a déclaré dans son dernier rapport annuel à l'intention du premier ministre, que le renouvellement de la fonction publique était fondé sur la planification. La collaboration est franchement impressionnante. Il s'agit, en partie, de retourner à la planification intégrée. Vous avez parlé de recrutement, du perfectionnement des employés, du renouvellement de la main-d'oeuvre et de la mobilisation du personnel.

Pourriez-vous nous parler des trois derniers, mais surtout du perfectionnement des employés et du renouvellement de la main-d'oeuvre, pour nous donner une idée de ce qui se fait dans ces domaines?

Mme Michelle d'Auray: Merci, monsieur le président.

En ce qui concerne le développement, nous avons commencé par un élément très important qui peut paraître très élémentaire. Nous voulions nous assurer que chaque employé disposait d'un plan de perfectionnement et d'apprentissage. Ce n'était pas fait régulièrement pour tous les employés, comme c'est le cas actuellement. Chaque employé doit avoir un plan de perfectionnement et d'apprentissage.

La prochaine étape pour nous, ce sera d'examiner les compétences de base et de déterminer si oui ou non, nous devrions organiser des activités d'apprentissage ou de développement.

L'essentiel ici c'est la formation. On a pris certaines obligations. Si vous êtes un gestionnaire à un certain échelon, vous devez avoir une formation en gestion financière, en gestion de ressources humaines et en gestion de contrat. Ces règles ont été mises en place pour favoriser une professionnalisation rigoureuse. Il s'agit de changements qui ont été apportés.

Au chapitre du renouvellement du milieu de travail, sur nombre de fronts, nous examinons maintenant comment utiliser les outils collaboratifs, certaines personnes les appellent les médias sociaux, ou la prochaine génération d'Internet et d'Intranet pour veiller à ce qu'il ait un échange de renseignements. Le profil démographique représente un défi. Malheureusement, nous vieillissons tous — cela dépend de notre perspective, mais c'est mon cas — et nombre de gens au sein de la fonction publique prennent leur retraite. Nous sommes le reflet de ce qui se passe au sein de la population en général. Nous disposons de connaissances et d'informations que nous devons préserver, et nous devons aussi intégrer une nouvelle génération, qui est habituée à travailler avec les outils d'une façon bien différente.

Pour renouveler le milieu de travail, il faut savoir comment faire cette transition. Comment utiliser les outils technologiques dont nous disposons pour faire éclater les barrières hiérarchiques qui subsistent? Comment créer un outil wiki pour discuter des politiques ou de la structure institutionnelle et essayer de trouver quelqu'un qui pourrait m'apporter des précisions à ce sujet? Voilà de quoi nous parlons dans le cadre du renouvellement du milieu de travail.

• (1245)

M. Earl Dreeshen: Je comprends, et je sais aussi que la population vieillit. J'ai été professeur de mathématiques dans une école secondaire pendant 34 ans. Nous devons entre autres examiner les plans de croissance professionnelle, qui étaient fait annuellement. Nous avons essayé de les enchâsser dans le renouvellement du milieu de travail et dans l'engagement. Je pense qu'il est essentiel que ce genre d'effort se poursuive.

Vous avez aussi mentionné... La vérificatrice générale voulait répondre à certaines remarques qu'on trouve à la page précédente de votre exposé. Vous avez parlé d'améliorer les relations de travail et certaines procédures en place. Vous avez aussi invoqué les ententes conclues entre le Conseil du Trésor et les agents de négociation.

Pourriez-vous nous parler brièvement de ces deux points?

Mme Michelle d'Auray: Merci.

Je pense avoir dit un peu plus tôt que nombre de questions fondées sur les règles ou assujetties à celles-ci en ce qui concerne le milieu de travail ou la gestion étaient souvent axées sur les règles, par opposition aux solutions à ces problèmes.

Pour ce qui est de la résolution informelle de conflits, de la discussion, c'est-à-dire que les gestionnaires et les employés s'attaquent au problème de front au lieu de remplir des formulaires, revêtait une importance cruciale. Ces processus sont en fait en place et fonctionnent bien. Comme nous le savons, cela n'exclut pas la nécessité de disposer de processus et de procédures formels si les méthodes de résolution informelle de conflits ne fonctionnent pas. Ce genre de processus a été mis en place et on les utilise toujours.

Au chapitre de... Veuillez m'excuser, votre deuxième question portait sur...?

M. Earl Dreeshen: Les accords...

Mme Michelle d'Auray: Oui, les conventions collectives. Nous avons été en mesure, surtout pour ce qui est des services essentiels, de négocier et de continuer de traiter ces conventions. Je pense que nous avons conclu cinq ou six conventions sur les services essentiels, et nous poursuivons des discussions avec un certain nombre d'agents de négociation afin de les finaliser.

Je tiens à souligner que ces négociations se déroulent de très bonne foi. Ce sont des questions difficiles à régler et qui nécessitent beaucoup de temps et de disponibilité. Les négociations sont en cours, mais je pense que jusqu'à présent nous avons conclu au moins six ou sept conventions.

Le président: Mme Guay a la parole.

[Français]

Mme Monique Guay (Rivière-du-Nord, BQ): Merci, monsieur le président.

Madame Fraser, je vous remercie d'être restée jusqu'à la fin. D'ailleurs, je pense que cela vous permet de voir un peu quelles sont nos préoccupations.

Monsieur MacLeod, vous avez dit que vous déposerez un rapport en novembre. C'est dans deux semaines. Je regarde la documentation qu'on a reçue aujourd'hui et rien ne peut me laisser croire qu'un rapport sera déposé en novembre. Vous dites que vous en déposerez un autre au début de 2011, mais sans en préciser la date. C'est inquiétant, parce qu'on n'a pas de date réelle et aucun document, non plus, ne nous fait part...

Madame Fraser, vous nous faites part de vos inquiétudes, ce qui est tout à fait légitime.

Je sais, madame d'Auray, que vous travaillez très, très fort, mais je n'ai rien vu dans ce que j'ai lu aujourd'hui pour me rassurer. Rien ne m'indique que cela fonctionne bien, que des changements vont se faire en temps et lieu.

Pouvez-vous me dire, combien de personnes sont touchées par ces changements? Une étude a-t-elle été faite? Il y aura des changements dans la fonction publique, des gens prennent leur retraite. Quelles sont les zones d'âge que l'on trouve, combien de gens allez-vous devoir remplacer au cours des prochains mois, des prochaines années? Est-il possible d'avoir ces informations? On dirait que c'est réservé à un cercle fermé. Ce serait intéressant que le comité, les gens qui travaillent ici, aient cette information.

Comment se fait-il qu'on n'ait aucune information, absolument rien sur le rapport du mois de novembre? Où sera-t-il déposé, comment, qu'est-ce qu'il contient? On aurait dû, aujourd'hui déjà, avoir quelque chose de tangible là-dessus, mais il n'y a absolument rien. Le mois de novembre est dans deux semaines, à moins qu'on ne parle du mois de novembre de l'année suivante, je ne sais pas, mais il faudrait être un peu plus clair là-dessus. Je vous laisse la parole.

Monsieur MacLeod, j'aimerais que vous me répondiez, s'il vous plaît.

Le président: Madame d'Auray, voulez-vous commencer?

• (1250)

Mme Michelle d'Auray: En ce qui a trait au rapport du mois de novembre, c'est le rapport annuel sur la gestion des personnes. Ce n'est pas un nouveau rapport, le format est déjà connu. Il sera déposé au Parlement par le président du Conseil du Trésor conformément au processus de dépôt officiel normal. La structure du rapport n'est pas nouvelle.

Mme Monique Guay: N'est-elle pas modifiée?

Mme Michelle d'Auray: Non, elle n'est pas modifiée. Les processus normaux seront suivis. Vous recevrez les rapports conformément au dépôt régulier.

Vous avez posé une question sur le nombre de personnes touchées par les réformes. L'ensemble de la fonction publique a été touché par les réformes, alors c'est...

Mme Monique Guay: Vous devez avoir des chiffres.

Mme Michelle d'Auray: Les chiffres sur le nombre de personnes dans la fonction publique sont disponibles. Le nombre de personnes qui partent à la retraite de façon régulière est également disponible, il figurait dans le rapport du Greffier du Conseil privé au premier ministre, qui a été rendu public. Ces données sont toutes disponibles, madame, elles sont dans les documents, sur les sites Web, elles sont facilement accessibles. On peut vous envoyer les hyperliens.

Mme Monique Guay: Envoyez-nous ces liens, on pourra regarder attentivement la façon de fonctionner. Lorsque vous aurez du nouveau personnel, vous aurez peut-être plus de facilité à faire en sorte qu'ils s'adaptent à la nouvelle loi. En effet, souvent, quelqu'un qui est là depuis 25 ans, a une routine ou certaines habitudes de travail.

Je voulais aussi parler du matériel. En effet, on dit qu'au sein de la fonction publique, on se plaint souvent et on dit que le matériel est dérisoire. Je ne sais pas si vous avez reçu des plaintes à ce sujet, mais même pour nous ici, au Parlement, il arrive régulièrement que nos ordinateurs, pendant une journée complète, ne fonctionnent plus.

Avez-vous ce genre de problème? Avez-vous les budgets pour y faire face?

Mme Michelle d'Auray: J'aimerais souligner que Mme la vérificatrice générale a soumis récemment un rapport sur les systèmes vétustes en technologie de l'information, ce dont nous avons discuté, je pense, au sein du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires il y a quelques mois.

Au quotidien, je dirais que les gens sont équipés raisonnablement. Évidemment, comme gouvernement, nous n'allons pas toujours à la fine pointe de tous les éléments. Nous allons aussi voir comment ça fonctionne dans d'autres secteurs avant de faire certaines expériences. Les systèmes en technologie de l'information font actuellement l'objet d'une étude, à la suite de la discussion et du dépôt du rapport de Mme Fraser à ce sujet.

Le président: Merci.

[Traduction]

Merci beaucoup.

Je pense que nous avons fait le tour des questions. Est-ce que Mme Fraser ou Mme d'Auray ont des remarques finales avant que nous passions aux travaux du comité?

Madame Fraser.

Mme Sheila Fraser: Merci, monsieur le président.

J'aimerais simplement remercier le comité de son intérêt pour ce rapport. Il est clair que la question des ressources humaines est d'une importance cruciale pour le gouvernement, et je suis heureuse de constater que le comité s'y intéresse.

Merci.

Le président: Merci, madame Fraser.

Madame d'Auray.

[Français]

Mme Michelle d'Auray: Je vais me faire l'écho de Mme Fraser et vous remercier de l'attention que vous avez portée à ces questions qui ne sont pas toujours nécessairement prioritaires. Elles le sont pour nous, mais ne sont pas toujours le sujet des débats parlementaires.

Je vous remercie de votre attention.

[Traduction]

Le président: Madame d'Auray, vous savez que nous sommes impatients de recevoir les documents que vous nous avez promis. Nous avons hâte de les recevoir.

Un grand merci à vos collègues, Mme Cartwright et M. MacLeod, et, madame Fraser, à vos collègues, M. Campbell et Mme Bergeron. Merci beaucoup d'être venus ici aujourd'hui.

Nous allons maintenant passer aux travaux du comité. La séance demeure toutefois publique.

Le premier point à l'ordre du jour est toujours cet avis de motion de Mme Faille. Si j'ai bien compris, Mme Faille aimerait en débattre à une autre occasion. C'est bien ça?

[Français]

Voulez-vous le faire aujourd'hui?

Mme Meili Faille: Ce n'est pas compliqué. Lorsque l'on a été saisis de la motion, il y avait un vote en cours. On a dû quitter pour participer au vote. On avait convenu de voter sur la motion lors de la prochaine réunion.

Lorsque l'on s'est rencontrés à nouveau, on faisait l'étude du rapport. Habituellement, lors de l'étude d'un rapport, le comité est tenu à huis clos. Malencontreusement, le résultat du vote n'a pas été rendu public. C'est tout simplement pour rendre la décision quant à la motion, il faudrait savoir si elle a été défaite ou acceptée. C'est tout simplement ça. C'était tout simplement une motion pour rendre publique la décision quant à une motion qui avait été dûment débattue en comité. J'en ai des plus compliquées, mais aujourd'hui c'est très simple.

• (1255)

[Traduction]

Le président: Monsieur Saxton.

M. Andrew Saxton: Nous n'avons pas d'objection à l'égard de la demande de Mme Faille.

Le président: Monsieur D'Amours? Monsieur Bains? Monsieur Allen?

Une voix: Rien, monsieur le président.

Le président: Très bien, nous avons un consensus.

Cela conclut les travaux du comité.

La séance est levée jusqu'à jeudi prochain.

Merci.

POSTE  MAIL

Société canadienne des postes / Canada Post Corporation

Port payé

Postage paid

Poste-lettre

Lettermail

**1782711
Ottawa**

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

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

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

PERMISSION DU PRÉSIDENT

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

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

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

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

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

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

SPEAKER'S PERMISSION

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

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

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

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

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