



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

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

---

OGGO • NUMÉRO 152 • 1<sup>re</sup> SESSION • 42<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le jeudi 8 novembre 2018**

—  
**Président**

**M. Tom Lukiwski**



## Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le jeudi 8 novembre 2018

• (1530)

[Traduction]

**Le président (M. Tom Lukiwski (Moose Jaw—Lake Centre—Lanigan, PCC)):** Chers collègues, la séance est ouverte. Bienvenue.

Nous accueillons aujourd'hui des représentants du Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports et du Bureau du Conseil privé.

Je crois comprendre, madame Fox, que vous avez une déclaration préliminaire.

Chers collègues, M. Shea a indiqué qu'au lieu de lire sa déclaration préliminaire pour le compte rendu et de prendre une dizaine de minutes de notre temps, nous allons, si vous êtes d'accord, joindre sa déclaration préliminaire au procès-verbal, ce qui donnera plus de temps pour les questions de tout le monde.

**Mme Yasmin Ratansi (Don Valley-Est, Lib.):** Ils sont censés l'avoir lue.

**Le président:** Effectivement.

Ai-je votre consentement?

**Des députés:** D'accord.

[Voir l'annexe—Observations de M. Matthew Shea]

**Le président:** Merci.

Merci de votre aimable proposition, monsieur Shea.

Madame Fox, je suis heureux de vous revoir. Bienvenue à notre comité. Vous avez certainement déjà comparu devant le Comité, alors vous connaissez la procédure, et vous comprendrez qu'il vous reste environ 10 minutes pour faire une déclaration préliminaire, après quoi nous passerons aux questions des membres du Comité.

Madame, vous avez la parole.

**Mme Kathleen Fox (présidente, Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports):** Merci beaucoup, monsieur le président, et je peux vous assurer que je prendrai certainement moins de 10 minutes.

Monsieur le président, mesdames et messieurs membres du Comité, merci d'avoir invité le Bureau de la sécurité des transports du Canada, le BST, à témoigner devant vous aujourd'hui.

[Français]

Mes deux collègues qui m'accompagnent ont une vaste expérience de nos activités.

Je vous présente M. Jean Laporte, notre administrateur en chef des opérations, et M. Luc Casault, notre directeur général des services intégrés et le dirigeant principal des finances.

Comme les représentants du Bureau de la sécurité des transports du Canada, ou BST, ont déjà pris la parole devant ce Comité deux fois au cours de la dernière année, je crois que vous connaissez le

BST et son mandat. Je vais donc sans plus tarder passer à l'objet de notre présentation d'aujourd'hui, soit le Budget supplémentaire des dépenses (A) 2018-2019.

[Traduction]

Le Budget principal des dépenses de 2018-2019 affiche des crédits pour le BST d'environ 27 millions de dollars et des cotisations législatives aux régimes d'avantages sociaux des employés de 3 millions de dollars, pour un total d'un peu plus de 30 millions de dollars. Si l'on y ajoute l'augmentation permanente de 2,9 millions de dollars demandée dans le Budget supplémentaire des dépenses (A), on arrive à un total de 33,5 millions de dollars pour assurer la viabilité financière à long terme du programme du BST.

Permettez-moi de faire une mise en contexte.

Au cours des dernières années, le BST a dû composer avec des contraintes de financement croissantes qui ont rendu de plus en plus difficile la réalisation de son mandat et de ses objectifs de rendement. Le BST n'a reçu aucun nouveau financement permanent depuis 2003.

Depuis lors, les attentes du public et la complexité du travail du BST ont beaucoup changé. Le BST fait également face à une augmentation des coûts qui s'accumulent année après année. En 2017-2018, le BST en est arrivé au point où l'intégrité de son programme était menacée en raison du manque de ressources.

[Français]

L'automne dernier, en attendant une solution à plus long terme, le BST a demandé l'approbation d'un financement provisoire de 1,8 million de dollars pour traiter les questions alors liées à l'intégrité de son programme en 2017-2018.

[Traduction]

Le financement que nous demandons aujourd'hui assurera la stabilité financière de notre organisation pour les prochaines années, sans toutefois avoir pour effet d'augmenter notre capacité. Ces fonds nous aideront à mener le même nombre d'enquêtes et d'activités de sensibilisation, à assurer l'achèvement de nos enquêtes en temps opportun, à atteindre nos objectifs de rendement et à rendre disponible davantage d'information pour le public.

En d'autres mots, il s'agirait de la première augmentation permanente significative de notre financement en 15 ans, et elle est inférieure à 10 %, pour un organisme qui a travaillé sans relâche à assurer la sécurité des transports d'un océan à l'autre.

Sur ce, et pour clore, je précise que la semaine dernière, le 29 octobre, le BST a publié sa Liste de surveillance 2018. Il s'agit de notre liste des principaux enjeux auxquels il faut remédier pour rendre le système de transport canadien plus sécuritaire. Un dépliant présentant les enjeux de la liste de surveillance a été envoyé par courriel à tous les députés et vous en aurez certainement pris connaissance. Si vous avez des questions au sujet de la liste de surveillance, nous serons heureux d'y répondre, de même qu'à toute question au sujet du Budget supplémentaire des dépenses.

Merci.

**Le président:** Merci, madame Fox et monsieur Shea, et merci à vous deux de votre économie de mots.

Nous allons maintenant passer directement aux questions, en commençant par un premier tour de sept minutes chacun.

Allez-y, madame Ratansi.

**Mme Yasmin Ratansi:** Merci, monsieur le président.

Monsieur le président, pourriez-vous me dire quand il me restera deux minutes pour que je sache comment gérer mon temps?

Bienvenue à tous.

J'ai quelques questions concernant le Conseil privé. Le Conseil privé demande 47 millions de dollars pour les femmes autochtones disparues et assassinées. Cela va-t-il au-delà de ce que vous aviez demandé dans votre dernier budget, ou est-ce une continuation? Quel travail a été fait et que proposez-vous de faire ou d'accomplir avec ce montant?

**M. Matthew Shea (dirigeant principal des finances et sous-ministre adjoint, Services ministériels, Bureau du Conseil privé):** C'est un peu des deux. Il s'agit d'un financement supplémentaire.

Vous vous souviendrez peut-être qu'une prolongation de six mois a été accordée pour l'important travail de cette commission d'enquête qui a demandé quelque 38 millions de dollars de plus. Le montant que nous avons ici comprend un montant supplémentaire antérieur, qui a été reporté. Il faisait partie des 53 millions de dollars prévus initialement. Cette somme n'a pas été dépensée. Elle a été reportée. Le montant total est maintenant de 92 millions de dollars, entre les sommes initiales et les sommes additionnelles.

**Mme Yasmin Ratansi:** Croyez-vous que l'enquête déposera son rapport d'ici avril 2019?

**M. Matthew Shea:** Ce n'est pas à moi de le dire. J'ai déjà dit au Comité qu'il n'y a pas de lien fonctionnel entre la commission d'enquête et nous. Nous lui offrons du soutien. Elle est tout à fait indépendante. Je vous suggère de prendre connaissance des communiqués de presse et des diverses discussions qui ont eu lieu. La commission a récemment accordé des entrevues où il a été question des progrès et du travail réalisés.

Je dirais que nous travaillons en très étroite collaboration avec la commission et je sais qu'elle continue de travailler en vue de respecter l'échéance fixée pour s'assurer que le travail soit terminé à temps. Nous entretenons d'excellentes relations.

**Mme Yasmin Ratansi:** Je pose la question parce que je veux comprendre, du point de vue de la gouvernance, la relation entre le Bureau du Conseil privé et la commission d'enquête. Comment suivent les progrès ou les fonds dépensés pour s'assurer que nous en

avons pour notre argent, que nous parvenons aux résultats escomptés?

**M. Matthew Shea:** Notre rôle est de nature beaucoup plus administrative. Nous ne sommes pas là pour décider si la dépense est bonne ou mauvaise, ou si nous en avons pour notre argent. Nous veillons à ce que la commission respecte la Loi sur la gestion des finances publiques et toutes les politiques applicables. Si des dépenses ne répondent pas à l'un de ces critères, nous intervenons.

À l'expérience, j'ai constaté que, chaque fois que nous avons soulevé des préoccupations, la commission a travaillé en étroite collaboration avec nous pour régler les problèmes et veiller à ce que cela se fasse de façon appropriée. Cela étant, les progrès accomplis et le nombre de séances tenues, que ce soit pour les institutions ou les particuliers, relèvent entièrement de la compétence de la commission.

Nous sommes particulièrement déterminés à assurer son indépendance. C'est un des principes qui sous-tend la façon dont le système a été conçu et qui consiste à veiller à cette indépendance.

• (1535)

**Mme Yasmin Ratansi:** Dans le Budget supplémentaire des dépenses (A) 2018-2019, une partie des fonds est demandée en vertu du crédit 1 pour la résidence du premier ministre. S'agit-il de celle de la promenade Sussex, et est-elle en travaux? Si oui, où en est-on?

**M. Matthew Shea:** C'est la définition du crédit qui inclut la résidence du premier ministre. Aucune somme n'est réclamée, ici, pour la résidence du premier ministre. Je pense que c'est une question qu'on nous pose presque chaque fois que nous venons pour le Budget supplémentaire des dépenses ou le Budget principal des dépenses.

Le protocole concernant la réalisation des travaux est très clair. SPAC et la Commission de la capitale nationale s'occupent des rénovations et des travaux à la résidence. Notre rôle concerne simplement le personnel qui y travaille et les dépenses directement liées au premier ministre.

**Mme Yasmin Ratansi:** Merci.

Madame Fox, je regardais les sommes réclamées par votre ministère. Je regardais les accidents examinés par le Bureau de la sécurité des transports. À mon avis, quelque 25 accidents ont été évités de justesse et il est question de pertes de maîtrise et d'écrasements dans l'eau et à terre. Comment gérez-vous cela? Les sommes que vous demandez pour le personnel sont-elles destinées à établir des procédures de sécurité ou à faire rapport sur les accidents? À quoi servira l'argent?

**Mme Kathleen Fox:** Les fonds que nous demandons visent principalement à compléter notre budget salarial, qui a augmenté au fil des ans. Même si le nombre d'employés n'a pas augmenté, les coûts salariaux ont grimpé en raison des conventions collectives, entre autres. Il s'agit principalement de compléter les salaires afin que nous puissions payer notre personnel jusqu'à la fin de l'exercice et par la suite, mais cela nous permettra aussi de normaliser nos dépenses de fonctionnement et d'entretien pour des choses comme les déplacements, la formation et le remplacement des biens. Nous avons dû emprunter de ce budget pour compléter notre budget salarial au fil des ans. Ensuite, nous répartissons ces ressources entre nos multiples programmes, soit les secteurs air, mer, pipeline et chemin de fer.

**Mme Yasmin Ratansi:** Quand vous parlez de 2,5 millions de dollars pour maintenir l'intégrité du programme, que voulez-vous dire exactement par intégrité du programme?

**Mme Kathleen Fox:** Il s'agit de notre capacité à mener des enquêtes, à produire des rapports dans des délais raisonnables et à mener nos activités de sensibilisation, ce qui s'entend notamment de l'établissement de listes de surveillance.

**Mme Yasmin Ratansi:** Avez-vous besoin de plus de ressources, parce que vous avez aussi... En 2018, le bureau a fait état d'une augmentation de 50 % du nombre d'enquêtes. Voulez-vous plus d'argent pour vous aider à préparer et à analyser cela ou pour nous donner plus d'information?

**M. Jean Laporte (administrateur en chef des opérations, Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports):** En fait, nous demandons 3,3 millions de dollars pour nous permettre de maintenir le niveau d'activité actuel. Les chiffres de 2017-2018 dont vous parlez représentent ce que nous considérons comme un niveau raisonnable d'investissement et d'effort pour remplir notre mandat. Nous voulons maintenir cela cette année et les années à venir.

Nous pourrions toujours recevoir plus d'argent et faire davantage, mais passé un certain niveau, le retour sur investissement décroît. Nous avons demandé de pouvoir maintenir ce que nous avons réalisé l'an dernier afin d'atteindre nos objectifs de rendement — non pas pour augmenter le nombre d'enquêtes, mais pour améliorer la rapidité de traitement parce que nous n'avons pas respecté nos normes de diligence au cours des dernières années.

**Mme Yasmin Ratansi:** Merci.

**Le président:** Merci beaucoup.

Monsieur McCauley, vous avez sept minutes.

**M. Kelly McCauley (Edmonton-Ouest, PCC):** Heureux de vous revoir. Votre comparution aux environs de l'Halloween tombe à point nommé, madame Fox, parce que je trouve vos rapports assez effrayants et alarmants, surtout vos commentaires sur la suite à donner à vos recommandations.

Monsieur Laporte, vous venez de dire que les 3,3 ou 33 millions de dollars seraient suffisants. Votre plan ministériel indique le pourcentage d'enquêtes terminées dans les délais prescrits et c'est raté dans les cas du secteur aviation, du secteur maritime et du secteur ferroviaire. Ce n'est pas une critique, parce que je sais que nous ne vous avons pas suffisamment financés, mais demandez-vous suffisamment d'argent si l'on considère que vous n'êtes manifestement pas en mesure de respecter les délais d'enquête que vous avez fixés dans vos objectifs?

• (1540)

**M. Jean Laporte:** Avec les fonds supplémentaires, nous croyons être en mesure de réaliser la plupart, sinon la totalité, de ces objectifs et de soutenir notre effort actuel. Je pense qu'une partie du défi des dernières années a été de réaliser l'équilibre entre les ressources disponibles et la charge de travail.

Nous avons également pris un certain nombre de mesures pour améliorer l'efficacité de nos processus. Nous avons mis en oeuvre une nouvelle politique de classification des incidents. Nous avons maintenant des rapports abrégés pour accélérer les enquêtes sur les cas simples, par exemple, pour les régler rapidement et se concentrer davantage sur les enquêtes plus importantes, les plus complexes. Nous estimons donc que le montant réclamé est raisonnable.

Au départ, nous avons demandé 3,3 millions de dollars. Ce qui est inclus ici, c'est 2,9 millions de dollars, comme vous pouvez le voir dans le Budget supplémentaire des dépenses. Nous n'avons pas obtenu tout à fait le montant demandé. Nous discutons toujours de ce manque à gagner avec le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Le ministre a appuyé la requête, mais quand nous sommes arrivés à l'étape de la présentation au Conseil du Trésor, il a fallu isoler 300 000 \$ et des miettes à cause d'une vieille politique du Conseil du Trésor exigeant que l'on réserve 13 % pour les locaux. Ce montant a été versé au fonds de réserve de SPAC pour les locaux. Nous n'en avons pas besoin parce que nous n'augmentons pas le personnel.

**M. Kelly McCauley:** Je veux simplement revenir là-dessus. Nous avons discuté les deux dernières fois du fait que le ministère des Transports se hâte à pas de tortue pour régler les questions en suspens. Je regarde de nouveau votre plan. L'an dernier, le nombre de décès dans des accidents ferroviaires a augmenté de 35 % par rapport à l'année précédente, et les objectifs en matière de sécurité ferroviaire n'ont pas été atteints. Pourtant, le ministre ne cesse de dire à la Chambre que la sécurité des transports est sa priorité absolue.

Ce n'est évidemment pas le cas, parce que nous avons beaucoup de problèmes ici. Sommes-nous aux prises avec un problème de financement parce que, du côté du gouvernement, tout semble bien aller, qu'il n'y a rien à voir et qu'il n'y a pas lieu de s'inquiéter, la sécurité étant sa priorité? De toute évidence, ce n'est pas le cas.

**M. Jean Laporte:** Comme je l'ai dit, nous demandons une somme additionnelle d'environ 320 000 \$, en plus donc de ce qui est prévu ici, et c'est davantage une question administrative liée au processus de présentation au Conseil du Trésor. Ce montant nous permettrait de parvenir à ce que nous estimons être le bon niveau d'investissement. Pour ce qui est des ressources dont dispose Transports Canada pour accomplir son mandat, nous ne pouvons pas parler au nom du ministère. C'est sa fonction de surveillance qui nous préoccupe. Nous avons cité le ministère qui figure sur notre Liste de surveillance. Le Comité devrait peut-être demander à Transports Canada ou au ministre des Transports ce qu'il en est du niveau de ressources.

**M. Kelly McCauley:** C'est très inquiétant. Encore une fois, on constate une augmentation du nombre de décès, mais les transports par rail ne sont toujours pas sûrs. La situation s'est aggravée au cours des trois dernières années, et pourtant, la personne qui en est responsable est prête à dire que c'est notre priorité absolue alors que ce n'est pas le cas. Malheureusement, c'est le message qui est transmis.

Je regarde vos recommandations en suspens. Nous en avons beaucoup qui remontent à il y a 20 ans, 15 ans et 10 ans. Que faudra-t-il pour régler ces questions? Un engagement de la part du ministre des Transports ou cela est-il davantage attribuable à un manque de financement du BST?

**Mme Kathleen Fox:** Je vais répondre à cette question.

Il y a deux ans, en 2016, nous avons constaté la lenteur des progrès réalisés dans le suivi donné à nos recommandations relatives à la Liste de surveillance du BST. À l'époque, nous avions 52 recommandations qui dataient de plus de 10 ans, dont 39 avaient plus de 20 ans.

Au cours des deux années qui ont suivi, en collaboration avec Transports Canada et en grande partie grâce à la recherche que nous avons faite et à l'examen de ce que l'industrie a fait, nous avons réussi à ramener le nombre de 52 à 34. Cependant, il y avait pas mal de recommandations, des recommandations plus anciennes, alors que Transports Canada avait promis de nous donner des informations à jour et que le ministère ne respectait pas les délais qu'il s'était fixés. Par conséquent, nous n'avons pas pu en considérer davantage comme étant réglées.

**M. Kelly McCauley:** Ces détails concernent-ils précisément les cas où le ministère n'a pas fourni d'information?

**Mme Kathleen Fox:** Dans notre document d'information, qui est disponible et que nous pouvons mettre à la disposition du Comité si vous le souhaitez, nous précisons les recommandations auxquelles nous faisons référence.

Nous avons également un certain nombre de recommandations en suspens. Les recommandations inactives sont celles pour lesquelles nous ne demandons pas au ministère des Transports de faire des mises à jour périodiques, parce qu'il nous a déjà dit qu'il n'en ferait pas plus. Nous en avons tenu compte.

Il y en a maintenant 62 qui sont vieilles de plus de 10 ans, mais ça ne concerne pas seulement Transports Canada. C'est une question qui relève du gouvernement du Canada, parce que, comme vous le savez peut-être, pour faire adopter un règlement par l'appareil gouvernemental, le ministère de la Justice participe, le Conseil du Trésor fait une évaluation du point de vue de l'impact réglementaire et économique, et le Bureau du Conseil privé participe également.

Dans cette édition de la Liste de surveillance, nous demandons un certain nombre de choses, notamment que Transports Canada s'efforce de ramener le Canada au niveau des normes internationales quand nous sommes en décalage par rapport à ces normes — en d'autres termes, qu'il donne suite à ces recommandations — et de réduire le nombre total de recommandations en suspens, ainsi que d'accélérer les processus interministériels qui peuvent parfois retarder la mise en oeuvre de la réglementation en matière de sécurité.

• (1545)

**M. Kelly McCauley:** Au cours des dernières années, le pourcentage d'enquêtes terminées dans les délais prescrits s'est amélioré. À l'heure actuelle, nous en sommes à 15 % pour l'aviation, à 43 % pour le secteur maritime et à 29 % pour les chemins de fer. Si vous obtenez cet argent supplémentaire, allez-vous atteindre les niveaux souhaités ou alors quel montant serait nécessaire pour que vous y parveniez?

**M. Jean Laporte:** Encore une fois, avec les fonds prévus dans le Budget supplémentaire des dépenses, nous pensons pouvoir atteindre ces objectifs.

L'écart concerne deux aspects. D'abord, une meilleure diffusion de l'information sur le Web, et une augmentation des budgets de traduction et de publication au titre de la divulgation publique. Ensuite, la santé et la sécurité au travail et le respect des exigences du Code canadien du travail. C'est l'argent que nous n'avons pas reçu qui est bloqué dans le processus administratif actuel.

**Le président:** Merci beaucoup.

**M. Kelly McCauley:** Merci beaucoup.

**Le président:** Monsieur Blaikie, vous avez sept minutes.

**M. Daniel Blaikie (Elmwood—Transcona, NPD):** Merci beaucoup.

Monsieur Shea, cela remonte au printemps et au Budget principal des dépenses sous le crédit 40 du Conseil du Trésor, le crédit central d'exécution du budget. Un montant de 745 000 \$ a été réservé pour un processus visant à créer et à mettre en place une nouvelle commission responsable des débats des chefs électoraux fédéraux.

Le Conseil du Trésor a dit qu'il allait mettre à jour la liste des affectations chaque mois. À ce jour, aucune somme n'a été affectée, mais, bien sûr, un nouveau commissaire aux débats a été annoncé. Je me demande comment nous en sommes arrivés au point où nous avons annoncé la nomination du commissaire aux débats sans avoir décaissé les fonds nécessaires à la mise en place du processus. Voilà ma première question, et ma deuxième est la suivante: comment prévoyez-vous utiliser les autres fonds qui ont été réservés et, plus précisément, avez-vous présenté une proposition au Conseil du Trésor?

**M. Matthew Shea:** Nous avons déposé une présentation au Conseil du Trésor au Secrétariat du Conseil du Trésor. Nous espérons obtenir l'approbation au cours du prochain mois, dès que possible.

Je crois qu'une personne a été proposée au poste de commissaire aux débats; le commissaire n'a pas été nommé officiellement, et nous ferons de notre mieux pour que l'approbation du Conseil du Trésor coïncide avec le début officiel des travaux.

**M. Daniel Blaikie:** Comment pouvons-nous avoir proposé une personne si nous n'avons pas dépensé un sou pour la conception du mécanisme?

**M. Matthew Shea:** Nous n'avons dépensé aucun des fonds prévus pour la commission. En ce qui concerne le mécanisme lui-même, les travaux requis pour la création de la commission aux débats, le BCP finance à l'interne toute la charge de travail qui se fait en coulisses. Tous les fonds prévus dans le budget fédéral serviront au travail que fera le commissaire aux débats, et ils sont réservés précisément pour ces travaux, et non pour le BCP.

Encore une fois, l'indépendance...

**M. Daniel Blaikie:** Le texte du budget est donc erroné puisqu'on peut y lire que les fonds serviront à créer et à mettre en place tandis qu'ils serviront en réalité simplement à la mise en place du mécanisme.

**M. Matthew Shea:** Ils serviront à mettre en place le mécanisme. Il s'agit de créer la commission aux débats elle-même, avec un commissaire aux débats, et nous travaillons donc en coulisses pour nous assurer que cette commission puisse fonctionner le plus rapidement possible. À l'instar de la commission d'enquête, semblable au CPSNR, le BCP fournira un soutien indépendant du point de vue ministériel. Mon équipe travaille déjà avec le commissaire aux débats potentiel pour s'assurer que tout est en place et que tout fonctionnera.

**M. Daniel Blaikie:** Si nous n'avons qu'une personne proposée pour le moment et que vous prévoyez, si j'ai bien compris, que cette personne ne sera pas officiellement en poste avant que la proposition ne soit soumise au Conseil du Trésor, ne serait-il pas préjudiciable qu'elle travaille avec le BCP et participe à la présentation au Conseil du Trésor portant sur la façon dont l'argent sera dépensé avant que nous sachions si elle sera officiellement le commissaire aux débats?

**M. Matthew Shea:** Je tiens à préciser que la personne proposée n'a aucun rôle à jouer dans la présentation au Conseil du Trésor. Ce n'est pas différent des autres secteurs indépendants. Nous demandons simplement du financement.

**M. Daniel Blaikie:** La proposition de financement serait alors terminée avant que nous ayons un commissaire aux débats.

**M. Matthew Shea:** La proposition de financement présente un montant « maximal » qui serait mis à la disposition du commissaire aux débats. Nous avons une idée générale de la valeur en dollar. Vous avez vu le montant dans le budget de cette année. Je peux dire que le montant prévu serait d'environ 5 millions de dollars l'an prochain. Cela répond un peu à une partie de votre première question, qui portait sur la façon dont nous allons dépenser l'argent. L'argent qui est réservé est pour une très petite portion de l'année. Si vous extrapolez, il est logique que le montant soit plus petit cette année et plus élevé l'an prochain, puisque nous entrerons en saison électorale.

Nous faisons le travail en coulisse. Aucune personne proposée n'a donné son avis sur la façon de procéder. Cependant, une fois que cet argent sera disponible, elle aura toute l'indépendance voulue pour dépenser cet argent comme elle le jugera nécessaire.

Cependant, je pense que la personne proposée a témoigné devant un comité parlementaire cette semaine et a expliqué de façon générale que les fonds seront affectés aux salaires, aux contrats, aux communications et à ce genre de rôles de représentation si elle devient commissaire aux débats.

• (1550)

**M. Daniel Blaikie:** Je n'insisterai pas davantage sur ce point, mais je trouve un peu étrange d'avoir une proposition de financement sans qu'un commissaire puisse donner son avis, et il était possible d'utiliser une partie de cet argent pour élaborer un processus qui pourrait mener légitimement à la nomination d'un commissaire et à l'élaboration d'une proposition pour le reste de ces fonds.

J'ai une question pour nos témoins du Bureau d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports. Revenons à certaines des questions entourant la sécurité ferroviaire.

Je suis de Transcona. Transcona est une ville ferroviaire. Je connais beaucoup de gens qui gagnent leur vie en conduisant des trains et qui expriment beaucoup de frustration à l'égard du processus de traitement des plaintes, surtout en ce qui concerne la gestion de la fatigue. Ces incidents mènent parfois à une enquête du BST.

Si je travaille au CN et que je vis à Transcona, à quoi puis-je m'attendre si les fonds supplémentaires que vous demandez aujourd'hui sont affectés? Ce qui m'inquiète, c'est que des gens soient appelés sans avoir suffisamment de temps entre les quarts de travail ou qu'ils soient obligés de rester sur la route plus longtemps qu'ils ne le devraient. Ils se sont plaints à Transports Canada. Ils ne voient pas de résultats. Quels changements peuvent-ils espérer avec ce financement supplémentaire?

**Mme Kathleen Fox:** Je ne pense pas qu'on puisse prendre 3 millions de dollars de fonds supplémentaires et dire: « Voici ce que nous allons faire pour ce mode précis de transport ferroviaire. » Ce que nous disons, c'est que si nous n'obtenons pas ces fonds, nous n'avons pas assez d'argent pour payer nos salaires jusqu'à la fin de l'année. Nous devons réduire nos effectifs de 10 %, car nous sommes déjà bien avancés dans l'année.

Grâce à ces fonds, nous pourrions respecter notre mandat, continuer à faire ce que nous faisons tous les jours, c'est-à-dire enquêter sur les incidents et les accidents, rédiger des rapports, cerner les manquements à la sécurité et formuler des recommandations aux ministres et aux intervenants pour réduire ces manquements à la sécurité.

Notre Liste de surveillance mentionne expressément la fatigue dans l'industrie ferroviaire. Nous l'avons ajouté en 2016. Nous l'avons élargie pour inclure les secteurs aérien et maritime cette année. Nous avons des suggestions très précises à faire au ministère et à l'industrie sur les mesures qu'ils doivent prendre dans le domaine ferroviaire. Par exemple, la réglementation exige que les chemins de fer soient dotés de plans de gestion de la fatigue. Par exemple, la réglementation exige que les entreprises de chemins de fer adoptent des plans de gestion de la fatigue. Ces plans dépendent souvent des horaires négociés entre les entreprises de chemin de fer et les syndicats. Il est donc très important que les parties collaborent pour négocier les meilleurs horaires, non pas du point de vue financier ou du point de vue de l'efficacité, mais également du point de vue de la sécurité.

Certes, si nous recevons un certain nombre de rapports de sécurité confidentiels d'employés de différents exploitants qui s'inquiètent de la fatigue et que nous les transmettons à Transports Canada, à l'exploitant, nous nous attendons à ce qu'ils fassent un suivi et nous informent des mesures prises. Nous allons simplement pouvoir continuer de le faire et de recommander les changements nécessaires pour que la sécurité ne soit pas menacée, parce que les employés continuent à travailler même s'ils sont fatigués.

**M. Daniel Blaikie:** Merci.

**Le président:** Merci beaucoup.

Majid Jowhari, vous avez sept minutes.

**M. Majid Jowhari (Richmond Hill, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Ma question s'adresse à Mme Fox.

Avant de poser ma question, je vais lire quelques extraits du rapport. La première provient du message de votre bureau. Le dernier paragraphe commence ainsi:

« Oui, nous avons beaucoup de pain sur la planche, et il sera difficile de réaliser ces objectifs avec des ressources limitées. »

Je vais maintenant passer à la page 13, où le rapport traite du nombre de ressources — équivalents temps plein — sous la rubrique « Faits saillants de la planification »:

« Le BST fait face à des pressions importantes en matière de ressources qui mettent l'intégrité de ses programmes à risque. En 2018-2019, la priorité principale pour les Services internes du BST sera de travailler avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et le ministère des Finances afin de trouver des solutions qui assureront la viabilité financière à long terme du BST et l'intégrité de ses programmes. »

Maintenant, en ce qui a trait à ces deux citations — au fait que vous avez une pénurie de ressources et au tableau qui montre qu'en 2018-2019, vous prévoyez 50 équivalents temps plein et le même nombre en 2019-2020 et 2020-2021 —, ma question est la suivante: pourquoi ne demandez-vous pas plus de financement pour les ressources si les ressources sont un problème majeur?

• (1555)

**Mme Kathleen Fox:** Il y a beaucoup d'éléments dans cette question, et je vais essayer de vous les expliquer du mieux que je peux.

Notre grande priorité est de chercher et de recevoir le financement dont nous avons besoin pour maintenir nos effectifs actuels et notre niveau d'activité actuel. L'un des problèmes que nous avons eus dans le passé, c'est que... tout d'abord, nous ne contrôlons pas notre charge de travail. Nous ne décidons pas quand des accidents et des incidents se produisent et nous n'avons aucun contrôle, et nous ne mettons certainement pas de côté une enquête en raison d'un manque de ressources. Cependant, lorsqu'il y a une vague de petits accidents, ou un accident majeur, nous subissons beaucoup de pression pour faire enquête et pour fournir des renseignements en temps opportun au public.

Cela dit, je pense que la première chose que nous devons faire, c'est regarder à l'interne. Quels gains d'efficacité pouvons-nous réaliser? Nous avons modifié notre politique de classification actuelle. Nous allons en fait mener un plus grand nombre d'enquêtes, parce que nous allons procéder à plus d'enquêtes de courte durée sur les incidents qui se produisent couramment, ce qui nous permettra de concentrer nos ressources sur les cas plus complexes, qui prennent plus de temps.

Nous avons également modifié nos objectifs, de sorte que ce ne sera plus 450 jours pour toutes les enquêtes. Nous avons adapté nos cibles aux différents types d'enquêtes que nous pouvons mener.

À ce stade-ci, nous croyons que les ressources dont nous disposons, surtout si nous obtenons les deux ressources supplémentaires que nous avons demandées, sont suffisantes pour mener nos travaux. Je ne dis pas que nos besoins ne changeront pas dans trois ou quatre ans, mais pour l'instant, c'est un nombre raisonnable qui nous permettra de mener nos activités. Cependant, nous faisons du rattrapage depuis quelques années.

**M. Majid Jowhari:** Très bien.

Dans votre rapport, vous parlez d'augmenter le nombre d'enquêtes terminées de 50 %. Le nombre d'incidents dans toutes les catégories a-t-il augmenté et, le cas échéant, de combien?

**Mme Kathleen Fox:** Il faudrait que j'examine nos statistiques pour vous donner des détails à ce sujet. Chaque année, de 3 500 à 3 700 incidents sont signalés pour les quatre modes.

**M. Majid Jowhari:** D'accord.

**Mme Kathleen Fox:** Nous avons été en mesure de mener plus d'enquêtes au cours du présent exercice, parce que nous avons terminé une grande partie des anciennes enquêtes de l'exercice précédent qui étaient en retard. Nous avons également adopté un rapport abrégé pour les enquêtes plus courantes, ce qui nous permet de diffuser l'information plus rapidement. C'est ce qui a accru notre capacité.

**M. Majid Jowhari:** À quoi était dû ce retard?

**Mme Kathleen Fox:** À plusieurs facteurs. Nous avons dû examiner nos processus internes. Par exemple, nous établissons la portée de nos enquêtes rapidement. Les enquêteurs sont des gens curieux. Ils aiment explorer toutes sortes d'avenues dans le cadre des enquêtes, et nous voulons donc en établir la portée dès le début et nous assurer de nous concentrer sur les grandes questions de sécurité. Nos processus n'étaient pas aussi efficaces qu'ils auraient pu l'être, alors nous avons travaillé sur...

**M. Majid Jowhari:** Pouvez-vous me donner un exemple de gain d'efficacité que vous avez réalisé sur le plan des processus et qui vous a aidés à mettre à profit les mêmes ressources pour résoudre plus de cas?

**Mme Kathleen Fox:** Bien sûr.

**M. Jean Laporte:** Un exemple serait simplement l'adoption d'une méthodologie rigoureuse de gestion de projet. Pour chaque enquête, nous désignons un chef d'équipe, un enquêteur responsable, qui gère l'équipe. Cependant, les membres de l'équipe participent simultanément à de multiples enquêtes, et il est donc difficile de gérer la charge de travail des membres de l'équipe et de les amener à se concentrer sur les bonnes priorités. Par conséquent, nous avons modifié notre approche pour que les gestionnaires et les directeurs des enquêtes participent davantage aux différentes étapes du processus, plutôt que de simplement déléguer au chef d'équipe la tâche de régler les problèmes rapidement et de résoudre les conflits prioritaires.

**M. Majid Jowhari:** Ce n'est pas tant une question de gestion de projet que de gestion des ressources. C'est ce que j'entends.

**M. Jean Laporte:** Il s'agit des deux.

**M. Majid Jowhari:** D'accord.

Je crois comprendre que les 2,5 ou 2,6 millions de dollars que vous demandez serviront essentiellement à assurer le maintien des ressources actuelles. Quel est le plan à long terme? À quoi devons-nous nous attendre? Je sais que cela dépasse la portée du budget, mais j'essaie de comprendre où nous allons.

**M. Jean Laporte:** Pour ce qui est du plan à plus long terme, nous avons établi un plan stratégique en 2015-2016, un plan quinquennal visant à moderniser l'organisme et ses processus opérationnels. Nous sommes à mi-chemin de ce plan.

**M. Majid Jowhari:** Quand vous parlez de modernisation, que voulez-vous dire?

**M. Jean Laporte:** Nous examinons tous les aspects. Nous nous sommes penchés sur les ressources disponibles. Nous estimons qu'il nous faut 3 millions de dollars de plus pour atteindre le niveau approprié au cours des prochaines années. Nous avons présenté la demande, dont nous discutons aujourd'hui. Nous avons examiné le processus opérationnel, la gestion de projet. Nous sommes en train de les moderniser. Nous nous penchons sur la formation des enquêteurs et sur la modernisation de tous nos programmes internes de formation. Nous explorons la technologie et en faisons un meilleur usage pour accélérer le processus et, encore une fois, faire des gains d'efficacité.

Nous nous penchons sur tout ce que nous faisons.

•(1600)

**M. Majid Jowhari:** Désolé, j'ai une question qui prendra 10 secondes.

Grâce à toute cette modernisation, de combien espérez-vous réduire le temps nécessaire pour évaluer un incident?

**M. Jean Laporte:** Nous cherchons à atteindre complètement les objectifs énoncés dans notre plan, mais nous allons plus loin. Au lieu de dire que tout dure en moyenne 450 jours, nous disons qu'il y a cinq types d'enquêtes, qui vont de simples à très complexes.

Nous avons maintenant établi — et vous le verrez dans le prochain plan présenté au Parlement — des cibles pour chaque catégorie. Nous voulons mener les enquêtes plus rapidement dans les cas simples et prendre le temps nécessaire pour les plus complexes.

**M. Majid Jowhari:** Merci beaucoup.

Merci, monsieur le président.

**Le président:** C'est au tour de M. Deltell.

[Français]

Monsieur Deltell, vous disposez de sept minutes.

[Traduction]

**M. Gérard Deltell (Louis-Saint-Laurent, PCC):** Merci beaucoup, monsieur le président.

[Français]

Je vous remercie d'être là, chers amis. C'est toujours agréable de vous revoir.

Mesdames et messieurs, je vous souhaite la bienvenue à votre comité parlementaire.

J'aimerais tout d'abord parler avec M. Shea, le sous-ministre adjoint au Bureau du Conseil privé. J'aimerais rappeler que le Bureau du Conseil privé est le ministère du premier ministre. Il doit donc répondre à des mandats spécifiques. La question qui nous intéresse ici est le débat des chefs, plus particulièrement la nouvelle mouture qu'en propose le gouvernement. Dans un premier temps, monsieur Shea, vous avez dit tout à l'heure que le très honorable David Johnston avait été proposé pour ce poste, mais qu'il n'était pas encore en fonction.

[Traduction]

Ma question sera très simple. Quel est son pouvoir en qualité de personne proposée, par rapport à son pouvoir au moment où elle sera nommée officiellement commissaire dans le cadre de ce nouveau mandat?

**M. Matthew Shea:** Je ne suis pas un expert de l'appareil gouvernemental, mais à l'heure actuelle, il n'a pas été nommé et n'a donc aucun pouvoir officiel. S'il disait: « Je veux dépenser de l'argent pour X, Y, Z », il ne pourrait pas autoriser l'affectation de ces fonds.

**M. Gérard Deltell:** Qui prend les décisions actuellement?

**M. Matthew Shea:** Je dis le contraire, monsieur. Ce n'est pas encore établi.

**M. Gérard Deltell:** D'accord, qui prend les décisions pour cela?

**M. Matthew Shea:** La commission aux débats n'a pas été officiellement créée à ce jour. Jusqu'à ce que nous créions et établissons officiellement l'entité, il n'y aura pas d'entité. À l'heure actuelle, il s'agit d'une personne proposée.

Comme je l'ai dit, nous établissons actuellement tous les pouvoirs finaux. Je pense que nous terminerons en même temps que la nomination, mais à ce jour, aucune somme n'a été dépensée, et c'est vraiment ce que je considère comme les pouvoirs, comme le pouvoir de signature et le pouvoir financier.

[Français]

**M. Gérard Deltell:** À quel moment vous attendez-vous à ce que le très honorable David Johnston entre officiellement en fonction?

[Traduction]

**M. Matthew Shea:** Je n'ai pas la réponse, mais je dirais qu'au cours des prochaines semaines, la nomination d'une personne à ce poste sera confirmée.

**M. Gérard Deltell:** Est-ce un vote au Cabinet ou quelque chose du genre?

**M. Matthew Shea:** Je ne connais pas le processus officiel de confirmation.

[Français]

**M. Gérard Deltell:** D'accord.

Même si la nouvelle commission n'a pas encore le pouvoir d'agir, ses budgets existent. En consultant le document du ministère, on voit que 1 million de dollars sont attribués à cette commission pour

l'exercice financier en cours, et que 5 millions de dollars le sont pour le prochain exercice financier. Il est donc question d'un total de 6 millions de dollars pour une activité qui, techniquement parlant, sera terminée dans 10 mois, c'est-à-dire lorsque le débat des chefs aura eu lieu, un mois avant l'élection.

[Traduction]

**M. Matthew Shea:** C'est exact.

**M. Gérard Deltell:** C'est exact. D'accord.

[Français]

Nous parlons donc de 6 millions de dollars pour les 10 prochains mois. Combien de fonctionnaires travailleront à cette commission?

[Traduction]

**M. Matthew Shea:** Une fois qu'un commissaire aux débats sera nommé, il aura une certaine marge de manœuvre pour décider comment utiliser ce financement. Il pourrait s'agir de services professionnels, et il existe un mécanisme pour le faire. Il pourrait s'agir de retenir des services à l'extérieur de la fonction publique. Il peut s'agir de détachements à l'intérieur de la fonction publique. Il aura toute la latitude quant à la façon de recruter le personnel, et ce n'est pas une chose dont je peux parler.

[Français]

**M. Gérard Deltell:** C'est donc le commissaire qui va décider de la composition de son équipe?

[Traduction]

**M. Matthew Shea:** Absolument.

L'une des caractéristiques de ce mécanisme est l'indépendance, et une partie de cette indépendance provient de la capacité de choisir la meilleure façon d'utiliser les ressources à cette fin.

• (1605)

[Français]

**M. Gérard Deltell:** D'accord. Que couvrira le montant de 6 millions de dollars, des frais de déplacement, de représentation et de voyage?

[Traduction]

**M. Matthew Shea:** Je crois que la personne proposée en a parlé devant un comité récemment. Comme je crois l'avoir mentionné plus tôt, il peut s'agir d'une combinaison de services professionnels, de salariés, de déplacements, de communications ou d'activités de représentation. Il revient au commissaire aux débats de décider.

[Français]

**M. Gérard Deltell:** Je vous remercie beaucoup, monsieur Shea. Je vais consacrer mes 30 dernières secondes à un commentaire, qui ne vous vise en rien.

Il est tout à fait inacceptable de dépenser 6 millions de dollars des contribuables à cette fin. Les débats télévisés existent depuis 50 ans et il s'en est tenu plus d'une centaine sans qu'ait été dépensé un sou des contribuables. Il est maintenant question de créer une entité qui va coûter, non pas 5 millions de dollars comme annoncé par le gouvernement, mais bien 6 millions de dollars. Aucun sou n'a encore été dépensé, et l'on est à 10 mois de l'événement. Au moment où l'on se parle, on n'a aucune idée du nombre de personnes qui vont y travailler, on ne sait pas où se feront les voyages et l'on ne sait pas à quoi va servir cet argent.

Monsieur le président, pour nous, il n'est pas question de signer un chèque en blanc. Je vous remercie.

[Traduction]

**Le président:** Merci beaucoup.

C'est maintenant au tour de Mme Yip, qui a cinq minutes.

**Mme Jean Yip (Scarborough—Agincourt, Lib.):** Bienvenue.

Dans le plan ministériel 2017-2018 du BST, le bureau a déterminé que le recrutement et le maintien en poste du personnel représentaient un risque élevé en raison des compétences spécialisées et de la nature du travail. Qu'est-ce que cela signifie?

**M. Jean Laporte:** Nous avons eu des difficultés à recruter pour certains types d'expertise, et cela varie d'une année à l'autre, en fonction de la demande dans l'industrie. Par exemple, les compétences des spécialistes qui travaillent dans notre laboratoire sont très particulières, et il n'y a pas un grand bassin de talents au Canada.

Nous avons aussi les enquêteurs des divers modes de transport. Comme vous en avez sans doute entendu parler, il y a une pénurie de pilotes au Canada dans l'ensemble de l'industrie. Nous embauchons des pilotes comme enquêteurs. Nous sommes en concurrence avec tous les autres employeurs de l'industrie et du gouvernement pour obtenir ces ressources rares ou limitées.

Nous essayons de faire de notre mieux pour recruter. Nous avons été en mesure de pourvoir une grande majorité de nos postes, mais il y a parfois de longs délais avant que nous puissions combler les postes en raison de la difficulté de concurrencer les salaires que d'autres employeurs payent pour des ensembles de compétences spécialisées qui sont en forte demande et dont l'offre est limitée.

**Mme Jean Yip:** Avez-vous des plans pour accroître la participation des femmes, accroître la diversité dans votre processus de recrutement?

**M. Jean Laporte:** Oui, certainement. Au cours de la dernière année, nous avons mis à jour notre plan d'équité en matière d'emploi. Nous prenons des mesures ciblées pour revoir nos critères de sélection afin d'éliminer les obstacles systémiques pour tous les groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Nous avons mis en oeuvre ces changements et nous travaillons avec d'autres organisations, comme Transports Canada, pour faire de la sensibilisation.

Par exemple, nous avons récemment participé à une conférence organisée par l'Ordre des ingénieurs de l'Ontario, qui visait à attirer des femmes dans la profession d'ingénieur. Nous travaillons en partenariat avec d'autres organisations pour essayer de promouvoir les carrières pour les femmes, les minorités visibles, les Autochtones... et les Premières Nations, afin de les inciter à postuler pour les emplois que nous avons. Il y a toutefois un défi à relever en ce qui concerne les talents spécialisés dont nous avons besoin pour nous assurer que ces personnes répondent aux exigences de l'emploi.

**Mme Jean Yip:** Une fois que vous avez ces employés, que faites-vous pour les retenir? Cela doit être difficile, compte tenu de leur spécialisation.

**M. Jean Laporte:** C'est difficile. Par exemple, au cours de la dernière année, nous avons perdu quelques-uns de nos enquêteurs principaux qui sont retournés dans l'industrie parce qu'ils peuvent y gagner plus d'argent.

Nous essayons d'investir dans leur perfectionnement professionnel, dans leur apprentissage, pour garder à jour leurs connaissances. Nous essayons également de leur offrir une certaine souplesse dans leurs modalités de travail. Nous avons mis à jour notre politique sur le télétravail, par exemple, pour permettre aux employés de travailler à la maison plutôt que de les faire venir au bureau tous les jours.

Nous essayons, dans le cadre de la fonction publique et selon les règles qui nous régissent, de permettre une certaine souplesse pour répondre à ces besoins. Nous avons permis à des jeunes employés de prendre un congé parental, par exemple, pour rester à la maison avec leurs enfants pendant un certain nombre de mois. Bien sûr, cela crée un problème de remplacement temporaire, mais nous essayons de trouver un équilibre.

• (1610)

**Mme Jean Yip:** Me reste-t-il du temps?

**Le président:** Il vous reste une minute, madame Yip.

**Mme Jean Yip:** Ma question s'adresse aux fonctionnaires du Conseil privé.

Le BCP demande 6,2 millions de dollars pour appuyer les ministres. Pouvez-vous nous décrire le type de soutien que ce montant devrait fournir aux ministres?

**M. Matthew Shea:** Absolument. L'une des particularités du BCP, c'est que son mandat change avec le temps. À l'heure actuelle, il compte quatre ministres différents qui sont appuyés, et le premier ministre est également ministre de la Jeunesse. Ce financement vise vraiment à reconnaître ce fait. Nous avons récemment ajouté un ministre.

Les ministères ne sont pas financés pour les ministres. Habituellement, pour un grand ministère, nous n'avons pas vraiment de difficulté à absorber le bureau d'un ministre. Quand il y a quatre ministres, cela devient assez difficile du point de vue de l'intégrité des programmes; une partie de cette somme est donc destinée aux cabinets des ministres compte tenu de leurs coûts, et une autre partie est destinée au soutien que leurs mandats généraux requièrent.

**Le président:** Merci beaucoup.

Monsieur McCauley, vous avez cinq minutes.

**M. Kelly McCauley:** Merci.

Monsieur Shea, j'aimerais parler de votre plan ministériel. Le plan ministériel qui a été publié montre une diminution du financement pour la prochaine année en raison de l'expiration de l'enquête sur les femmes disparues et assassinées et aussi une diminution du financement du processus de nomination par le gouverneur en conseil. Bien sûr, nous voyons maintenant dans le Budget supplémentaire des dépenses que cet argent a réapparu.

Expliquez-moi ce qui a changé dans ce budget. Pourquoi cela ne figurait-il pas dans le Budget principal des dépenses, mais dans le Budget supplémentaire des dépenses?

**M. Matthew Shea:** Ce n'était pas dans le Budget principal des dépenses parce que nous n'avions pas l'approbation du financement à ce moment-là. Nous avons mis en place une proposition de financement pour un certain nombre de postes, y compris pour les cabinets des ministres.

**M. Kelly McCauley:** Quand cela a-t-il été publié? Lorsque le plan ministériel a été publié, il l'a été en même temps que le Budget principal des dépenses et le budget. À ce moment-là, vous prévoyiez une diminution du financement pour 2018-2019.

**M. Matthew Shea:** Le plan ministériel est fondé sur les niveaux approuvés par le Conseil du Trésor.

**M. Kelly McCauley:** Était-ce avant que la prolongation soit prévue ou annoncée pour les femmes disparues et assassinées?

**M. Matthew Shea:** Parlez-vous précisément de la commission ou de tous les éléments?

**M. Kelly McCauley:** Je parle du financement pour les femmes disparues et assassinées qui...

**M. Matthew Shea:** Encore une fois, le financement était initialement de 53 millions de dollars sur trois exercices. Au moment où le plan ministériel et le Budget principal des dépenses ont été déposés, aucune décision n'avait encore été prise quant à une prolongation. En plus de cette réalité, nous n'avions pas quantifié ce montant, et il était donc impossible d'inscrire quoi que ce soit.

Par la suite, nous avons reçu une demande de prolongation, et la prolongation a été accordée.

**M. Kelly McCauley:** Par conséquent, lorsque le plan a été publié, vous vous attendiez à ce que le financement prenne fin et que le plan soit prêt à ce moment-là?

**M. Matthew Shea:** C'était le plan à ce moment-là.

**M. Kelly McCauley:** D'accord.

Pour le processus de nomination par le gouverneur en conseil, c'était la même chose. Vous vous attendiez à une réduction progressive, parce que vous disiez qu'il y aurait une diminution pour cette année, mais il y a maintenant près de 4 millions de dollars dans le Budget supplémentaire des dépenses pour le processus de nomination par le gouverneur en conseil.

J'essaie de comprendre ce qui a changé depuis la publication du plan. Vous attendiez-vous à être plus avancé dans le processus de nomination par le gouverneur en conseil, ou...

**M. Matthew Shea:** Non. Je dirais que pour les cabinets des ministres et les nominations, la situation est très semblable, en ce sens qu'il a été déterminé que nous avions une pression financière, que cela coûtait plus cher que notre budget pour ces secteurs. Ensuite, le processus de financement des nominations par le gouverneur en conseil a été modifié il y a plusieurs années, et on a fait une meilleure estimation des coûts. En fin de compte, la charge de travail a été supérieure à ce qui avait été prévu. C'est un vaste ensemble de postes qui sont comblés de façon ouverte et transparente...

**M. Kelly McCauley:** En ce qui concerne les 4 millions de dollars du Budget supplémentaire des dépenses, pouvez-vous nous donner une ventilation approximative du montant pour les juges, du montant pour le Sénat, du montant pour ceci ou cela, ou est-ce trop variable?

**M. Matthew Shea:** C'est pour les salaires, pour rémunérer nos employés qui font ce travail.

**M. Kelly McCauley:** C'est exact.

**M. Matthew Shea:** C'est pour cette combinaison d'éléments différents. C'est pour tous les postes qui sont comblés dans le cadre du processus ouvert et transparent que nous avons maintenant pour les nominations par le gouverneur en conseil.

**M. Kelly McCauley:** Là où je veux en venir, c'est que le gouvernement a été sévèrement critiqué pour la lenteur du processus de nomination des juges. Nous débattons actuellement du projet de loi C-75 à la Chambre. Des meurtriers sont libérés, etc., parce que nous n'avons pas suffisamment de juges. Le plan qui a été publié il y a à peine six mois prévoyait une diminution du financement, ce qui est évidemment dû au fait que le processus de nomination par le gouverneur en conseil serait moins nécessaire. Nous voyons maintenant une augmentation. Est-ce bien cela...

**M. Matthew Shea:** Ce n'est pas parce que les besoins sont moindres. Encore une fois, je vais vous ramener à...

**M. Kelly McCauley:** Était-ce simplement parce que la planification n'était pas prête à ce moment-là?

**M. Matthew Shea:** Je vais vous dire ce qu'il en est. En général, du point de vue budgétaire, ce qui se trouve dans le plan ministériel, c'est le financement approuvé. Nous ne pouvons pas dire que nous pensons avoir besoin de plus d'argent et inscrire cela dans le plan ministériel. Nous ne pouvons pas procéder ainsi. Nous savions...

• (1615)

**M. Kelly McCauley:** Je le sais, mais vous avez indiqué dans le plan que vous saviez qu'il y aurait une diminution.

**M. Matthew Shea:** Oui, parce que c'est ce qui avait été approuvé, et nous avons donc travaillé sur une demande de financement pour établir que nous avions besoin de plus d'argent pour les 1 300 postes qui relèvent de ce processus transparent et ouvert...

**M. Kelly McCauley:** Je pense que cela revient à ma question sur...

**M. Matthew Shea:** ... nous avons donc besoin de plus de financement pour cela, et si vous me permettez une dernière observation, nous avons effectué 950 nominations dans le cadre de ce processus. Je tiens à préciser que beaucoup de progrès ont été réalisés dans ce dossier.

**M. Kelly McCauley:** C'est très bien. Nous voulons voir des progrès, mais encore une fois, lorsque le plan a été publié, il indiquait qu'il y aurait une diminution du financement, année après année, pour le processus de nominations par le gouverneur en conseil. Puis, tout à coup, l'argent réapparaît. N'étions-nous tout simplement pas prêts à prolonger ce financement, à faire approuver l'argent et le processus de planification? Puis-je avoir une réponse?

Je vais revenir très rapidement en arrière. Je sais que ce n'est pas vous, mais nous avons déjà posé la question. En ce qui concerne le site Web de suivi du mandat, qui est chargé de réciter exactement ce qui s'y trouve? Je vais vous donner deux exemples précis.

Premièrement, pour ce qui est d'équilibrer le budget en 2019-2020: « En cours—avec défis ». Ce n'est pas en cours avec des défis, et ce n'est pas de votre faute. Cela ne se fera pas.

Ensuite, pour ce qui est de rémunérer les fonctionnaires sans retard: « En cours—avec défis ». Ce n'est pas en cours avec des défis. Ce n'est pas à mi-chemin, un point c'est tout, et cela ne se fera pas dans les délais du mandat.

Est-ce une personne politique qui dit: « Induisons les Canadiens en erreur »? Qui décide de cela?

**Le président:** Vous aurez peut-être l'occasion de répondre à cette question au prochain tour, mais nous allons maintenant donner la parole à M. Drouin pour cinq minutes.

[Français]

**M. Francis Drouin (Glengarry—Prescott—Russell, Lib.):** Je vous remercie, monsieur le président.

J'apprécie les commentaires de mon collègue, mais je tiens à dire que plusieurs fonctionnaires sont payés à temps. Je ne pense pas qu'il soit juste de dire que la majorité des fonctionnaires ne sont pas payés à temps. Je crois donc que le site Web est exact.

J'ai un autre commentaire à faire. Je pense également qu'il est nécessaire de mentionner que le commissaire aux débats des chefs joue un rôle important. Je suis conscient des commentaires de certains de mes collègues. Cependant, en tant que francophone vivant en situation minoritaire, je veux rappeler au Comité qu'il y a eu en 2015 toute une campagne sur les médias sociaux avec le mot-clic #Nouscomptons, parce que Radio-Canada n'avait pas posé une seule question sur les communautés francophones hors Québec. Je pense qu'il est important que le nouveau commissaire s'assure que des questions seront posées sur les communautés francophones en milieu minoritaire.

Je passe maintenant à la question des nominations publiques. Je note, sous la rubrique du Bureau du Conseil privé dans le crédit 1a du Budget supplémentaire des dépenses, que vous demandez un montant de 3 882 746 millions de dollars pour la gestion et la surveillance des nominations du gouverneur en conseil. La dernière fois que je m'étais penché sur cette question, le site Web n'était pas encore en place, mais il l'est maintenant. Je constate qu'il y a beaucoup plus de transparence: les postes sont maintenant affichés sur le site Web, et les Canadiens et les Canadiennes peuvent en prendre connaissance. À l'heure actuelle, les postes sont-ils tous affichés sur le site Web?

[Traduction]

**M. Matthew Shea:** Veuillez m'excuser. Je vais devoir confirmer au Comité si tous les postes sont là. Je sais que tous les efforts sont déployés pour afficher les postes de façon ouverte et transparente. C'est le but du processus.

**M. Francis Drouin:** À quoi servira le montant de près de 4 millions de dollars?

**M. Matthew Shea:** C'est surtout pour les salaires.

**M. Francis Drouin:** D'accord.

**M. Matthew Shea:** Pour revenir à la question précédente, lorsque le travail a été initialement financé dans le budget de 2016, on a fait une estimation des coûts. En réalité, il y a eu des coûts beaucoup plus élevés simplement parce que le travail est vaste. Il porte en grande partie sur tous les processus que le BCP appuie, et les progrès réalisés ont un coût. Nous avons essayé de gérer cette dépense et certaines autres. En fait, comme dans d'autres ministères, nous en sommes à un point où nous ne pouvons pas gérer les dépenses en réaffectant les ressources.

Je pense que certains des montants des conventions collectives récentes que nous devons absorber... Il y a un certain nombre de facteurs différents que, j'en suis sûr, bon nombre de mes collègues des autres ministères comprennent.

Par conséquent, nous avons présenté une demande de financement. Cela nous ramène à la question de M. McCauley sur le délai. Ce plan n'était pas prêt à temps pour le Budget principal des dépenses. Nous avons présenté notre demande de financement au cours de l'été, nous avons obtenu l'approbation et nous avons fait les présentations au Conseil du Trésor, et c'est pourquoi cela figure seulement maintenant dans le Budget supplémentaire des dépenses (A). Une partie de cette somme sera incluse dans le Budget principal des dépenses de l'année prochaine, non seulement pour cela, mais aussi pour les cabinets des ministres et d'autres postes.

**M. Francis Drouin:** Encore une fois, en ce qui concerne les nominations par le gouverneur en conseil, depuis que le site Web a été créé et que les postes sont affichés dans le site Web, avons-nous fait un suivi pour savoir si un plus grand nombre de personnes

postulent? Savons-nous quels sont les chiffres par comparaison avec ceux de 2015 et de 2016?

• (1620)

**M. Matthew Shea:** Je n'ai pas de comparaison historique, mais je peux vous dire que depuis que nous avons lancé ce programme, depuis février 2016, nous avons reçu 27 000 candidatures. Je pense que cela montre que nous rejoignons plus de gens en agissant de façon ouverte et transparente.

**M. Francis Drouin:** Cela exclut les nominations au Sénat.

**M. Matthew Shea:** C'est exact.

**M. Francis Drouin:** C'est seulement pour les postes au sein des conseils d'administration et ainsi de suite.

**M. Matthew Shea:** Oui, c'est pour les postes de direction.

**M. Francis Drouin:** En ce qui concerne la sécurité physique des systèmes et des immeubles, vous avez un montant de près de 500 000 \$. Essentiellement, à quoi sert-il? Est-ce pour les immeubles du BCP?

**M. Matthew Shea:** C'est pour les immeubles du BCP.

Dans le budget de 2016, nous avons approuvé une importante somme d'argent pour régler certains problèmes physiques et informatiques. Comme vous pouvez le constater, avec les événements des dernières années, non seulement au Canada, mais ailleurs, la sécurité physique est d'une grande importance pour notre ministère. Il s'agissait en partie d'améliorer divers aspects de notre sécurité.

Comme pour tout projet, il y a parfois des retards. C'est le seul report que nous avons demandé. C'est simplement de l'argent que nous ne pouvions pas dépenser l'an dernier, que nous dépensons cette année pour terminer une partie du travail que nous faisons pour le contrôle de l'accès à notre immeuble.

**M. Francis Drouin:** Excellent. Merci.

**Le président:** Merci beaucoup.

Monsieur Blaikie, si vous pouvez m'entendre, vous avez droit à la dernière intervention de trois minutes.

**M. Daniel Blaikie:** Je croyais que nous avions une autre série de questions pour les conservateurs.

**M. Kelly McCauley:** Oh, c'est vrai.

**M. Daniel Blaikie:** Kelly était sur une telle lancée, je ne voulais rien anticiper.

Je sais que je n'ai que trois minutes, mais je veux revenir brièvement sur la question de la présentation au Conseil du Trésor pour la Commission des débats.

Je me suis intéressé d'assez près au processus de présentation au Conseil du Trésor. Je serais curieux de savoir une chose. Si nous ne savons pas — parce que c'est au futur commissaire, qui n'a pas encore été nommé, d'en décider et que le candidat n'a aucun rôle à jouer dans la détermination du contenu de la présentation — combien d'employés il y aura, si nous ne savons pas où ils se trouveront, s'il y aura des embauches ou des détachements à l'interne ou si le travail sera imparti, si nous ne savons pas combien de déplacements seront représentés dans ce budget, sans révéler le contenu précis de la présentation — parce que je sais que vous ne le pouvez pas — que pourrait contenir la présentation au Conseil du Trésor?

D'après ce que je comprends d'une présentation au Conseil du Trésor, il s'agit d'un plan de dépenses. Comment calculez-vous les coûts si vous ignorez à quoi servira l'argent? N'est-ce pas là le but de la présentation au Conseil du Trésor? C'est le moment où vous dites: « Voici notre plan de dépenses détaillé pour l'argent. » Comment peut-on préparer et soumettre une présentation au Conseil du Trésor sans avoir la moindre idée de tout ce que je viens de mentionner?

**M. Matthew Shea:** Je pense que le concept général...

Encore une fois, il y a des cibles clairement définies. Il est important de garder à l'esprit que, même si nous ne connaissons pas nécessairement la configuration exacte, la ministre Gould s'est engagée à atteindre un ensemble de cibles clairement définies.

Il s'agit vraiment de faire en sorte qu'il y ait deux débats, un dans chaque langue officielle, afin de rejoindre le plus grand nombre de Canadiens possible.

**M. Daniel Blaikie:** Les objectifs de haut niveau ne correspondent-ils pas davantage à ce que vous vous attendriez à voir dans une présentation au Cabinet? La présentation au Conseil du Trésor devrait préciser les coûts — les équivalents temps plein que nous estimons nécessaires, notre coût pour l'équipement et les locaux à bureaux, notre coût pour les déplacements.

Si vous n'avez pas ces détails, pourquoi soumettez-vous la demande au Conseil du Trésor à ce stade-ci, et que lui soumettez-vous?

**M. Matthew Shea:** Il s'agit d'un plan de dépenses de haut niveau avec une meilleure estimation de la répartition.

Encore une fois, nous connaissons le montant total. Nous connaissons le montant par exercice financier. Il n'y a pas beaucoup d'argent et c'est tout...

**M. Daniel Blaikie:** Si vous aviez quelque chose de ce genre pour le processus budgétaire, nous en sommes arrivés au chiffre de 745 000 \$ pour le crédit 40, alors en quoi est-ce plus détaillé que ce qui a été préparé pour le budget?

On nous a dit que ce qui est inclus dans le budget, ce sont les coûts de haut niveau, et que nous obtenons des précisions lorsque vous déposez une présentation au Conseil du Trésor, parce que c'est à ce moment-là que vous avez une idée du nombre d'employés que vous allez embaucher, de la façon dont vous allez soutenir ces employés et des autres choses que vous allez faire.

Par conséquent, qu'y a-t-il dans la présentation au Conseil du Trésor que vous avez présentée — sans l'intervention d'un commissaire, parce que vous n'en avez pas encore — qui ne figurait pas dans les prévisions de dépenses de haut niveau pour le budget?

**M. Matthew Shea:** Nous avons une bonne idée de la façon dont cet argent serait dépensé. Nous avons une ventilation...

• (1625)

**Le président:** Nous allons devoir en rester là, monsieur Shea, parce que nous n'avons plus de temps.

Cependant, je dirai à tous nos témoins, vu que nous avons reçu des réponses incomplètes, faute de temps, à plusieurs reprises, que s'ils ont des réponses plus détaillées à fournir à certaines des questions que les membres du Comité ont posées, je les invite à les transmettre directement à notre greffier. Il serait dans l'intérêt du Comité que vous le fassiez le plus rapidement possible.

Sur ce, mesdames et messieurs, je vais suspendre la séance pendant environ cinq minutes, le temps que notre prochain groupe de témoins prenne place à la table.

Merci à tous d'être ici.

La séance est suspendue.

• (1625)

\_\_\_\_\_ (Pause) \_\_\_\_\_

• (1625)

**Le président:** Nous reprenons nos travaux, si vous me le permettez.

Nous avons deux groupes de témoins, l'un de l'École de la fonction publique du Canada et l'autre de la Commission de la fonction publique.

Je souhaite la bienvenue à tous les témoins.

Je crois, monsieur Sarantakis, que vous allez commencer, et je crois que vous avez une déclaration préliminaire. J'apprécierais beaucoup qu'elle ne dépasse pas 10 minutes.

**M. Taki Sarantakis (président, École de la fonction publique du Canada):** Merci, monsieur le président.

Je suis heureux de revenir au Comité dans mes nouvelles fonctions de président de l'École de la fonction publique du Canada, et je suis également très heureux de pouvoir faire profiter cette organisation de l'expérience acquise au Secrétariat du Conseil du Trésor.

• (1630)

[Français]

Aujourd'hui, je suis accompagné de mon collègue M. Marc Bélisle, qui est vice-président de la Direction générale des services ministériels de l'École de la fonction publique, pour discuter du Budget supplémentaire des dépenses (A) et des activités qu'il servira à financer.

[Traduction]

L'école est le fournisseur de services d'apprentissage commun de l'ensemble de la fonction publique. Elle fournit aux fonctionnaires les connaissances, les compétences et les habiletés dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens.

En préparation pour l'avenir trépidant, mais aussi numérique, l'école cherche continuellement à perfectionner son modèle opérationnel et son programme de cours. Son mandat est d'offrir un apprentissage le plus pertinent, adapté et accessible qui soit pour les fonctionnaires canadiens.

Nous offrons de l'apprentissage en personne à 13 endroits au pays et en ligne. Grâce à cette école, plus de 270 000 fonctionnaires ont accès à une centaine de cours donnés par des instructeurs et à environ 300 outils de formation en ligne. Cela dit, l'école tient à continuellement s'améliorer. Nous voulons que la formation soit à portée de main des fonctionnaires, où qu'ils se trouvent et peu importe leur style d'apprentissage, pour qu'ils puissent exécuter leurs tâches d'aujourd'hui et être prêts pour celles de demain.

[Français]

L'École se prépare pour l'avenir en ajoutant une foule de services novateurs à l'intention des ministères et des organismes de l'administration fédérale.

[Traduction]

À titre d'exemple concret, le ministre Brison, président du Conseil du Trésor, a récemment annoncé la création de l'Académie du numérique, que l'École de la fonction publique du Canada bâtira en partenariat avec le Bureau du dirigeant principal de l'information et le Service numérique canadien afin de moderniser la formation des fonctionnaires fédéraux sur le plan de leur capacité numérique et de leur éthos numérique.

[Français]

Par ailleurs, l'École planche sur d'autres nouveaux projets, notamment le pilotage de l'initiative Agents libres du Canada, l'élaboration d'une politique temporaire de multiplication des capacités pour les initiatives des ministères et la réorientation des efforts sur la diffusion des tendances en matière de politique et d'administration publiques dans l'ensemble de l'administration fédérale.

[Traduction]

Nous réorientons également l'école sur cinq nouveaux secteurs d'activité afin de mieux nous positionner pour répondre aux exigences de l'avenir. En plus de l'Académie du numérique, que le ministre Brison a lancée il y a moins d'un mois, comme je l'ai mentionné, les quatre autres secteurs d'activité sont l'apprentissage autochtone, un milieu de travail respectueux et inclusif, les compétences du gouvernement du Canada et du secteur public et les compétences transférables. À l'avenir, chaque activité d'apprentissage de l'école se rapportera à l'un de ces cinq axes.

[Français]

Pour l'École, la ressource la plus importante durant la mise en oeuvre de ces changements est son personnel. Nous appuyons nos employés en leur garantissant une rémunération et la résolution rapide de leurs problèmes de paie. Cela nous amène presque aux près de 100 000 \$ qui ont été affectés dans le cadre du Budget supplémentaire des dépenses.

[Traduction]

Je vais décrire brièvement le travail en cours à l'école à cet égard.

En juin, l'école a été sélectionnée pour participer à l'instauration du nouveau modèle de prestation de services à la clientèle pour la stabilisation de la rémunération. C'est ce qu'on appelle communément le système d'équipes mixtes. Notre collaboration avec l'équipe mixte gérée par SPAC a été très bonne pour améliorer la qualité des problèmes liés à Phénix. Nous avons établi un processus de transmission par paliers à un échelon supérieur qui nous permet de régler les problèmes de Phénix le plus rapidement possible. Nous avons en fait commencé à réduire considérablement l'arriéré dans nos dossiers ouverts, soit d'environ 25 %.

Dans l'ensemble, le concept de l'équipe mixte a été fructueux pour nous. En plus de la responsabilité de l'école à l'égard de ses propres employés, nous avons offert de la formation à d'autres employés du gouvernement fédéral, à partir de documents qui nous ont été fournis par SPAC.

En conclusion, monsieur le président, l'école continue de travailler fort pour se moderniser et servir la fonction publique canadienne, et par son intermédiaire, servir les Canadiens de la meilleure façon possible pour l'avenir.

Merci.

**Le président:** Merci beaucoup et félicitations tardives pour votre récente nomination.

**M. Taki Sarantakis:** Merci, monsieur.

**Le président:** Monsieur Borbey, je suis heureux de vous revoir. Vous avez une déclaration préliminaire, monsieur.

[Français]

**M. Patrick Borbey (président, Commission de la fonction publique):** Je vous remercie, monsieur le président.

Bonjour et bon après-midi.

Je suis heureux de comparaître devant vous aujourd'hui en compagnie de Mme Eva Jacobs, notre directrice générale de la Direction des finances et de l'administration, pour discuter du Budget supplémentaire des dépenses (A) de la Commission de la fonction publique du Canada.

● (1635)

[Traduction]

La Commission de la fonction publique du Canada promeut et protège les nominations fondées sur le mérite. De plus, elle préserve l'impartialité des fonctionnaires en collaboration avec d'autres intervenants de l'ensemble de la fonction publique.

Pour ce qui est de son mandat, la CFP fait rapport directement au Parlement. Un décret en conseil récemment adopté désigne le président du Conseil privé de Sa Majesté comme ministre responsable de déposer, au Parlement, nos rapports annuels et nos autres rapports en notre nom. Il est prévu que nous déposions notre Rapport annuel 2017-2018 au début de décembre.

Je m'attends à ce qu'il soit très agréable à lire.

**M. Kelly McCauley:** Ce devrait être passionnant.

**Des voix :** Oh, oh!

[Français]

**M. Patrick Borbey:** La rubrique de la Commission de la fonction publique au Budget supplémentaire des dépenses (A) affiche un montant de 99 196 \$, lequel était prévu dans le budget de 2018. Ces fonds nous ont été attribués pour une seule année, afin de nous aider à traiter l'arriéré des dossiers liés au système de paie Phénix et à renforcer notre capacité interne de règlement des questions liées aux ressources humaines et à l'administration de la paie. La formule utilisée par le Secrétariat du Conseil du Trésor pour attribuer les fonds aux organisations prend en considération la taille de ces dernières.

[Traduction]

Ce financement d'une année a été fourni à toutes les organisations appuyées par le Centre des services de paye de Miramichi. La CFP s'applique à régulariser la situation de la paye de ses employés et, à cet effet, a pris des mesures sur tous les fronts possibles pour réduire au minimum les répercussions des enjeux liés à Phénix. En général, nous semblons suivre les mêmes tendances que les autres ministères et organismes desservis par le Centre de paye.

Le nombre prévu d'employés à temps plein à la CFP pour l'exercice 2018-2019 était de 813. En ce qui a trait aux erreurs de paye, à cette date, il y a 327 employés qui ont été payés en trop et 124 employés qui ont été sous-payés. En moyenne, les trop-payés s'élevaient à 6 200 \$. J'aimerais souligner que dans 35 % des cas, ces trop-payés étaient de moins de 1 000 \$. Depuis 2016, nous avons émis un total de 244 avances de salaire d'urgence à 146 employés.

[Français]

Nous avons pris des mesures pour nous assurer que les employés de la Commission reçoivent les paies exactes qui leur sont dues, et ce, à temps. Nous avons embauché un agent supérieur pour surveiller et aborder les questions liées à la paie. Nous avons mis sur pied un groupe de travail qui comprend des représentants des ressources humaines ainsi que des finances. Les membres du groupe travaillent en étroite collaboration afin d'obtenir une perspective approfondie et intégrée sur les questions salariales au sein de la Commission de la fonction publique. De plus, nous mettons en oeuvre des stratégies visant à appuyer nos employés.

Nos gestionnaires et nos employés ont suivi une formation obligatoire afin que nous puissions nous assurer qu'ils comprennent bien leurs rôles et leurs responsabilités dans le processus de stabilisation des ressources humaines à la paie. Des mesures ont été prises en ce qui concerne la saisie des données en temps opportun, ainsi que pour assurer l'exactitude et l'intégrité des données reliées à la paie. Nous participons activement aux rencontres du Comité de coordination pour le processus des ressources humaines et de la paie organisées par Services publics et Approvisionnement Canada.

[Traduction]

En outre, nous avons pris des mesures supplémentaires pour maintenir un haut niveau de précision en ce qui a trait à notre système de gestion des salaires. Ainsi nous pouvons fournir des données précises lesquelles nous permettent de surveiller les transactions de paye, de déceler les anomalies et de prendre les mesures nécessaires avant d'approuver les transactions.

Les mesures prises comprennent la réconciliation entre les dépenses salariales réelles et les prévisions générées par le système pour chaque dossier de paye; l'analyse des écarts et le rapport de nos constatations aux employés du Centre de paye, le cas échéant; l'interruption de la remise de payes dont les montants sont anormaux afin d'aborder ces anomalies tôt dans le processus et d'éviter des versements insuffisants et des trop-payés; et l'élaboration et la mise en oeuvre d'un processus d'avances salariales d'urgence.

Monsieur le président, plus tôt cette semaine, soit les 6 et 7 novembre, des cadres supérieurs de la CFP ont visité le centre de paye. L'objectif était de créer d'autres partenariats et de travailler en collaboration avec eux sur la nouvelle approche au traitement des transactions de paye afin de nous préparer pour la mise en oeuvre du modèle des équipes mixtes de paye. Cette nouvelle approche nous permettra d'adopter des résolutions efficaces et globales aux enjeux liés à la paye, et ainsi de réduire le nombre de cas en arriérés. Nous prévoyons adopter le modèle des équipes mixtes de paye en mai 2019.

• (1640)

[Français]

Nous vous remercions de votre intérêt pour notre budget supplémentaire des dépenses et, de manière plus générale, de l'intérêt que vous avez porté et que vous continuez de porter au processus d'embauche du gouvernement du Canada, y compris l'embauche d'anciens combattants puisque nous célébrons la Semaine des Vétérans.

Nous serons heureux de répondre aux questions que vous pourriez vouloir poser sur notre budget supplémentaire des dépenses, et nous serons également heureux de répondre à vos questions en ce qui a trait à l'embauche au sein de la fonction publique du Canada.

[Traduction]

**Le président:** Merci beaucoup à vous tous.

Nous allons commencer par M. Peterson, pour sept minutes.

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

Je vous remercie d'être ici avec nous aujourd'hui et de nous avoir informés dans le cadre de notre examen des prévisions budgétaires.

Je vais commencer par vous, monsieur Sarantakis. Bienvenue à ce poste. Félicitations pour ce nouveau rôle.

Je ne pense pas que vous ayez déjà comparu devant le Comité.

**M. Taki Sarantakis:** Non, c'est la première fois.

**M. Kyle Peterson:** Pourriez-vous prendre une minute ou deux pour parler de votre vision de l'école, de votre mandat et de la façon dont vous allez vous assurer que notre fonction publique continue d'avoir toutes les ressources d'apprentissage dont elle a besoin?

**M. Taki Sarantakis:** Le mandat de l'école a toujours été de former les fonctionnaires à ce qu'on appelle l'apprentissage commun du gouvernement du Canada, c'est-à-dire les choses qu'il faut savoir en tant que fonctionnaire.

Au moment de ma nomination, le ministre Brison m'a confié un mandat très fort pour faire de l'école une organisation à valeur ajoutée, une organisation que les fonctionnaires voudront utiliser fréquemment non seulement pour améliorer ce qu'ils font maintenant, mais aussi pour améliorer leurs fonctions et leurs compétences à l'avenir.

Dans ce contexte, nous procédons à une petite réorganisation. Comme je l'ai mentionné dans ma déclaration préliminaire, nous faisons volte-face et nous disons: « Voici nos cinq secteurs d'activité. » Ce sont des secteurs d'activité qui correspondent très bien à ce que les Canadiens attendent de nous, je crois.

Le premier est l'apprentissage autochtone. Nous allons mettre sur pied une unité pour aider la population autochtone au sein du gouvernement du Canada, et aussi pour enseigner le fait autochtone, parce que c'est très important pour les Canadiens.

Le deuxième est un milieu de travail inclusif et respectueux. En tant que grande organisation, nous avons, au sein du gouvernement du Canada, de nombreux problèmes que connaissent aussi les autres grands employeurs, notamment sur le plan du harcèlement et de l'inclusion. Vous avez devant vous des données d'enquête qui le montrent. Nous voulons enseigner à nos fonctionnaires comment mieux composer avec des choses comme des conversations difficiles, comment promouvoir des environnements sans harcèlement, etc.

Le troisième nouveau secteur d'activité est ce que nous appelons les compétences du gouvernement du Canada. Ce sont des compétences qui vous sont propres en tant que fonctionnaire. Si vous devenez gestionnaire, directeur ou sous-ministre adjoint, cela peut inclure vos délégations financières et ainsi de suite. C'est un peu comme les rouages de la fonction publique.

Le quatrième est l'envers de la médaille, que nous appelons les « compétences transférables ». Ce sont des compétences que vous apprenez et que vous utilisez partout, que vous soyez chez Amazon, chez IBM, dans une petite organisation ou au gouvernement du Canada. Il s'agit de choses comme la gestion de projet, la gestion des risques et la communication.

Le dernier, qui est en fait le premier, est notre Académie du numérique. Nous voulons nous assurer que les fonctionnaires canadiens sont parmi les plus alphabétisés au monde sur le plan numérique. Si vous consultez notre site Web, vous y verrez deux ou trois choses que nous avons commencées. La première est la vision numérique du ministre Brison, qui se trouve sur notre site Web. Deuxièmement, nous avons déjà commencé à travailler sur l'intelligence artificielle, et vous pouvez voir quelques vidéos très intéressantes sur la façon dont l'avenir de l'intelligence artificielle influera sur la fonction publique.

**M. Kyle Peterson:** Excellent. Merci de cette réponse.

Monsieur Borbey, cela m'amène à votre rôle. Je sais que vous avez déjà comparu devant le Comité à plusieurs reprises. Plus récemment, je crois que nous avons parlé de certains retards dans l'embauche et de la façon dont nous pouvons aider à régler ce problème et à établir des priorités.

Pensez-vous que votre collaboration avec l'école représente un changement dans la conception du modèle d'apprentissage? Pensez-vous que cela concorde avec votre capacité d'embaucher et de retenir des talents de qualité?

**M. Patrick Borbey:** Oui. Une fois que nous embauchons et sélectionnons des personnes, que nous les orientons vers la fonction publique et que nous les accompagnons tout au long de leur carrière à diverses étapes, je pense que l'école joue un rôle extrêmement important en ce qui a trait à leurs besoins d'apprentissage.

Nous avons toujours travaillé en étroite collaboration avec l'école et nous continuerons de le faire. Nous travaillons en étroite collaboration dans trois domaines précis.

Il y a d'abord les cours liés à la dotation. Avant même que les gestionnaires aient le pouvoir délégué de dotation, ils doivent suivre un programme et démontrer qu'ils comprennent les exigences du système de dotation. C'est un domaine où nous collaborons. En fait, un de nos employés est en détachement à l'école et aide à dispenser une partie de cette formation.

L'orientation que nous offrons aux étudiants pour les aider à s'adapter au gouvernement est un deuxième élément extrêmement important, car nous continuons de vouloir accroître leur emploi. Nous leur proposons des activités d'apprentissage axées sur leurs besoins particuliers. Par exemple, l'an dernier, nous avons travaillé en étroite collaboration avec l'école à un programme d'apprentissage adapté aux possibilités d'emploi d'été pour les Autochtones, qui est offert partout au pays. Encore une fois, l'école a la capacité de le faire partout au pays, et c'est donc un bon partenariat.

La dernière chose que j'aimerais mentionner est le développement du leadership. Alors que nous continuons de constater le besoin de renouveau dans la fonction publique, nous devons nous assurer que nos principaux dirigeants sont bien équipés pour faire face aux problèmes dont Taki a parlé, créer un milieu de travail et un environnement appropriés, respectueux et exempts de harcèlement. Par l'entremise de notre Centre de psychologie du personnel, nous aidons l'école à évaluer les candidats aux programmes de leadership et à élaborer le bon type d'encadrement et de soutien en fonction des outils que nous pouvons utiliser, y compris les évaluations psychométriques, dans certains cas.

Ce sont trois des façons dont nous travaillons en étroite collaboration avec l'école.

• (1645)

**M. Kyle Peterson:** Excellent. Merci de nous en avoir fait part. Je vois que vos demandes sont non seulement identiques sur le plan du

montant, mais aussi sur le plan de l'objectif. Y a-t-il une raison pour laquelle les chiffres sont exactement les mêmes? Y a-t-il un plafond?

Tout d'abord, je vous félicite d'avoir choisi comme priorité d'obtenir des ressources pour que les employés soient payés à temps. Je suis heureux que vous ayez remarqué que c'est une priorité et un rôle important, et les montants sont exactement les mêmes.

**M. Taki Sarantakis:** Le montant n'a pas été fixé par nous. Il a été établi par le Secrétariat du Conseil du Trésor selon une formule. C'est cette formule qui détermine ce qu'on obtient, et ainsi de suite.

**M. Kyle Peterson:** D'accord.

**M. Taki Sarantakis:** Nous sommes des organisations de taille semblable.

**M. Kyle Peterson:** Oui, j'imagine que le nombre d'employés est un facteur important dans cette formule.

**M. Patrick Borbey:** Oui.

**Le président:** Monsieur McCauley, vous avez sept minutes.

**M. Kelly McCauley:** Bienvenue de nouveau, monsieur Sarantakis. Félicitations. Je crois comprendre que la comparution devant le Comité pour les prévisions budgétaires est le point culminant de l'année pour tout le monde, et je me réjouis donc que vous puissiez y participer. C'est Noël avant le temps.

Vous avez tous les deux abordé la question de Phénix. Vous avez tous les deux un montant de 99 000 \$ dans vos ministères. Vingt ministères ont obtenu ce montant précis. Évidemment, vous n'avez pas le plan détaillé. À quoi cela servira-t-il exactement?

Pourquoi ne commencez-vous pas, monsieur Sarantakis?

**M. Taki Sarantakis:** Nous avons embauché deux personnes à temps plein pour une période raccourcie, à partir de maintenant jusqu'à la fin de l'exercice, avec les 99 000 \$. Auparavant...

**M. Kelly McCauley:** Pour faire quoi?

**M. Taki Sarantakis:** Il s'agit essentiellement d'aider les employés à naviguer dans le système. Nous avons embauché un AS et un CR.

**M. Kelly McCauley:** De toute évidence, nous avons tous eu affaire à Phénix. Le rapport de la vérificatrice générale a été publié récemment, et il est toujours très critique à l'égard de la formation. Nous sommes allés sur le terrain. Je sais que M. Blaikie l'a fait, et j'ai rencontré les représentants du Service correctionnel récemment. Ce n'est pas de votre faute, mais ils ont été très peu élogieux à l'égard de la qualité de la formation.

Selon vous, quel rôle jouez-vous pour améliorer la formation des fonctionnaires à l'égard de Phénix? Je trouve pour le moins ironique que les gens qui font de la formation pour le gouvernement doivent faire venir d'autres personnes pour aider leurs propres employés parce qu'ils n'ont pas reçu une formation adéquate pour Phénix.

**M. Taki Sarantakis:** Je m'abstiendrai de commentaires à ce sujet, car ce n'est pas moi qui ai dit cela, mais j'y reviendrai dans un instant.

Pour ce qui est de la formation que nous offrons, elle se présente sous deux formes, qui n'ont pas été élaborées par l'école. Nous avons joué le rôle de plateforme d'hébergement. La première, la formation de base que le Secrétariat du Conseil du Trésor a imposée à tout le monde dans le système, a été élaborée par SPAC, qui est également le fournisseur de Phénix.

**M. Kelly McCauley:** Devons-nous revoir cela? Est-ce qu'une tierce partie, votre ministère ou celui de M. Borbey, devrait examiner la qualité réelle de cette formation?

•(1650)

**M. Taki Sarantakis:** Je ne suis pas en désaccord avec cette suggestion. En fait, nous allons examiner la question.

**M. Kelly McCauley:** Fantastique. Merci.

**M. Taki Sarantakis:** Nous avons fait suivre cette formation à environ 127 000 personnes, ainsi qu'à 23 000 gestionnaires délégués. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a jugé qu'il était vraiment important de rendre cela obligatoire. C'est plus ou moins pangouvernemental.

Comme M. Borbey l'a mentionné, c'est un pourcentage important de nos deux ministères. Dans notre ministère, c'est environ trois employés sur quatre...

**M. Kelly McCauley:** Cela semble être un défi.

**M. Taki Sarantakis:** ... qui ont été touchés. Avant de recevoir les 99 000 \$, nous avions six employés qui travaillaient là-dessus pour régler les problèmes. Nous en avons maintenant huit. Cela ne semble pas beaucoup, mais il s'agit d'une augmentation de 33 %, ce qui nous a permis de réduire de près de 33 % le nombre de nos problèmes.

**M. Kelly McCauley:** Excellent.

Monsieur Borbey, est-ce le même genre de...

**M. Patrick Borbey:** Je vais demander à Mme Jacobs de répondre en notre nom.

**M. Kelly McCauley:** Je ne veux pas vous priver de l'expérience de la comparution devant le Comité.

**Mme Eva Jacobs (directrice générale, Finances et administration, Commission de la fonction publique):** Exactement. La somme de 99 000 \$ est vraiment minime, n'est-ce pas?

**M. Kelly McCauley:** Je ne critique pas. Je me demande simplement à quoi cela sert.

**Mme Eva Jacobs:** À l'heure actuelle, nous dépensons environ 840 000 \$ pour essayer de régler les problèmes liés à Phénix. Nous avons une équipe de spécialistes des finances et des ressources humaines qui se consacre à cette tâche. Nous avons embauché une personne pour combler l'écart entre les deux, parce que parfois les deux ne sont pas nécessairement liés. Nous avons des gens dévoués qui font cela, en plus des autres qui étaient déjà là. Leur charge de travail vient d'augmenter.

**M. Kelly McCauley:** Excellent.

**Mme Eva Jacobs:** C'est une goutte d'eau dans l'océan par rapport au travail que nous faisons, mais c'est certainement...

**M. Kelly McCauley:** Je cherche surtout à savoir à quoi sert cet argent exactement, parce que nous essayons de comprendre ce que fait chaque ministère. Quand nous en discutons, nous avons l'impression que chaque ministère a ses propres besoins et son propre plan à cet égard.

J'ai une dernière question à vous poser, monsieur Borbey. Nous essayons de suivre la trace d'une partie des fonds répartis entre divers ministères afin de savoir comment sont établis les prévisions budgétaires et le budget des dépenses. J'aimerais que vous nous expliquiez pourquoi des employés sont financés au moyen d'un budget pour mesures temporaires ou à partir de fonds temporaires.

**M. Patrick Borbey:** Vous parlez de financement temporaire, je n'arrive pas bien à vous suivre. Nous avons notre Budget principal des dépenses...

**M. Kelly McCauley:** C'est seulement pour le financement en général. Cela ne provient pas du budget des dépenses, mais je parle de personnes qui travaillent pour la fonction publique.

Je vais peut-être devoir faire un suivi auprès d'un autre ministère. Nous avons simplement été informés que certains employés, qui devraient être financés par le biais d'un certain budget, le sont au moyen d'un autre...

**M. Patrick Borbey:** D'accord.

**M. Kelly McCauley:** Cela ne concerne pas le budget des dépenses, mais plutôt la fonction publique en général.

**M. Patrick Borbey:** Le budget de services votés est considéré comme étant le budget qui ne varie normalement pas d'une année à l'autre. Il doit être approuvé par le Parlement, bien sûr, comme le sont toujours les budgets principaux des dépenses. Un budget pour mesures temporaires couvre des postes de dépense déjà approuvés pour un objectif très précis, comme une stratégie ou un nouveau programme. Il s'agit d'un poste non récurrent d'une durée de deux ans. Je pense que c'est justement...

**M. Kelly McCauley:** Les employés nommés pour une période indéterminée ne devraient pas être financés au moyen d'un budget pour mesures temporaires, n'est-ce pas?

**M. Patrick Borbey:** Il revient au gestionnaire de prendre cette décision. Si vous voulez prendre un risque, si vous avez des fonds disponibles pour un ou deux ans seulement... La meilleure façon d'obtenir les ressources dont vous avez besoin consiste à offrir des emplois d'une durée indéterminée, tout en sachant que vous pourrez réaffecter les employés à d'autres postes. Il y a une grande mobilité dans la fonction publique, n'est-ce pas? Vous pouvez avoir...

**M. Kelly McCauley:** Ne devrait-il pas y avoir des règles générales expliquant ce qu'est un budget de services votés, un budget pour mesures temporaires et un financement temporaire afin d'éviter que des emplois d'une durée indéterminée, qui devraient être financés à même le budget de services votés, soient financés au moyen de l'un des deux autres mécanismes?

**M. Patrick Borbey:** Je ne pense pas que cela soit nécessaire. Je pense plutôt qu'il faut laisser une certaine latitude aux gestionnaires. En cas de réduction budgétaire, le système de dotation prioritaire est là pour soutenir le gouvernement et les ministères. Comme c'est nous qui gérons ce système au nom du gouvernement, nous examinerions alors le cas des employés déplacés afin de trouver des façons de les réaffecter à d'autres postes au moyen du système de dotation prioritaire.

**M. Taki Sarantakis:** Si vous le permettez, j'aimerais ajouter quelque chose. Ce que vous voulez vraiment savoir, c'est...

**M. Kelly McCauley:** Est-ce le Budget supplémentaire des dépenses (A)?

**M. Taki Sarantakis:** Non. Votre question porte sur la nature de l'emploi par rapport au financement que reçoit le ministère. En général, comme Patrick l'a expliqué d'une manière différente, le taux de départs naturels dans la plupart des organisations du gouvernement canadien varie entre 10 et 20 %. Vous savez donc que, chaque année,  $x$  personnes partiront et cela vous permet de réaffecter vos employés en fonction des priorités.

**M. Kelly McCauley:** Vous êtes tous les deux convaincus que c'est là une façon tout à fait correcte de fonctionner.

**M. Taki Sarantakis:** Sachez que nous n'avons jamais défoncé notre crédit, si je peux m'exprimer ainsi. Aucune organisation ne l'a dépassé.

•(1655)

**Le président:** Merci beaucoup.

Monsieur Blaikie, vous avez sept minutes.

**M. Daniel Blaikie:** Merci beaucoup.

Je reviens à ce que vous avez dit, à savoir qu'à l'École de la fonction publique du Canada, vous avez embauché deux employés, ou que vous avez utilisé le montant de 99 196 \$ pour embaucher deux employés pour le reste de l'exercice.

**M. Taki Sarantakis:** Oui.

**M. Daniel Blaikie:** C'est le même montant que celui affecté à la Commission de la fonction publique.

Avez-vous embauché exactement le même nombre d'employés? Est-ce une coïncidence que les montants soient identiques?

**M. Patrick Borbey:** Oui.

**M. Daniel Blaikie:** Comment se fait-il que vous en soyez arrivés au même chiffre?

**M. Patrick Borbey:** Il a été établi au moyen d'une formule.

**M. Daniel Blaikie:** C'est la norme, tout simplement.

**M. Patrick Borbey:** Il est basé sur la somme disponible à répartir entre les ministères.

Nous avons obtenu 99 000 \$, mais nous dépensons plus que cela pour des questions liées à la rémunération.

**M. Daniel Blaikie:** D'accord.

**M. Patrick Borbey:** Nous avons embauché un cadre supérieur. Ce montant correspond à peu près au salaire d'un cadre.

**M. Daniel Blaikie:** Très bien. Ce n'est donc pas en fonction de ce que coûte un type particulier d'équivalent temps plein pour s'acquitter de ce genre de travail, mais en fonction du montant total et de la manière dont il a été réparti.

**M. Patrick Borbey:** Oui.

**M. Daniel Blaikie:** D'accord. Merci. C'est ce que je voulais savoir.

Désolé de vous faire répéter, mais vous administrez la paie de combien d'employés exactement?

**M. Patrick Borbey:** À la Commission de la fonction publique, je crois que j'en avais 813 d'après mes notes.

**M. Taki Sarantakis:** Pour nous, c'est autour de 600.

**M. Daniel Blaikie:** D'accord.

D'après votre expérience du système des équipes mixtes de paie, croyez-vous qu'il serait facile de déployer ce modèle dans d'autres ministères? Sa mise en place s'est-elle bien déroulée? Ce système est-il adapté aux besoins de chaque ministère?

Pensez-vous que votre succès est de bon augure? Diriez-vous que c'est le bon modèle qui sera déployé dès que les autres ministères disposeront des fonds nécessaires pour l'appliquer ou diriez-vous plutôt que ce n'est peut-être pas le modèle idéal pour les gros ministères, même s'il a très bien fonctionné pour vous?

Quelles leçons avez-vous retenues de cette expérience?

**M. Taki Sarantakis:** En ce qui nous concerne, comme je l'ai dit, nous utilisons le système des équipes mixtes de paie depuis juillet. Le gros avantage de ce système, c'est que ce sont toujours les mêmes personnes qui travaillent sur vos dossiers et qui créent un billet de service. Si vous n'utilisez pas ce système, c'est le principe du premier arrivé, premier servi qui s'applique, avec la création d'un billet de

service pour chaque cas. Le système des équipes mixtes de paie garantit le traitement cohérent des cas. Les fonctionnaires acquièrent une expertise sur les activités de la Garde côtière ou de l'École de la fonction publique du Canada. En fait, ce système permet aux conseillers en rémunération de SPAC de se familiariser avec les particularités des ministères et, par conséquent, de travailler de manière plus efficiente.

Je sais qu'en général, le système des équipes mixtes a connu un énorme succès. À l'École de la fonction publique du Canada, en particulier, nous avons réussi à réduire l'arriéré du tiers. C'est pour cette raison que le gouvernement annonce qu'il accélérera le déploiement ce système par équipes mixtes.

**M. Patrick Borbey:** Nous n'avons pas encore adopté ce système, mais nous nous y préparons. Comme je l'ai dit, deux de nos employés sont allés à Miramichi en début de semaine dans le cadre du travail préparatoire que nous effectuons en vue de sa mise en oeuvre.

Nous espérons que cela se fera d'ici mai prochain. En attendant, nous continuons de faire notre possible pour régler les problèmes avec les ressources à notre disposition.

**M. Daniel Blaikie:** D'accord.

À l'École de la fonction publique du Canada, je crois savoir que le nombre de cas ouverts en attente de traitement a été réduit d'environ 25 %. L'arriéré a été réduit de 35 %.

**M. Taki Sarantakis:** Oui. C'est une forte diminution en l'espace d'à peine quelques mois.

**M. Daniel Blaikie:** Je suppose que la réduction de l'arriéré est en quelque sorte annulée par l'ouverture de nouveaux cas.

**M. Taki Sarantakis:** Oui, c'est exact.

**M. Daniel Blaikie:** Malgré les progrès réalisés — une bonne nouvelle qui veut dire que nous arrivons à mieux traiter les problèmes dès qu'ils surviennent —, a-t-on fait des progrès pour empêcher l'apparition de nouveaux problèmes?

**M. Taki Sarantakis:** Oui, c'est la clé de la réussite parce qu'il est impossible d'infléchir la courbe tant que de nouveaux problèmes surgissent.

Je vais vous expliquer comment se déroule un mois type. Actuellement, chaque mois, nous continuons de recevoir quelque 400 questions concernant la rémunération.

**M. Daniel Blaikie:** Incroyable!

**M. Taki Sarantakis:** Nous les examinons toutes. Ce ne sont pas des problèmes.

**M. Daniel Blaikie:** Elles concernent environ 600 employés.

**M. Taki Sarantakis:** Exact, mais laissez-moi vous expliquer, parce qu'il y a autre chose.

Tous les mois, nous recevons donc environ 400 questions concernant la rémunération, parce que les gens sont assez méfiants au sujet de leur paie. Nous les examinons toutes de manière approfondie, mais une soixantaine d'entre elles, en moyenne, exigent une réponse plus détaillée que: « C'est à cause du changement d'année que votre paie a diminué de 30 \$, il n'y a donc pas de problème. »

Pour une soixantaine de questions sur les 400, nous devons appeler les huit personnes dont j'ai parlé précédemment, et dont deux ont été embauchées grâce aux 99 000 \$, pour leur soumettre les cas problématiques. Nous corrigeons à peu près les deux tiers de ces problèmes nous-mêmes. Pour le dernier tiers, soit une vingtaine de questions, nous devons demander à l'équipe mixte de les régler.

• (1700)

**M. Daniel Blaikie:** D'accord.

**M. Taki Sarantakis:** Chaque mois, nous avons en moyenne une vingtaine de nouveaux problèmes. Si l'équipe parvient à régler plus de 20 problèmes par mois, nous allons être en bonne position, mais nous n'en sommes pas encore là.

**M. Daniel Blaikie:** D'accord. Deux pas en avant et un en arrière, c'est mieux qu'un pas en avant et deux en arrière.

**M. Taki Sarantakis:** Exact.

**M. Daniel Blaikie:** Très bien. Merci beaucoup d'avoir partagé votre expérience avec nous.

**Le président:** Nous allons maintenant entamer notre dernier tour de sept minutes.

Allez-y, monsieur Drouin.

**M. Francis Drouin:** Monsieur le président, je doute que nous ayons besoin de sept minutes. Je pense que nous avons obtenu suffisamment de renseignements sur les 100 000 \$.

**Des voix:** Oh, oh!

**M. Francis Drouin:** J'ai une question à poser. La raison pour laquelle le montant est si peu élevé dans le Budget supplémentaire des dépenses (A) est-elle attribuable au fait que le Budget principal des dépenses doit refléter le budget? C'est un montant peu élevé... il représente moins de 0,0015 % de votre Budget principal des dépenses. Est-ce parce que le Budget principal des dépenses reflète maintenant le budget... Comprenez-vous...

**M. Patrick Borbey:** Eh bien, je pense que ce montant est basé sur une formule qui prend en compte le nombre d'équivalents temps plein que vous avez dans votre organisation.

Comme nos organisations respectives en comptent moins de 1 000, je suppose que ce montant de 99 000 \$ est le résultat de cette formule. Si d'autres organisations de la même taille que les nôtres viennent témoigner ici, elles auraient probablement le même montant. Pour la GRC et Parcs Canada, ces montants sont beaucoup plus élevés parce que ces ministères ont des milliers d'employés de plus que nous.

**M. Taki Sarantakis:** La raison pour laquelle ce chiffre est affiché dans le Budget supplémentaire des dépenses (A), c'est tout simplement parce qu'il n'a pas été établi à temps pour être inscrit dans le Budget principal des dépenses. Pour être en mesure de dépenser cet argent au cours du présent exercice, nous devons nous présenter devant vous aujourd'hui, dans le cadre de votre étude, pour vous demander d'inclure ce montant dans nos niveaux de référence.

**M. Francis Drouin:** Je suis heureux de voir que nous avons passé plus de 25 minutes à parler des 100 000 \$.

Je vous remercie d'être venus.

Monsieur Borbey, contrairement à mon habitude, je ne vais pas vous demander aujourd'hui où vous en êtes dans l'embauche de jeunes de la génération du millénaire. Vous vous en tirez bien cette fois-ci.

Je vous remercie, monsieur le président.

**M. Patrick Borbey:** Mon rapport annuel...

**M. Francis Drouin:** Il s'y était préparé.

**Des voix:** Oh, oh!

**M. Patrick Borbey:** Il en sera question dans mon rapport annuel et je reviendrai vous voir avec plaisir.

**Mme Yasmin Ratansi:** J'ai une brève question à vous poser.

**Des voix:** Oh, oh!

**Mme Yasmin Ratansi:** Vous avez dit que l'équipe mixte avait reçu de nombreuses demandes de renseignements de la part d'employés qui disaient ne pas avoir confiance dans le système. Combien en avez-vous reçu au sujet de l'ARC?

L'ARC a été un gros problème pour une partie de mes employés. Certains viennent me voir pour se plaindre que, comme ils ont été payés en trop ou à cause d'un autre problème lié à leur paie, l'ARC est à leurs trousses. Avez-vous communiqué avec l'ARC pour lui demander de ne plus harceler les employés de la sorte?

**M. Patrick Borbey:** C'est un problème qui perdure depuis deux ans. Nous avons travaillé étroitement avec l'ARC pour assurer une meilleure coordination, pour réduire les problèmes. Je sais, par exemple, que le problème des T4 a été réglé cette année. Les gens avaient des surprises de dernière minute avec leurs T4. Je pense que ce problème est en grande partie résolu. Nous espérons que les choses se passeront beaucoup mieux cette année.

**M. Taki Sarantakis:** Il y a deux choses à signaler. La première est d'ordre général. En ce qui concerne le système Phénix et l'ARC, il est préférable d'être sous-payé que payé en trop. Si vous êtes sous-payé, nous pouvons régler rapidement le problème, en tant qu'organisation. Si vous êtes payé en trop, c'est beaucoup plus compliqué.

Ce que nous avons fait quand j'étais au Secrétariat du Conseil du Trésor et ce que nous ferons cette année à l'école, c'est que si l'un de nos employés se trouve dans une situation très difficile, nous allons lui offrir une aide fiscale sur place pour l'aider à naviguer dans le système. C'est ce que nous avons fait l'an dernier au SCT. Nous avons ainsi pu venir en aide à 22 employés et ils nous en ont été extrêmement reconnaissants.

**Mme Yasmin Ratansi:** Merci.

**Le président:** Merci beaucoup.

Mesdames et messieurs, je sais que notre séance est écourtée, mais ce n'est peut-être pas une mauvaise chose. Merci à tous de votre présence. Nous vous en sommes reconnaissants.

À tous mes collègues, je vous souhaite une semaine du Souvenir riche en événements.

La séance est levée.

**DÉCLARATION D'OUVERTURE**

**PAR MATTHEW SHEA**

**SOUS-MINISTRE ADJOINT DU CONSEIL PRIVÉ**

**ET DIRIGEANT PRINCIPAL DES FINANCES**

**AU**

**COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS GOUVERNEMENTALES ET  
DES PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES**

**Le 8 novembre 2018**

**15 h 30 – 16 h 30**

Bonjour, Monsieur le président et membres du Comité. Merci d'avoir invité le Bureau du Conseil privé (BCP) à passer en revue son *Budget supplémentaire des dépenses (A)* de 2018-2019.

Je m'appelle Matthew Shea et je suis sous-ministre adjoint de la Direction des services ministériels et dirigeant principal des finances du BCP.

Je suis accompagné aujourd'hui de M<sup>me</sup> Marian Campbell Jarvis, secrétaire adjointe du Cabinet, Politique du développement social, et M. Michael Hammond, Directeur général de la direction Finance, planification ministériel et administration.

Comme vous le savez, le BCP a pour mandat de servir le Canada et les Canadiens en fournissant des services professionnels non partisans, ainsi que d'appuyer le premier ministre et les ministres de son portefeuille, tout en assurant le fonctionnement efficace du Cabinet.

Tout comme le ministère des Finances et le Secrétariat du Conseil du Trésor, le Bureau du Conseil privé du Canada est un organisme central. À ce titre, il exerce un leadership dans l'ensemble des ministères et organismes gouvernementaux afin de conseiller le premier ministre et le Cabinet, et de coordonner l'élaboration ainsi que l'exécution des politiques.

J'aimerais commencer en donnant un aperçu du *Budget supplémentaire des dépenses (A)* de 2018-2019. Le BCP a demandé 60,4 millions de dollars en tout pour sa responsabilité principale, qui est de servir le premier ministre et le Cabinet, et pour ses services internes.

Cela comprend :

- Des fonds supplémentaires relativement à la prolongation de l'Enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées afin de terminer les travaux de la Commission. Il s'agit d'une combinaison de nouveaux fonds et d'un report de fonds non dépensés des années précédentes;
- Des fonds pour appuyer les ministres dont le Bureau du Conseil privé est responsable, y compris la création du nouveau Cabinet du ministre des Affaires intergouvernementales et du Nord et du Commerce intérieur;
- Des fonds pour continuer d'appuyer la gestion et la supervision du processus ouvert, transparent et fondé sur le mérite pour les nominations par le gouverneur en conseil;
- un report des fonds inutilisés qui avaient été fournis au BCP dans le budget de 2016 pour renforcer la sécurité du périmètre et le contrôle de l'accès aux immeubles du BCP;
- Fonds accordés au BCP provenant des 25 millions de dollars réservés aux ministères et organismes dans le budget de 2018 pour accroître le soutien aux employés qui s'occupent des questions de rémunération dans les ministères desservis par le Centre des services de paye.

Ce résumé du *Budget supplémentaire des dépenses (A)* du BCP pour 2018-2019 aborde quelques-uns des moyens par lesquels le BCP continue d'appuyer le greffier à titre de chef de la fonction publique du Canada, le premier ministre et le Cabinet dans le cadre d'une démarche pangouvernementale.

Monsieur le Président et membres du Comité, je vous remercie de m'avoir donné la possibilité de vous exposer le contexte dans lequel œuvre le BCP. C'est avec plaisir que nous répondrons maintenant à vos questions.

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

---

### PERMISSION DU PRÉSIDENT

---

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

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

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

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

---

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

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

---

### SPEAKER'S PERMISSION

---

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

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

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

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

---

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