



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

43<sup>e</sup> LÉGISLATURE, 2<sup>e</sup> SESSION

---

# Comité permanent des comptes publics

TÉMOIGNAGES

**NUMÉRO 015**

Le jeudi 28 janvier 2021

---

Présidente : Mme Kelly Block





## Comité permanent des comptes publics

Le jeudi 28 janvier 2021

• (1100)

[Traduction]

**La présidente (Mme Kelly Block (Sentier Carlton—Eagle Creek, PCC)):** La séance est ouverte. Bienvenue à la 15<sup>e</sup> séance du Comité permanent des comptes publics.

Nous avons avec nous aujourd'hui des invités qui remplacent leurs collègues, alors bienvenue à notre comité.

Le Comité se réunit aujourd'hui en public pour étudier le « Rapport 1, Le respect en milieu de travail », du Rapport de l'automne 2019 du vérificateur général du Canada. La séance d'aujourd'hui se déroule sous forme hybride, en format webinaire, accessible seulement aux membres et à leur personnel, pour les séances publiques du Comité. Toutes les fonctionnalités pour les participants actifs restent les mêmes. Les membres du personnel seront uniquement des participants non actifs et ne pourront donc assister à la réunion qu'en mode galerie.

Rapidement, pour les membres et les témoins, je veux vous rappeler ou vous donner quelques règles à suivre.

Mais avant, j'aimerais savoir s'il y a quelqu'un dans la salle, madame la greffière.

**La greffière du Comité (Mme Angela Crandall):** Non, tous les membres participent par Zoom aujourd'hui.

**La présidente:** Merci.

Des services d'interprétation vous sont offerts à tous et à toutes pour la séance d'aujourd'hui. Au bas de votre écran, vous pouvez sélectionner « parquet », « anglais » ou « français ». Avant de parler, cliquez sur l'icône du microphone pour activer votre micro. Quand vous avez terminé, je vous demanderais de mettre votre micro en sourdine pour qu'il y ait le moins d'interférence possible. Aussi, veuillez parler lentement et clairement, pour faciliter la tâche des interprètes. À moins de circonstances exceptionnelles, tous les participants doivent utiliser un casque d'écoute avec microperche. Comme toujours, signalez-moi toutes les difficultés techniques qui surviennent. Sachez que nous devons peut-être interrompre la séance le cas échéant, parce que nous devons nous assurer que tous les membres peuvent participer pleinement.

Avant d'accueillir les témoins d'aujourd'hui, je dois vous dire qu'on m'a avisée que le sous-ministre des Services publics et de l'Approvisionnement du Canada n'est pas disponible pour la séance de mardi prochain. Nous avons donc réorganisé le calendrier, et je propose que nous étudions quelques-unes des ébauches de rapport qui sont prêtes. Je vous demanderais de garder vos questions pour les cinq dernières minutes de la séance. À ce moment-là, nous allons suspendre la séance, et nous pourrons vous répondre.

Je vais maintenant souhaiter la bienvenue aux témoins. Nous accueillons aujourd'hui M. Martin Dompierre, vérificateur général ad-

joint et Mme Susan Gomez, directrice principale du Bureau du vérificateur général; M. Jon Ossowski, président et Mme Louise Youdale, vice-présidente, Direction générale des ressources humaines de l'Agence des services frontaliers du Canada; et Mme Anne Kelly, commissaire et M. Nick Fabiano, commissaire adjoint, Secteur de la gestion des ressources humaines du Service correctionnel du Canada.

Monsieur Dompierre, vous ouvrez le bal. Vous avez cinq minutes pour présenter votre déclaration préliminaire.

[Français]

**M. Martin Dompierre (vérificateur général adjoint, Bureau du vérificateur général):** Je vous remercie, madame la présidente.

Je vous remercie de nous donner l'occasion de discuter de notre rapport sur le respect en milieu de travail, qui a été déposé au Parlement en février 2020. Je suis accompagné aujourd'hui de Mme Susan Gomez, qui a dirigé l'équipe d'audit.

L'Agence des services frontaliers du Canada et Service correctionnel Canada, comme tous les employeurs fédéraux, doivent instaurer pour leurs employés des milieux de travail respectueux et exempts de harcèlement, de discrimination et de violence de la part des collègues et des superviseurs.

Cela est important, parce qu'un milieu de travail qui n'est pas sain nuit au bien-être des employés. De plus, les employés ont moins tendance à signaler des inquiétudes s'ils ont l'impression que leur employeur ne les prend pas au sérieux. Or, il n'est pas possible de corriger un problème qui n'a pas été signalé. Cette situation peut avoir des conséquences sur la santé des employés. Comme la pandémie actuelle exerce des pressions supplémentaires sur les employés, il est particulièrement important que les employeurs offrent des milieux de travail sains.

Dans le cadre de cet audit, nous avons constaté que l'Agence des services frontaliers du Canada et Service correctionnel Canada n'avaient pas pris assez de mesures pour favoriser et maintenir des milieux de travail respectueux.

Notre rapport d'audit présentait les résultats d'un sondage que nous avions mené auprès des employés de ces deux organisations fédérales. Les résultats indiquaient que les employés ayant répondu au sondage avaient des préoccupations au sujet du respect dans leur milieu de travail. Plus du tiers des répondants ont affirmé qu'ils craignaient de subir des représailles s'ils portaient plainte pour harcèlement, discrimination ou violence en milieu de travail. Ils avaient aussi des préoccupations graves ou importantes au sujet de la culture organisationnelle ainsi que du manque de courtoisie et de respect dans leur milieu de travail.

[Traduction]

Même si les deux organisations savaient qu'il existait des problèmes de harcèlement, de discrimination et de violence dans leur milieu de travail, aucune n'avait défini de stratégie complète pour les régler. Les organisations n'ont notamment pas établi de mécanisme pour évaluer leurs progrès en vue de réduire le harcèlement, la discrimination et la violence en milieu de travail, et en rendre compte.

Les employeurs fédéraux sont encouragés à offrir des mécanismes informels de règlement des plaintes, comme des rencontres entre des employés et des séances de médiation, pour rétablir plus vite les relations de travail. En ce qui a trait aux plaintes de harcèlement et de violence en milieu de travail que nous avons examinées, nous avons constaté que les deux organisations n'avaient pas toujours informé les employés qu'ils pouvaient recourir à des processus informels.

Nous avons également constaté que les organisations n'avaient pas toujours fait une évaluation initiale avant de décider d'accepter ou de rejeter une plainte. Sans évaluation initiale, il peut y avoir des incohérences dans le processus décisionnel et le traitement des plaintes.

Enfin, pour la majorité des plaintes de harcèlement qui avaient été traitées et résolues, nous avons constaté que les organisations avaient ordonné des mesures de rétablissement qui visaient seulement les personnes concernées. Autrement dit, les mesures de rétablissement ne visaient pas à établir ou à rétablir des relations de travail harmonieuses au sein de l'équipe, de l'unité ou du groupe touché. Cela est important parce que les comportements à l'origine de ces plaintes peuvent avoir une incidence vaste et durable sur les relations en milieu de travail.

L'Agence des services frontaliers du Canada et Service correctionnel Canada ont accepté toutes nos recommandations et ont préparé des plans d'action pour y répondre.

Madame la présidente, je termine ainsi ma déclaration d'ouverture. Nous serons heureux de répondre aux questions des membres du Comité.

Merci.

● (1105)

**La présidente:** C'est maintenant à M. Ossowski de présenter son exposé.

**M. John Ossowski (président, Agence des services frontaliers du Canada):** Bonjour, madame la présidente et membres du Comité des comptes publics. Je suis heureux d'être ici aujourd'hui.

Je suis accompagné de Mme Louise Youdale, vice-présidente, Direction générale des ressources humaines.

[Français]

Je vous remercie de m'avoir invité à participer à la discussion aujourd'hui.

[Traduction]

Je suis heureux de me présenter devant vous aujourd'hui pour vous donner des détails sur nos efforts en vue d'apporter des changements positifs à la culture de l'ASFC.

Je tiens à remercier le Bureau du vérificateur général de son travail sur ce rapport. J'accepte les conclusions et les recommandations qui ont été formulées.

Permettez-moi d'être clair, l'ASFC n'a aucune tolérance pour le harcèlement, la discrimination ou la violence dans notre organisation.

Le rapport du vérificateur général a mis en évidence certains des problèmes que nous avons à l'ASFC en matière de violence et de harcèlement au travail. Quand le rapport a été déposé, j'ai ouvertement reconnu ces lacunes, notamment le temps qu'il faut pour que les problèmes soient examinés et résolus.

Au cours des dernières années, nous avons accompli un travail considérable pour changer la culture de notre organisation, nous concentrer sur les personnes et lutter contre la violence et le harcèlement au travail. Nous reconnaissons l'existence d'un racisme, d'une intolérance et d'une discrimination systémiques et nous nous engageons à poursuivre le travail nécessaire pour créer un lieu de travail plus diversifié, plus inclusif et plus respectueux.

Plusieurs initiatives ont été entreprises pour comprendre et explorer plus avant les causes profondes du harcèlement, et pour déterminer quelles sont les actions concrètes nécessaires à prendre pour créer une culture de travail plus saine, pour fournir une protection aux employés et pour répondre à leurs préoccupations.

Nous avons créé un centre d'expertise pour éduquer, prévenir et gérer les plaintes de harcèlement. Il s'agit d'un « guichet unique » où tous les employés peuvent s'adresser pour obtenir de l'information, du soutien et des conseils sur les questions liées au harcèlement ou à tout type de conflit sur le lieu de travail.

Nous avons également investi dans une équipe d'experts chargée d'élaborer et d'aider à mettre en œuvre une stratégie globale sur la culture afin de s'attaquer aux causes profondes de ces malheureux incidents, et de veiller à ce que nous construisions une culture organisationnelle saine et dynamique.

Nous nous concentrons également sur la sélection et le perfectionnement de cadres qui font preuve de compétences humaines: respect de tous, empathie, courage et intelligence émotionnelle. Les compétences en matière de résolution des conflits sont également importantes. Toutes ces qualités contribuent à créer un lieu de travail psychologiquement plus sain.

Je tiens également à confirmer que notre processus de divulgation des plaintes adressées à notre responsable de la divulgation interne est confidentiel. Les employés disposent de plusieurs moyens pour faire part de leurs préoccupations. Tout problème peut être signalé à notre responsable de la divulgation interne ou à un supérieur hiérarchique direct. Les employés peuvent également faire part de leurs préoccupations directement au Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada. De plus, si un employé se sent visé en raison d'un incident ou d'un problème qu'il a signalé, il peut déposer également une plainte auprès du commissaire à l'intégrité du secteur public.

Comme je l'ai dit, je suis encouragé par le fait que nos efforts ont donné des résultats positifs. Oui, il nous reste encore beaucoup de travail à accomplir, afin de bâtir sur les récents indicateurs de la dernière année. Par exemple, notre « moyenne de réponses positives » à toutes les questions du Sondage auprès des fonctionnaires de 2019 a augmenté de plus de quatre points de pourcentage. Nous avons également constaté une diminution de 3 % du nombre de cas de harcèlement signalés.

Madame la présidente, dans son rapport, le vérificateur général a présenté des moyens de relever les défis qui se posent à nous en matière de respect en milieu de travail. Soyez assurée que nous mettons en œuvre les recommandations formulées en donnant la priorité à nos employés et en renforçant le respect, la dignité et l'équité.

• (1110)

[Français]

Je répondrai avec plaisir aux questions des membres du Comité.

[Traduction]

**La présidente:** Merci beaucoup.

C'est maintenant au tour de Mme Kelly. Vous avez cinq minutes.

**Mme Anne Kelly (commissaire, Service correctionnel du Canada):** Merci.

Madame la présidente, chers membres du Comité, je tiens à vous remercier de me donner l'occasion de comparaître devant vous aujourd'hui. Je suis accompagnée de Nick Fabiano, commissaire adjoint, Secteur de la gestion des ressources humaines.

En tant que commissaire, j'ai comme priorité absolue le respect et un milieu de travail sain; ces deux éléments doivent être au cœur de tout ce que nous faisons.

Une organisation n'est rien sans ses gens. Nos 18 000 employés représentent l'une de nos plus grandes forces et nous permettent d'accomplir notre travail avec succès. Ils travaillent d'arrache-pied, sont professionnels et ont à cœur d'améliorer la vie des délinquants et d'assurer la sécurité du public.

Le travail en milieu correctionnel peut s'avérer difficile et stressant, et le bien-être de nos employés est essentiel. Le harcèlement, la discrimination et la violence n'ont pas leur place au Service correctionnel du Canada.

[Français]

Nous reconnaissons l'importance des constatations qu'a faites le vérificateur général l'année dernière, et je tiens à vous assurer que nous prenons des mesures concrètes pour y répondre.

Un changement de culture ne se produit pas du jour au lendemain. Nous continuons à soutenir les changements réalisés, afin que ceux-ci se consolident de façon durable et qu'ils deviennent ancrés dans notre culture.

La pandémie a contribué à renforcer l'importance de faire de notre santé, de notre sécurité et de notre bien-être une priorité incontournable dans tous nos milieux de travail. Il s'agit d'un sujet d'actualité, puisque aujourd'hui, à l'occasion de l'événement Bell Cause pour la cause, nous participons à un dialogue national sur la santé mentale. Chaque geste compte.

[Traduction]

À cet égard, depuis l'achèvement du rapport du vérificateur général l'année dernière, nous nous sommes employés à renforcer notre capacité de maintenir des lieux de travail sains de plusieurs manières.

En réponse aux recommandations du vérificateur général, nous avons examiné nos lignes directrices et nos outils sur le harcèlement et la violence en milieu de travail, et nous nous efforçons de veiller à ce que les employés à tous les échelons connaissent ces ressources.

Une nouvelle politique sur la prévention du harcèlement et de la violence en milieu de travail a été mise en place, tout comme des procédures visant à réagir aux incidents de harcèlement et de violence, le cas échéant.

[Français]

Comprenant que le changement exige une communication constante, nous avons organisé, l'an passé, plusieurs séances de discussion ouverte sur le respect et la santé mentale avec les membres du personnel. Certaines ont d'ailleurs eu lieu dans le cadre de la Journée du respect au Service correctionnel Canada en novembre 2020. J'ai moi-même animé des séances de discussion ouverte avec les cadres supérieurs.

Nous avons déjà commencé à voir des changements à la suite de ces initiatives. Les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2019 montrent que les taux d'incidents de harcèlement et de discrimination signalés ont diminué pour une deuxième année consécutive.

De plus, les résultats du sondage montrent qu'un nombre accru de répondants estimait que le Service travaillait fort pour créer un milieu de travail qui prévient le harcèlement et la discrimination.

Bien que la diminution des taux d'incidents constitue un pas dans la bonne direction, nous savons qu'il reste du pain sur la planche, et nous travaillons à faire en sorte que le respect soit ancré dans notre culture.

[Traduction]

En mars 2019, nous avons publié notre premier rapport annuel sur le climat de travail et le bien-être des employés. Ce rapport nous aide à surveiller la santé de notre organisation et à planifier l'année à venir. Le deuxième rapport sera publié au cours des prochains mois.

L'automne dernier, nous avons lancé la Stratégie nationale globale sur le mieux-être en milieu de travail et le bien-être des employés. Le SCC s'appuie sur cette stratégie pour établir l'ordre de priorité des activités essentielles au respect, au bien-être et à la santé mentale des employés et des gestionnaires à tous les échelons.

Enfin, nous en sommes maintenant à la troisième année de la Campagne pour un milieu de travail respectueux. Cette campagne comprend diverses initiatives, notamment la sensibilisation, la promotion et l'élaboration de mécanismes permettant aux employés de dénoncer les comportements inappropriés.

Enfin, nous avons également entamé un audit de la culture du SCC, lequel a pour objectif de trouver des façons de faire en sorte que tous les employés du SCC et les délinquants aient accès à un environnement plus sûr, plus sain, plus respectueux et exempt de violence.

• (1115)

Bien que nous sachions qu'il reste du travail à faire, nous réalisons des progrès.

J'aimerais terminer en citant un article que M. Robert Cormier, psychologue et ancien cadre, m'a montré il y a deux ou trois ans. Voici: « Il est essentiel de reconnaître que le respect en milieu de travail n'est pas un objectif final; il s'agit d'un effort de tous les instants, jour après jour, plutôt que d'un projet concret à achever ».

C'est vrai, et jour après jour, le SCC s'efforce d'instaurer une culture où nous donnons tous l'exemple et où nous nous motivons mutuellement à accomplir notre importante mission et à obtenir des résultats correctionnels positifs.

Merci.

**La présidente:** Merci beaucoup à vous tous pour vos déclarations.

Nous allons commencer le premier tour de questions, celui de six minutes, avec M. Webber.

**M. Len Webber (Calgary Confederation, PCC):** Merci, madame la présidente, et merci aux témoins d'aujourd'hui.

Je vais commencer par m'adresser aux représentants du Bureau du vérificateur général, M. Dompierre et Mme Gomez.

D'abord, pourquoi avez-vous choisi d'effectuer un audit à l'Agence des services frontaliers du Canada et au Service correctionnel du Canada? Pourquoi avez-vous choisi ces deux organisations?

**M. Martin Dompierre:** Dans le cadre de l'audit, nous avons examiné des sondages précédents menés dans la fonction publique. Comme cela est indiqué dans le rapport, depuis 2008, il y a des questions sur le harcèlement, la discrimination et la violence en milieu de travail.

Aussi, des rapports du Bureau du Conseil privé insistaient sur l'importance d'instaurer des milieux de travail exempts de harcèlement, de discrimination et de violence.

Nous avons aussi entendu parler dans les médias d'incidents concernant une organisation en particulier; je parle de l'allégation visant le Service correctionnel du Canada en 2016 et en 2017.

Essentiellement, c'est surtout pour cela que nous avons ciblé l'Agence des services frontaliers du Canada et le Service correctionnel du Canada lorsque nous avons commencé notre travail.

**M. Len Webber:** Dans votre rapport d'audit, vous dites, à la section 1.13, que l'ASFC et le SCC savaient qu'il y avait des problèmes de harcèlement, de discrimination et de violence dans leur milieu de travail. Les deux organisations ont pris des mesures pour régler ces problèmes, et il est clair, d'après leur témoignage d'aujourd'hui, qu'ils ont effectivement fait un effort pour résoudre une partie de ces problèmes. Il est cependant indiqué, dans votre rapport, que ni l'une ni l'autre de ces organisations ne disposait de stratégies fondées sur les risques pour remédier à la situation et qu'elles n'avaient pas non plus de cadre de mesure de rendement pour les aider à évaluer les progrès réalisés afin de réduire le harcèlement, la discrimination et la violence en milieu de travail ou à en rendre compte.

Pouvez-vous recommander à l'ASFC ou au SCC des organisations qui pourraient leur servir de modèle? Avez-vous réalisé des audits auprès d'autres ministères, organisations ou sociétés d'État

pour trouver un modèle que vous pourriez recommander à l'ASFC et au SCC?

**M. Martin Dompierre:** Nous n'avons pas examiné d'autres organisations dans le cadre de notre audit.

Comme je l'ai dit, nous avons surtout ciblé ces deux organisations. Comme vous l'avez souligné, nous avons constaté que ni l'une ni l'autre ne disposait d'une stratégie exhaustive pour l'aider à cerner les risques, à prioriser les objectifs et à mesurer les résultats.

Malheureusement, nous n'avons fait aucune comparaison spécifique avec d'autres organisations dans le cadre de l'audit.

• (1120)

**M. Len Webber:** D'accord. Donc, vous ne pouvez pas vraiment dire s'il y a un autre ministère, une autre organisation ou une autre société d'État qui serait le modèle d'excellence pour l'élaboration, la mise en oeuvre et l'application de politiques en matière de harcèlement, de discrimination et de respect en milieu de travail.

Donc, vous ne pouvez évidemment pas formuler de recommandations, parce que vous avez seulement mené des audits auprès de ces deux organisations. Est-ce exact?

**M. Martin Dompierre:** C'est exact. Juste pour conclure, je dirais que toutes les organisations fédérales sont tenues de mettre en oeuvre ce genre de mesures, et je crois vraiment qu'on pourrait trouver de bons exemples dans certaines organisations de la fonction publique, mais malheureusement, nous ne les avons pas étudiées dans le cadre de l'audit.

**M. Len Webber:** D'accord.

J'imagine qu'il n'y a pas eu non plus d'audits au bureau du vérificateur général, votre ministère.

**M. Martin Dompierre:** Pas encore. Il n'y a pas eu d'audit de ce genre au BVG.

**M. Len Webber:** Mais je suis sûr que l'environnement y est très bon.

**M. Martin Dompierre:** Oui, tout à fait.

**M. Len Webber:** Au paragraphe 1.15, monsieur Dompierre, vous dites que vous avez également procédé à un examen des dossiers des plaintes officielles à l'ASFC et au SCC. À la suite de cet examen, vous avez « pu constater que les organisations ne traitaient pas les plaintes officielles de harcèlement, de discrimination et de violence en milieu de travail de manière uniforme. Elles n'avaient pas toujours informé les employés qui portaient plainte de l'existence de mécanismes informels de règlement des plaintes ni toujours évalué les plaintes avant de décider de les accepter ou de les rejeter. »

Bien sûr, dans certains cas, les employés ne sont pas contents de la façon dont leurs plaintes ont été traitées ou du résultat. Je sais qu'il y a certaines organisations où le traitement des plaintes s'éternise et où les dossiers traînent pendant très longtemps.

En moyenne, combien de temps faut-il à ces organisations, l'ASFC et le SCC, pour ouvrir un dossier, mener une enquête et régler ce genre de plaintes?

**M. Martin Dompierre:** C'est très difficile d'évaluer exactement les délais pour une plainte en particulier. Comme vous l'avez vu dans le rapport, les gens peuvent déposer une plainte de nombreuses façons. Il peut s'agir d'une plainte pour harcèlement, d'un grief ou d'une plainte pour violence au travail. Il a été difficile pour le BVG, pendant l'audit, de comparer les cas, parce que chacun était très unique. Si nous voulons nous assurer de respecter les procédures de justice naturelle et d'équité, nous pouvons difficilement dire qu'un cas devrait prendre un an ou six mois.

Un exemple que je pourrais donner est que, dans certains cas, la partie plaignante pourrait être en congé de maladie. Dans ce scénario, l'enquête ne démarrera pas aussi rapidement que désiré. Jusqu'à un certain point, c'est difficile d'établir des délais précis pour ce genre de plaintes. C'est pourquoi nous ne pouvons pas faire des observations à ce sujet dans le rapport.

**La présidente:** Merci beaucoup.

La parole va à Mme Yip.

**Mme Jean Yip (Scarborough—Agincourt, Lib.):** Bonjour. Bienvenue au Comité. Bonne année en retard à tous et à toutes.

C'est malheureux qu'il y ait toujours du harcèlement et de la discrimination en milieu de travail. Je suis contente que nous en discutons ce matin. Tous les Canadiens méritent de se sentir en sécurité au travail. Ils ne devraient pas craindre d'aller travailler et d'être maltraités par leurs collègues ou leurs gestionnaires. J'espère qu'il y aura une réelle amélioration.

Ma première question porte sur les résultats aux questions sur le harcèlement des sondages de 2005 et de 2017. Dans les deux cas, les taux étaient presque deux fois plus élevés au SCC et à l'ASFC. Je me demandais seulement pourquoi c'était le cas, autant pour les victimes de harcèlement de la part de collègues que pour les victimes de harcèlement de la part de supérieurs.

Pourquoi observons-nous cette même tendance? Est-ce que la nature du travail a quelque chose à y voir?

Je pose la question à Mme Kelly ou à M. Ossowski.

**Mme Anne Kelly:** Je pourrais peut-être répondre d'abord.

Il va sans dire que le travail en milieu correctionnel est très exigeant. Il est vrai que notre personnel de première ligne s'expose à des événements traumatisants. Il doit évidemment réagir parfois, par exemple, à des surdoses, à des comportements d'automutilation et à des tentatives de suicide potentielles. C'est très difficile.

Malgré tout, selon nos résultats dans le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2019, le pourcentage de répondants qui affirment avoir été victimes de harcèlement a baissé de 6 %. Le pourcentage de répondants qui se disent satisfaits de la qualité de la supervision a aussi augmenté, tout comme la proportion de ceux qui se disent satisfaits de la façon dont les problèmes interpersonnels sont réglés.

Nous constatons que les initiatives que nous avons mises en place donnent des résultats positifs, même si nous comprenons qu'il y a encore du travail à faire, bien sûr. Je suis d'accord avec vous: il faut que les employés se sentent valorisés. Je travaille aussi à Service correctionnel Canada depuis 37 ans. J'adore mon travail, et j'adore être au travail. Je veux que cela soit la même chose pour tous les employés.

Une autre statistique que je veux mentionner est que, selon le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, 84 % des membres de notre personnel sont fiers de leur travail. C'est remarquable.

• (1125)

**Mme Jean Yip:** Monsieur Ossowski, vous reconnaissez qu'il y a du racisme, de l'intolérance et de la discrimination systémiques. Pouvez-vous nous dire si vous avez des stratégies visant les préoccupations des femmes et des personnes de couleur?

**M. John Ossowski:** Bien sûr. Pour faire suite à ce que ma collègue vient de dire et pour répondre à la première partie de votre question, je dirais qu'il faut comprendre la structure de l'organisation. Il est vrai que les projecteurs ont été braqués sur les organismes d'application de la loi et les cultures qui leur sont propres au cours des dernières années, mais je crois que, depuis tout récemment, nous avons enfin les outils et le contexte pour examiner ce genre de choses et nous demander si c'est ce que nous voulons vraiment.

Bien sûr, tout le monde dirait que non, et si nous ne sommes pas heureux de la situation, alors il faut changer les choses. Je suis extrêmement fier du travail que nous avons accompli. Par exemple, nous avons un comité consultatif sur les minorités visibles — un comité proche du terrain, qui s'est formé lui-même — qui me fournit des conseils. Par exemple, il m'a conseillé, après la mort de M. George Floyd pendant l'été, de diffuser des messages et d'offrir du soutien à nos employés de race noire.

De façon plus générale, il y a des discussions que nous devons avoir pour comprendre la culture de l'organisation et ce que nous sommes prêts à changer. Nous déployons énormément d'efforts de ce côté-là. Je crois que l'un des facteurs de succès clés a été le fait que nous avons une équipe qui étudie la culture à temps plein au bureau de la transformation de l'ASFC, pour travailler avec notre organisation qui est très dispersée. J'ai plus de 100 points d'entrée d'un bout à l'autre du pays et des gens qui travaillent à l'étranger dans 40 pays, alors le fait de solliciter les gens, d'avoir ces conversations, d'écouter les employés et, essentiellement, de mettre le doigt sur le bobo et d'en parler... Les gens commencent à avoir confiance, et je crois que cela se voit dans certains des résultats au sondage; il y a une tendance positive qui se dessine. Je veux être clair: les changements culturels prennent du temps et des efforts de chaque instant, mais nous sommes tout à fait engagés à poursuivre ces efforts.

**Mme Jean Yip:** Merci.

Madame Kelly, avez-vous d'autres commentaires à formuler de la part de votre organisation à ce sujet?

• (1130)

**Mme Anne Kelly:** Oui, notre organisation, le SCC, envisage un cadre et des mesures de lutte contre le racisme. Nous l'avons déjà élaboré: il a un énoncé de vision, un objectif, des principes directeurs et une approche en trois volets. Il est surtout axé sur le personnel et les délinquants, mais aussi sur les intervenants. Par exemple, comme mon collègue l'a dit, nous avons un comité consultatif national ethnoculturel, qui me fournit aussi des conseils sur certaines questions. J'ai un comité consultatif national sur les questions autochtones qui me fournit des conseils pertinents. Dans la région de l'Atlantique, nous avons travaillé avec M. Robert Wright, un expert renommé sur la question de la compétence culturelle noire. Il a mis au point une formation pour les agents de libération conditionnelle.

Donc, nous faisons effectivement beaucoup de choses.

**La présidente:** Merci beaucoup, madame Kelly. Je suis désolée de devoir vous interrompre, mais le temps est écoulé.

La parole va maintenant à M. Blanchette-Joncas, pour six minutes.

[Français]

**M. Maxime Blanchette-Joncas (Rimouski-Neigette—Témiscouata—Les Basques, BQ):** Je vous remercie, madame la présidente.

Je veux tout d'abord saluer les témoins et les remercier de leur présence aujourd'hui.

Ma première question s'adresse à M. Dompierre.

Les conclusions du rapport de votre bureau sur les audits étaient, à mon sens, plutôt dévastatrices. Prenons les pièces 1.1 et 1.2 concernant les plaintes de harcèlement et les préoccupations des employés du Service correctionnel du Canada et de l'Agence des services frontaliers du Canada. Selon le sondage que vous avez nommé, trois employés sur quatre considèrent que la culture organisationnelle est une préoccupation grave ou importante pour eux. Trois personnes sur quatre, c'est assez accablant.

Nous connaissons bien la procédure, monsieur Dompierre, qui dicte votre action et votre impartialité comme agent du Parlement dans l'exercice de vos fonctions et quant au choix de vos sujets d'étude. C'est tout à votre honneur, et c'est ce que les députés et les contribuables attendent de vous. Les contribuables s'attendent à ce que vous jouiez un rôle de chien de garde de leurs intérêts financiers, mais aussi de la saine gestion des fonds publics.

À propos des suites à donner à votre rapport sur les relations de travail et sur le respect fondamental qui doit prévaloir tant au Service correctionnel du Canada qu'à l'Agence des services frontaliers du Canada, pouvez-vous affirmer sans le moindre doute que les corrections prévues et apportées sauront véritablement corriger une situation qui est à mes yeux fort troublante?

**M. Martin Dompierre:** Je vous remercie beaucoup de votre question.

Comme vous l'avez mentionné, dans le cadre du rapport, nous avons fait un sondage auprès de chacune de ces organisations pour connaître l'opinion des gens en ce qui a trait au respect en milieu de travail. Nous avons fait des recommandations à ce sujet, et l'Agence des services frontaliers du Canada et le Service correctionnel du Canada nous ont révélé leurs plans d'action, qui exposent en détail les mesures qu'ils vont prendre pour mettre en œuvre nos recommandations.

Pour notre part, nous ne nous sommes pas encore penchés sur ces mesures précises. Nous trouvons que les plans d'action en question sont raisonnables. Nous aurons peut-être l'occasion, dans un avenir rapproché, de faire d'autres travaux de vérification pour déterminer si les recommandations que nous avons faites ont été mises en œuvre.

**M. Maxime Blanchette-Joncas:** Je vous remercie, monsieur Dompierre, de vos précisions.

Dans votre discours d'ouverture, au point 3, vous avez bien évoqué le fait qu'il n'est pas possible de corriger un problème qui n'est pas signalé, ce qui peut avoir des conséquences sur la santé des employés. Cependant, au point 1.33 de votre rapport, on mentionne ceci:

Dans le cadre de notre examen de plaintes de harcèlement et de violence en milieu de travail, nous avons constaté que les deux organisations n'avaient pas toujours informé les employés qui portaient plainte de l'existence de mécanismes informels.

Il s'agit de près d'un employé sur quatre. Trouvez-vous cela cohérent?

Si les organisations n'informent pas les employés des mécanismes informels, cela ne va pas les aider à porter plainte et à soulever les problèmes concernant les deux organisations.

**M. Martin Dompierre:** Je vous remercie de votre question.

Lorsque nous avons fait le sondage, nous avons aussi constaté, si vous vous en souvenez bien, que les gens craignaient des représailles s'ils faisaient des plaintes liées au harcèlement, à la discrimination ou à la violence en milieu de travail.

À la pièce 1.2, dont vous faites mention, il s'agit d'un mécanisme prévu par la politique du Conseil du Trésor qui donne aux plaignants le droit de recourir à un processus informel pour régler le problème en question. Évidemment, si les gens ne se font pas offrir cette possibilité, cela va nécessairement miner la crédibilité du processus. On sera moins convaincu que la plainte en question sera considérée uniformément dans le processus.

Alors, tout se joue dans la façon dont les plaintes sont gérées et, par la même occasion, dans la façon dont les gens sont mis au courant des divers recours auxquels ils ont droit dans le cadre du processus de plainte.

• (1135)

**M. Maxime Blanchette-Joncas:** On parle quand même d'organisations qui sont au cœur de la sécurité nationale, étant donné qu'elles relèvent de ce portefeuille, et de la responsabilité du ministre de la Sécurité publique. À mon avis, un climat de travail harmonieux est plus que nécessaire pour éviter des frustrations des employés, qui pourraient aussi compromettre leur propre sécurité.

Au terme de vos analyses, avez-vous l'assurance morale que les choses vont s'améliorer?

À quel point êtes-vous convaincu que les choses vont véritablement changer?

**M. Martin Dompierre:** Dans le cadre de notre vérification, nous avons fait des recommandations selon lesquelles les deux organisations devraient s'assurer de traiter les plaintes de façon uniforme. Les deux organisations ont accepté ces recommandations. Nous avons aussi fait des recommandations selon lesquelles les plaintes devraient être traitées et évaluées dans leur intégralité.

Cela prend également une documentation qui appuie la décision de rejeter ou de considérer une plainte. Nous avons aussi fait une recommandation à ce sujet. Comme je le disais précédemment, les deux organisations ont accepté de mettre en œuvre des mesures pour corriger cette situation.

**M. Maxime Blanchette-Joncas:** Je vous remercie de ces précisions, monsieur Dompierre.

Je vais maintenant m'adresser à M. Ossowski.



Bonjour, monsieur Ossowski. Disons que les conclusions du rapport du Bureau de la vérificatrice générale n'étaient pas tout à fait élogieuses pour votre organisation. M. Dompierre a soulevé plus tôt le stress lié à la pandémie actuelle, ce qui peut influencer sur le côté personnel des individus et mener à des actions regrettables et très répréhensibles de la part des autorités compétentes de certaines organisations.

Donc, tout le monde est à fleur de peau, pour certaines raisons qui sont indépendantes de notre volonté, et c'est compréhensible, mais il faut néanmoins garder notre calme. À mes yeux, votre organisation est la principale organisation qui assure la sécurité de tous nos concitoyens et la santé de toutes nos communautés, particulièrement maintenant. Vous voyez ce que je veux dire.

À la lumière des conclusions du Bureau de la vérificatrice générale, et surtout compte tenu de l'incidence fondamentale de l'Agence des services frontaliers sur la sécurité collective, pouvez-vous assurer au Comité que tout sera réglé sans recourir à de grandes études ou encore à de grandes réunions stratégiques?

Avez-vous l'autorité morale auprès de vos troupes pour ramener tout le monde à l'ordre et dire qu'on doit serrer les rangs?

[Traduction]

**La présidente:** Merci beaucoup, monsieur Blanchette-Joncas. Le temps est écoulé, mais peut-être pourrions-nous revenir sur cette question à un autre tour.

[Français]

**M. Maxime Blanchette-Joncas:** Madame la présidente, est-ce possible de demander une réponse par écrit? Nous en serions reconnaissants au témoin.

[Traduction]

**La présidente:** Bien sûr. Nous pouvons demander une réponse par écrit.

Merci.

Allez-y, monsieur Green.

**M. Matthew Green (Hamilton-Centre, NPD):** Avant tout, madame la présidente, je veux souligner à quel point je suis reconnaissant au Comité de ses questions très pertinentes. Je serais heureux de céder une partie de mon temps afin que nous puissions obtenir une réponse. C'était une question très réfléchie.

**La présidente:** Merci beaucoup, monsieur Green. C'est très agréable de votre part.

Monsieur Ossowski, vous pouvez répondre.

**M. John Ossowski:** D'accord.

Prenons un peu les choses dans l'ordre. Bien évidemment, nous accordons beaucoup d'importance à ces résultats. À ce sujet, nous sommes même en train de mener notre propre audit interne pour évaluer nos progrès en 2021-2022. Je dirais, comme dans ma déclaration d'ouverture, que nous sommes vraiment conscients de l'importance des mécanismes de règlement informel pour résoudre ce genre de choses. À dire vrai, nous avons donné aux membres du personnel plus de 80 séances d'information sur la gestion informelle des conflits, afin qu'ils connaissent leurs options.

Il y a aussi une petite fausse idée que j'aimerais corriger: quand il est question de harcèlement et de discrimination, les gens croient toujours que c'est quelque chose que les gestionnaires font à leurs

employés, alors que dans la majorité des cas, cela se fait entre les employés. C'est très important de le savoir. Il ne s'agit pas de gestionnaires qui tyrannisent leurs employés. C'est quelque chose qui existe à tous les échelons, de haut en bas et latéralement.

Quant à la question de savoir si j'ai l'autorité morale de tout régler, c'est intéressant, parce que je dirais plutôt que tous les membres de l'organisation ont la responsabilité collective d'améliorer les choses. Si vous voyez quelque chose de mal, vous devez agir. C'est ce que j'essaie d'inculquer à l'organisation. Ne cachez rien. S'il y a quelque chose qui cloche — et tout le monde sait distinguer essentiellement le bien du mal dans ce genre de situation —, vous avez le devoir d'agir. C'est le message que nous voulons faire passer. La culture de l'organisation était de cacher les choses, et c'est en partie ce que nous changeons. Il faut dénoncer ces situations et agir, en employant des formations et des processus appropriés et en choisissant les bonnes personnes, afin que les gens puissent agir correctement et empêcher que les situations s'enveniment et que nous nous retrouvions avec un problème énorme qui rendra les choses difficiles pour tout le monde.

• (1140)

**M. Matthew Green:** D'accord. Je crois que c'est une bonne façon d'enchaîner, et j'aimerais continuer à m'adresser à vous, monsieur. Vous avez dit que, souvent, ce genre d'incident ou de culture se passe entre les employés, et que ce n'est pas nécessairement quelque chose qui tient aux cadres, mais il est assez clair dans le rapport que les gens craignent les représailles. Selon vous, compte tenu de la culture de représailles et de la culture du secret, est-ce que c'est quand même quelque chose qui se passe entre employés? Ne serait-ce pas plus juste de dire que c'est encouragé par la culture et par la direction?

**M. John Ossowski:** Je crois que les gestionnaires doivent surveiller ce qui se passe. Comme je l'ai dit, il y a rarement de la fumée sans feu. Si les cadres remarquent quelque chose, ils doivent intervenir dans la conversation ou dans ce qui s'est passé afin d'essayer de résoudre le problème de façon informelle... Toutefois, pour être très honnête, si vous laissez les choses empirer jusqu'au point où cela donne lieu à une plainte officielle, cela constitue un échec. Je crois que plus les gestionnaires comprennent ce qui se passe dans leurs équipes et plus ils règlent les problèmes dès qu'ils surviennent, plus la situation s'améliorera pour nous tous.

Cela suppose des formations pour les gestionnaires, des formations en compétences non techniques, et...

**M. Matthew Green:** Si je peux vous interrompre, en 2018, la haute direction a discuté avec les employés d'un bout à l'autre du pays afin de comprendre leurs préoccupations, et en plus, vous avez approuvé, à l'été 2018, l'élaboration d'une stratégie. Cette stratégie n'était toujours pas mise en œuvre à la fin de la période d'audit. Pouvez-vous nous expliquer pourquoi cette stratégie sur le respect en milieu de travail, approuvée en juillet 2018, n'était toujours pas en place?

**M. John Ossowski:** Oui, volontiers.

Nous avons commencé par quelque chose de très simple, par une tournée de consultations. Peu après mon arrivée... j'ai travaillé dans d'autres organisations où le fait de comprendre la culture a vraiment été, à mon avis, un facteur clé pour tout changement, et les commentaires dans les sondages réalisés par le vérificateur général, avec tout le respect que je lui dois, ou même dans le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux... Cela ne nous aidait pas à comprendre le problème. Nous avons fait le tour du pays et avons mené des dizaines et des dizaines de consultations auprès des employés. Disons que nous appliquions les règles de Chatham House, et nous demandions: « D'accord, qu'est-ce qui se passe? »

Deux résultats: d'abord, nous avons obtenu un portrait plus clair de la situation, et ensuite, nos employés ont commencé à avoir confiance dans le fait que nous étions à l'écoute, que nous allions faire quelque chose et que nous ne prenions pas les choses à la légère. Nous commençons tout juste à voir les retombées positives de cela. Maintenant, nous menons quelques sondages rapides pour prendre le pouls de la situation, et pour répondre spécifiquement à la dernière question du député...

**M. Matthew Green:** Quelles ont été certaines des leçons retenues? Tout d'abord, je dois dire que je trouve toujours alarmant d'entendre dire que les membres des minorités visibles de votre organisation — les gens qui vous fournissent des conseils — ont dû prendre eux-mêmes l'initiative de former un comité. Ce que je comprends, c'est qu'ils ont vu un problème, et qu'ils ont formé un comité consultatif en réaction. Donc, quelles sont certaines des leçons que vous avez retenues grâce à ce genre de comité consultatif?

**M. John Ossowski:** Le Comité ne s'est pas vraiment formé de sa propre initiative; une personne a été désignée à titre de champion, et c'est cette personne qui a fondé ce comité, et les gens étaient effectivement très en faveur de ce genre de choses. Je crois que cela reflète le changement de ton.

**M. Matthew Green:** Pourrais-je vous demander, monsieur, quelles ont été les leçons retenues, précisément? Qu'avez-vous appris grâce aux conseils des groupes qui s'organisent pour aider à améliorer la culture dans le milieu de travail?

**M. John Ossowski:** Que nous devons parler ouvertement et honnêtement de ce qui se passe.

**M. Matthew Green:** D'accord. On dirait qu'il ne me reste que 30 secondes environ, alors je vais garder le reste de mon temps pour pouvoir poser, plus rapidement, mes questions à mes amis du Service correctionnel et pour écouter leurs réponses plus tard, madame la présidente.

**La présidente:** Merci beaucoup, monsieur Green.

Nous allons commencer le deuxième tour, celui de cinq minutes. Commençons avec M. Lawrence.

**M. Philip Lawrence (Northumberland—Peterborough-Sud, PCC):** Merci beaucoup.

Je veux remercier mes collègues des questions réfléchies qu'ils ont posées jusqu'ici. Cela m'a été très utile.

J'aimerais aussi remercier nos témoins des progrès qu'ils ont accomplis et aussi dire que je suis certain que les représentants des deux organisations ont dû affronter des périodes difficiles à cause de la pandémie. Je pense surtout à M. Ossowski, aux frontières. Je suis sûr que vous travaillez d'arrache-pied pour veiller à la sécurité de tous les Canadiens et de toutes les Canadiennes. Je tiens à vous en remercier.

Cela dit, il y a une chose clé que j'aimerais examiner en détail: le processus d'approbation. Je crois que cela contribue réellement à faire en sorte que nous ayons un milieu de travail relativement...

Je pose la question à l'ASFC et au Service correctionnel: quel processus avez-vous en place pour veiller à ce que les personnes mal intentionnées — les pommes pourries, disons —, les gens qui sont peut-être enclins à ce genre de comportements ne soient pas embauchés à l'ASFC ou au Service correctionnel?

● (1145)

**Mme Anne Kelly:** Je peux répondre en premier.

Encore une fois, le Service correctionnel est un milieu de travail stressant, et à cause de la COVID, nous avons évidemment dû relever des défis pour nous assurer que tout le monde reste en sécurité.

En ce qui a trait au recrutement, par exemple, nous avons un processus de sélection pour les agents correctionnels. Les candidats doivent passer des tests, par exemple pour que l'on puisse évaluer leur jugement dans certaines situations. Nous voulons nous assurer de choisir les bonnes personnes. Ensuite, ils doivent suivre un programme de formation rigoureux.

Nous avons des programmes pour les agents correctionnels qui terminent leur formation, et assurément, en tant que commissaire, j'essaie le plus possible d'y assister et de leur parler du fait qu'ils sont des agents de la paix, de souligner l'importance du respect et de l'éthique et du fait qu'ils doivent servir de modèles aux délinquants. Nous tâchons vraiment d'embaucher les meilleurs agents possible, parce que nous remplissons un devoir important auprès d'une population difficile, et les agents doivent absolument être des modèles à suivre pour cette population.

**M. Philip Lawrence:** Je vais m'adresser à vous maintenant, monsieur Ossowski.

**M. John Ossowski:** C'est très semblable. Nous passons beaucoup de temps à effectuer une vérification préliminaire des candidats, en particulier lorsqu'il s'agit de postes de première ligne, mais aussi pour les postes de cadre. Nous insistons beaucoup sur ce qu'on appelle le leadership fondé sur le caractère. C'est quelque chose qui nous vient de l'Ivey Business School, de l'Université Western. Essentiellement, il faut que la personne fasse preuve de jugement. Nous évaluons les gens, nous recrutons des gens, et il y a tout un processus d'entrevue pour que nous soyons sûrs dès le début que les candidats ont la bonne attitude, disons, pour ce travail.

Ensuite, après l'embauche, il y a le programme de formation. C'est un programme de formation très rigoureux d'environ 20 semaines pour les agents de première ligne. La majeure partie de la formation se fait sur les lieux, dans notre propre centre de formation.

Pour le reste de la formation, en ce qui a trait à la création d'un milieu de travail respectueux, aux valeurs et à l'éthique, à la divulgation des actes répréhensibles, à la sensibilisation en matière de santé mentale, à la diversité et aux relations raciales, nous avons mis en place toutes sortes de programmes, et le taux de réussite est très élevé. Jusqu'ici, tous les programmes ont un taux de réussite d'environ 90 % ou plus.

Nous continuons de faire la promotion de ces formations et d'offrir ce genre de soutien aux gens, afin qu'ils comprennent que les choses se font ainsi au travail maintenant et que nous avons tourné la page. Nous prenons des mesures concrètes pour aller de l'avant.

**M. Philip Lawrence:** Merci.

Entre autres choses, vous avez mentionné — et M. Green aussi — qu'il est extrêmement important que les gens dénoncent ce qu'ils voient.

Il y a une chose que j'aimerais remettre en question, monsieur Ossowski. Avec tout le respect que je vous dois, vous avez dit que l'un des signes positifs était que le taux de rapports pour harcèlement avait baissé en fait de 3 %. Comment savez-vous que cela veut réellement dire qu'il y a moins de plaintes et non, comme cela est indiqué dans le rapport, que les gens ont peur des représailles?

Les taux sont extrêmement élevés dans vos deux organisations: 20 et 30 %. Comment faites-vous pour confirmer que c'est bien le nombre de plaintes ou d'infractions à vos politiques qui a diminué, et pas simplement le nombre de plaintes.

**La présidente:** Répondez très rapidement, monsieur Ossowski.

**M. John Ossowski:** Il faut avoir une vue d'ensemble et examiner autant les activités informelles que les activités officielles pour obtenir une sorte de spectre, par exemple, de ce qui se passe. Les séances menées par mon équipe spécialisée qui se penche sur la culture représentent un engagement continu, et nous avons une assez bonne idée — aussi grâce aux sondages ponctuels que nous effectuons — du ton de la conversation et de la culture de l'organisation.

Il faut examiner tout le spectre et pas seulement les données; il faut tenir compte de l'information subjective qui est fournie par le personnel. Les gens m'écrivent des courriels...

**La présidente:** Merci beaucoup. Je comprends.

La parole va maintenant à M. Sorbara, pour cinq minutes.

**M. Francesco Sorbara (Vaughan—Woodbridge, Lib.):** Merci, madame la présidente.

Bonjour, tout le monde.

Bien sûr, comme cela a été dit plus tôt aujourd'hui à l'occasion de la journée Bell Cause pour la cause, cela ne m'a pas échappé que notre discussion d'aujourd'hui sur l'environnement en milieu de travail ne se restreint pas à la fonction publique; cela vaut aussi pour le secteur privé de notre pays. Tous les Canadiens et toutes les Canadiennes doivent savoir que, lorsqu'ils quittent leur famille pour se rendre au travail chaque jour, ils seront dans un environnement exempt de harcèlement, de discrimination ou d'autres bêtises, si je peux m'exprimer ainsi.

Ma première question s'adresse aux fantastiques représentants du Bureau du vérificateur général. Je suis à la page 16 du rapport. Je viens du domaine de la finance, et j'aime les données; j'aime regarder les chiffres, parce qu'ils racontent souvent une histoire. L'histoire sera peut-être différente selon la personne qui lit les chiffres, mais il y a souvent une histoire tout de même.

À propos de la rigueur... quand j'ai fait mon cours d'économétrie pendant mes études supérieures, il y a environ 25 ans, on parlait toujours de la rigueur des données d'un échantillon. Je vois ici que le sondage a été renvoyé à environ 16 000 employés de l'ASFC, et que le taux de réponse a été de 38 %. Du côté du Service correctionnel du Canada, c'est 19 000 employés, et un taux de réponse de 28 %.

Compte tenu du taux de réponse, que pensez-vous de la rigueur des données obtenues?

• (1150)

**M. Martin Dompierre:** Comme vous l'avez dit, lorsque nous avons réalisé notre audit, nous avons adopté, disons, une approche axée sur la fiabilité pour le sondage. Nous avons consulté des experts du BVG pour savoir quelle approche adopter à l'égard de l'échantillon et de la méthodologie connexe. Nous nous sommes aussi assurés que les pourcentages que vous avez mentionnés étaient acceptables et que nous pouvions les utiliser aux fins du sondage.

Nous sommes satisfaits des pourcentages que nous avons obtenus.

**M. Francesco Sorbara:** Quand je pense à l'ASFC et au SCC, je me dis que ces organisations ont beaucoup d'employés de première ligne qui doivent servir la population canadienne ainsi que les gens qui entrent au pays, autant les Canadiens que les étrangers. Évidemment, il me semble que beaucoup de ces postes sont très stressants. Nous voulons toujours instaurer un environnement qui soutient ces personnes. Voilà ce que je me dis, quand je lis ce rapport et les mesures qu'il décrit.

J'aimerais maintenant m'adresser à l'ASFC, puis à nouveau au SCC. Comment pourrions-nous augmenter le taux de réponse et faire en sorte que les gens soient moins réticents à remplir ces formulaires ou à répondre à ces questions qui sont posées aux employés?

**M. John Ossowski:** Je dirais seulement que nous sommes en train de faire un autre tour. Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux est en train d'être administré, et il est presque terminé. Nous constatons déjà que le taux de participation est plus élevé qu'avant, et je me dis que c'est encourageant. Nous allons probablement dépasser les 50 %, ce qui est excellent pour nous, compte tenu des taux passés.

Je dirais aussi seulement, à titre indicatif, que nous devons porter attention à toutes les réponses négatives, peu importe le taux de participation. Nous allons continuer d'appliquer les mesures concrètes dont j'ai parlé plus tôt, et ce, peu importe leur incidence statistique.

**Mme Anne Kelly:** Pour nous, tout est une question d'engagement. Dans le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2019, je crois que nous étions le seul ministère fédéral où la participation a augmenté. Nous avons eu 48 %, et pour le SCC, c'est un pas dans la bonne direction.

Nous nous sommes fixé un objectif très ambitieux pour le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2020. Nous avons une petite compétition. Nous espérons, comme mon collègue, avoir un taux de réponse supérieur à 50 %.

J'ai envoyé d'innombrables messages au personnel, et mes sous-commissaires dans chaque région font la même chose. Cette semaine, chacun des sous-commissaires régionaux a communiqué avec tous les membres du personnel des régions pour les inciter à réserver une demi-heure dans leur horaire afin qu'ils puissent remplir le sondage s'ils ne l'ont pas déjà fait.

**La présidente:** Merci.

Nous allons commencer le prochain tour de questions, avec M. Blanchette-Joncas.

[Français]

**M. Maxime Blanchette-Joncas:** Je vous remercie, madame la présidente.

Ma question s'adresse à M. Dompierre.

Comme vous l'avez très bien formulé dans votre allocution d'ouverture, pour que des plaintes soient traitées, il faut d'abord que les gens en déposent. Vous avez également mentionné que des problèmes lors de l'évaluation initiale pouvaient entraîner des incohérences dans le processus décisionnel de traitement des plaintes. J'insiste sur les chiffres, vu que c'est assez alarmant: autant à l'Agence des services frontaliers du Canada qu'au Service correctionnel du Canada, on parle de près de deux employés sur quatre qui ont des problèmes quant aux décisions liées au processus de plainte en matière de harcèlement.

Pour ce qui est des plaintes relatives à la violence en milieu de travail, c'est également assez catastrophique. On indique en effet que plus de trois employés sur quatre ont formulé des plaintes. Il y a vraiment un problème quant au processus décisionnel et au traitement des plaintes. Vous avez également mentionné que cela pouvait « créer chez les employés une perception de parti pris et diminuer leur confiance dans le processus [...] ».

Je me demande vraiment comment les employés peuvent être suffisamment confiants pour formuler des plaintes si, en réalité, le processus décisionnel est miné à l'avance.

• (1155)

**M. Martin Dompierre:** Je ne suis pas certain de comprendre votre question, monsieur Blanchette-Joncas.

**M. Maxime Blanchette-Joncas:** Que faut-il changer pour que les gens soient plus confiants à l'égard du processus décisionnel en matière de plaintes? Comme vous le dites dans votre rapport, les gens ne se sentent pas en confiance. Par exemple, on dit ceci au point 1.36:

Elle peut aussi créer chez les employés une perception de parti pris et diminuer leur confiance dans le processus [...]

Or vous dites dans votre présentation qu'on ne peut pas régler les problèmes si on n'est pas au courant des plaintes.

**M. Martin Dompierre:** Je vous remercie de la précision.

Si l'on veut qu'une plainte soit considérée et traitée adéquatement, il faut qu'une évaluation initiale de la plainte soit faite. Les gens doivent être assurés que, s'ils soumettent une plainte à l'enquêteur, celle-ci sera traitée correctement, prise en considération et bien évaluée.

Dans le cas de l'exemple que vous donnez, les enquêteurs ont l'obligation d'examiner la plainte et de déterminer si elle cadre avec la définition du harcèlement, par exemple. Par la suite, les enquêteurs doivent documenter ces éléments pour démontrer qu'ils ont pris les bonnes décisions. Dans le cadre de notre travail, lorsque nous avons examiné les dossiers, nous avons constaté qu'ils ne contenaient pas cette information.

Pour revenir à ce que vous disiez, il faut que les plaintes soient traitées et considérées adéquatement afin que les gens puissent faire confiance au système et déposer des plaintes sans craindre des représailles. Il faut s'assurer que le traitement de leurs plaintes se fait correctement.

[Traduction]

**La présidente:** Merci beaucoup.

La parole va maintenant à M. Green.

**M. Matthew Green:** Merci.

Dans sa déclaration d'ouverture, mon ami M. Webber a mis l'accent sur le fait que ces ministères ont été choisis à l'exclusion d'autres. Je crois qu'il serait important, pour la suite des choses, de nous demander peut-être s'il y a d'autres organisations que nous voudrions étudier, y compris bien sûr la Colline du Parlement.

Monsieur Dompierre, au cours de votre audit, vous avez mené un sondage auprès des employés de l'ASFC et du SCC sur trois aspects, soit le manque de courtoisie et le respect, la culture organisationnelle et la confiance de pouvoir rapporter sans crainte de représailles des incidents de harcèlement. Vous avez constaté que, dans les deux organisations, les employés avaient des préoccupations importantes à cet égard. Avez-vous noté des différences significatives entre les réponses des hommes et des femmes, et si oui, quelles sont-elles?

**M. Martin Dompierre:** Nous n'avons pas ventilé les données spécifiquement pour pouvoir les comparer de cette façon. Nous avons obtenu l'information comme elle est présentée dans le rapport. Nous ne l'avons pas analysée de façon spécifique, par exemple en comparant les réponses des hommes et des femmes, ou d'une autre façon.

**M. Matthew Green:** Est-ce que ce serait possible en utilisant ces données, ou est-ce que ce serait possible en faisant un suivi?

**M. Martin Dompierre:** Ce serait possible dans l'avenir, dépendamment de la façon dont nous réaliserons les prochains audits...

**M. Matthew Green:** L'analyse comparative entre les sexes plus fait-elle partie du mandat de votre organisation?

**M. Martin Dompierre:** Bien sûr, nous pouvons examiner des données de l'analyse comparative entre les sexes plus. Il n'y a aucune restriction à cet égard. C'est même une chose que nous ferons davantage dans l'avenir. Cela fera partie de tous nos audits en cours, afin que nous puissions adopter cette perspective d'analyse particulière.

**M. Matthew Green:** Dans quels délais? Est-ce que vous vous engagez à faire cela immédiatement? On vient juste de sortir publiquement un rapport très critique sur la gouverneure générale. Il y a aussi des rapports venant d'autres conseils et organisations. Nous voulons savoir si vous vous engagez, monsieur, à appliquer l'analyse comparative entre les sexes plus, y compris ses parties critiques sur le racisme envers les Noirs — le plus dans analyse comparative entre les sexes plus —, pour faire en sorte que nous ayons des données claires sur la situation des employés sur le terrain.

Je voudrais aussi souligner que le gouvernement fédéral est présentement — littéralement, en ce moment même — visé par un recours collectif déposé par des fonctionnaires noirs.

• (1200)

**M. Martin Dompierre:** C'est évidemment quelque chose qu'on a porté à mon attention, comme vérificateur général adjoint, pour s'assurer que, dans nos audits de performance, nous appliquions l'analyse comparative entre les sexes plus pour certains critères précis et que, au moment d'analyser des données, elles étaient ventilées correctement afin de mettre en évidence les différences et les difficultés concernant ces populations vulnérables. C'est quelque chose que nous ferons assurément dans l'avenir.

**M. Matthew Green:** Merci.

**La présidente:** Merci beaucoup, monsieur Green.

Monsieur Webber, allez-y.

**M. Len Webber:** Merci, madame la présidente.

Monsieur Ossowski et madame Kelly, comme vous le savez tous les deux très bien, beaucoup de gens dans les organisations disent depuis longtemps qu'ils ne dénoncent pas parce qu'ils ne sont pas pris au sérieux. Ils n'obtiennent jamais réellement le résultat qu'ils espèrent, alors c'est plus simple pour eux de ne pas faire de vagues.

J'aimerais savoir quel pourcentage de plaintes dans votre organisation sont considérées comme des plaintes légitimes. La plupart sont-elles considérées comme légitimes, ou sont-elles rejetées? Si je lis bien la pièce 1.3 dans le rapport d'audit, la grande majorité des plaintes sont rejetées, et bon nombre d'entre elles le sont tôt dans le processus. Est-ce comme cela dans vos organisations?

**M. John Ossowski:** Je peux commencer.

Premièrement, je crois qu'il est important de comprendre le processus. Au départ, quand une plainte est déposée, on accuse réception de la plainte, évidemment. La première chose que les gestionnaires décident, c'est s'il faut séparer les parties. Vient ensuite l'analyse, puis on détermine si la plainte correspond ou non à la définition. Dans la négative, l'affaire est renvoyée à un mécanisme de règlement informel.

En ce qui nous concerne, des 64 plaintes au cours des deux dernières années, 7 % ont été réputées fondées à la fin du processus. Ensuite, le processus de réparation commence.

**M. Len Webber:** C'est intéressant, 7 %.

Voulez-vous répondre, madame Kelly?

**Mme Anne Kelly:** De notre côté, la situation est semblable à celle que mon collègue de l'ASFC vient de nous expliquer. Nous avons le même processus. Pour ce qui est du nombre total de plaintes, par exemple, en 2019-2020, nous avons eu 139 plaintes, dont quatre avaient été jugées fondées.

**M. Len Webber:** Sur 139 plaintes, quatre ont été jugées légitimes.

**Mme Anne Kelly:** Il y a encore un grand nombre de plaintes en traitement.

**M. Len Webber:** C'est intéressant.

Je vais continuer de m'adresser à vous, madame Kelly. Au paragraphe 1.26 du rapport d'audit, il est écrit que, entre 2017 et 2018, le Service correctionnel du Canada a mené des évaluations dans 18 de ses 148 unités organisationnelles, y compris des établissements et des bureaux de libération conditionnelle. Bien sûr, ces évaluations ont pour but de faire ressortir les risques liés à la sûreté, à la sécurité et au bien-être des employés dans chaque unité, pour ultérieurement élaborer une stratégie de gestion des risques adaptée à chaque unité. Cependant, ces 18 évaluations ne représentent qu'un peu plus de 10 % des 148 unités organisationnelles dans tout le SCC. Est-ce que cela reflète vraiment un engagement organisationnel concret visant à cerner les risques pour les employés?

Après avoir lu le rapport, j'ai l'impression qu'on se traîne les pieds. Je sais que cela remonte à 2017-2018, et je suis sûr que les choses se sont améliorées depuis, mais pourquoi a-t-on évalué seulement 10 % des unités organisationnelles à ce moment-là? Quelle est la situation actuelle, en ce qui concerne l'évaluation des unités? Est-ce que toutes vos unités ont été évaluées?

• (1205)

**Mme Anne Kelly:** Non, toutes les unités n'ont pas encore été évaluées. Toutefois, nous avons mis en oeuvre une initiative d'évaluation du risque lié à l'éthique. Notre but est de réaliser une éva-

luation du risque lié à l'éthique dans chaque unité pour nous aider à cerner et à mieux comprendre les risques les plus courants dans chaque unité, et ainsi éclairer nos stratégies d'atténuation.

Le travail que nous avons fait a éclairé la stratégie sur le mieux-être en milieu de travail et le bien-être des employés que nous avons mise au point. Comme je l'ai dit, c'est exhaustif. Il y a des piliers, des lignes directrices, des objectifs et des plans ainsi que des indicateurs de bien-être et de rendement clés pour surveiller les progrès. C'est très important pour nous de faire cela.

**M. Len Webber:** Merveilleux. Pour avoir une idée des échéances, madame Kelly, quand croyez-vous que toutes vos unités auront été évaluées?

**Mme Anne Kelly:** Malheureusement, la pandémie nous a empêchés de voyager, évidemment. J'espère que nous en serons bientôt sortis et que nous pourrions reprendre le travail sur notre initiative d'évaluation du risque lié à l'éthique. Je pourrai fournir au Comité des échéances plus concrètes quand je connaîtrai le moment où nous pourrions reprendre nos activités.

**M. Len Webber:** Merci beaucoup.

**La présidente:** C'est maintenant au tour de M. Longfield, pour cinq minutes.

**M. Lloyd Longfield (Guelph, Lib.):** Merci, madame la présidente.

Merci aux témoins et aux membres du Comité. Je trouve que nous avons une excellente discussion.

Monsieur Green, vous m'avez pris ma grande question sur l'analyse comparative entre les sexes plus et le fait que les données à la pièce 1.1 sur les préoccupations à l'égard du harcèlement et des « repréailles, du manque de courtoisie et de respect » ne sont pas ventilées selon le type de personnes dans l'organisation ou selon le sexe ou la race.

Statistique Canada nous fournit maintenant ce type d'information en ce qui concerne la pauvreté et d'autres mesures sociales. Je crois que cela concerne le Bureau du vérificateur général et M. Dompierre. Est-ce que vous discutez activement de cela au Bureau du vérificateur général?

**M. Martin Dompierre:** Tout à fait. C'est quelque chose que nous envisageons, et soyez assuré que l'analyse comparative entre les sexes plus et la ventilation des données seront appliquées dans les futurs audits.

**M. Lloyd Longfield:** Génial. Merci.

Monsieur Ossowski, vous avez dit quelque chose à la toute fin de votre déclaration à propos de courriels. Ma plus jeune nous a conseillé un documentaire sur Netflix appelé *The Social Dilemma*, à propos de l'impact des médias sociaux sur la polarisation, la haine et le harcèlement en ligne.

Quand j'étais gestionnaire, je me demandais quel impact le monde extérieur avait sur la culture organisationnelle. Dans quelle mesure vos équipes de gestion déploient-elles des efforts, relativement au dilemme qui se pose au moment d'examiner de l'information privée par rapport à de l'information qui pourrait avoir un impact sur le milieu de travail?

**M. John Ossowski:** Si vous me demandez si nous consultons les médias sociaux utilisés par nos employés, c'est certainement quelque chose que nous faisons pendant le processus de recrutement.

Je me souviens d'une autre séance du Comité où Mme May a recommandé que nous nous attardions davantage aux employés en fonction. Nous travaillons avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, à titre d'employeur, pour déterminer ce que nous pouvons surveiller sur les médias sociaux afin d'être proactifs et d'identifier les employés problématiques.

**M. Lloyd Longfield:** Génial. Je sais que le ministère du Patrimoine s'intéresse aussi à cela, pas dans le cadre d'un audit, mais cela reste toujours un facteur important, surtout que les gens sont plus en ligne qu'avant à cause de la COVID.

Madame Kelly, j'ai récemment effectué un examen tous azimuts de mon personnel, par l'intermédiaire des ressources humaines de la Chambre des communes. C'est un outil très utile: mon équipe peut parler ouvertement avec une personne des ressources humaines, et j'obtiens un rapport anonymisé qui m'indique quels sont les domaines de préoccupations entre les membres du personnel ou entre les membres du personnel et moi, en tant que gestionnaire.

Utilisez-vous ce genre d'outil dans votre organisation?

• (1210)

**Mme Anne Kelly:** Non, ce n'est pas une pratique courante, mais je serais certainement ouverte à l'utiliser. Je me répète, mais je crois que c'est toujours une bonne chose de savoir comment les gens se sentent et d'obtenir leurs commentaires. C'est ainsi qu'on améliore son organisation.

Cependant, évidemment, la discussion que nous avons est surtout axée sur le respect, dans le cadre de la Campagne pour un milieu de travail respectueux. C'est divisé en volets, par exemple savoir fixer des limites, les comportements acceptables et inacceptables dans une organisation et les petits gestes qui peuvent avoir un impact énorme. De petites choses peuvent avoir un gros impact sur l'organisation. Le thème central est le respect avant tout. On demande, qui voulez-vous être? On met l'accent sur les histoires positives. Les paroles ont de l'importance, et dans chacun de nos établissements et de nos bureaux de libération conditionnelle, nous avons un mur du respect où les gens peuvent écrire les gestes de bonté faits par d'autres. C'est très populaire. Nous déployons beaucoup d'efforts pour...

**M. Lloyd Longfield:** Merci.

Monsieur Ossowski, en ce qui concerne les examens externes, que faites-vous à titre de gestionnaire?

**M. John Ossowski:** Bien sûr, nous avons aussi un examen tous azimuts. Nous avons aussi ce qu'on appelle des réunions sautant un niveau hiérarchique. Vous allez discuter avec le superviseur de votre superviseur, alors vous n'avez pas à vous censurer de quelque façon que ce soit. Nous avons tous ces outils en place.

**M. Lloyd Longfield:** Je suis heureux de l'apprendre.

Merci beaucoup.

**La présidente:** Merci, monsieur Longfield.

Nous allons commencer le tour de questions de six minutes.

La parole va à M. Lawrence.

**M. Philip Lawrence:** Merci.

J'aimerais commencer par vous, monsieur Ossowski, parce que ma question concerne la Journée Bell Cause pour la cause.

Supposons qu'un ou une de vos employés nous regarde et qu'il sent qu'il est victime de harcèlement ou de discrimination. Que lui diriez-vous, et que lui demanderiez-vous de faire dès maintenant?

**M. John Ossowski:** Je lui dirais de parler. Si vous ne vous sentez pas bien, alors parlons-en. Si vous avez un problème que nous ne pouvons pas régler, il y a des ressources vers lesquelles nous pouvons vous aiguiller pour vous aider. Je pense que, pendant la pandémie, nous avons vraiment redoublé d'efforts afin de rester en contact avec les gens, parce que nous travaillons maintenant si souvent de la maison. Moi-même, je suis au bureau la plupart des jours, mais je travaille aussi beaucoup de la maison, alors il faut redoubler d'efforts pour communiquer avec les gens et vérifier comment ils vont.

**M. Philip Lawrence:** Madame Kelly, puis-je vous poser la même question?

**Mme Anne Kelly:** Merci.

Je dirais la même chose. Il faut parler, et... parfois, je crois aussi qu'il y a des témoins. Si vous voyez un acte répréhensible, vous avez la responsabilité de parler afin que nous puissions régler les problèmes dans l'organisation et avoir un milieu de travail sain et sécuritaire.

**M. Philip Lawrence:** J'ai une question ouverte. Je la pose aussi au vérificateur général.

Je ne sais pas quelle devrait être la fourchette cible. J'imagine que ce devrait être zéro — c'est évidemment ce que nous voudrions tous —, mais ce n'est peut-être pas réaliste.

Par rapport aux données du sondage, que font les principales organisations? Monsieur Ossowski et madame Kelly, quel serait votre objectif pour ce sondage? Voulez-vous qu'il soit indiqué 5 % ou 0 %, et d'ici quand?

**M. John Ossowski:** Bien sûr, ce serait formidable d'avoir un objectif de zéro, mais je crois que c'est un peu irréaliste, parce que quand vous avez de nouveaux employés qui entrent sur le marché du travail — c'est la première fois qu'ils sont en milieu de travail —, ils ne veulent pas faire de vagues, alors ils font comme tout le monde. La culture est aussi très importante. Dans quelle culture entrent les nouveaux agents, et comment vont-ils s'y adapter? Avant tout, il faut déployer des efforts pour instaurer la bonne culture.

Je ne sais pas si je m'attends à un résultat en chiffres — évidemment, je préférerais que ce soit zéro —, mais je crois que ce que je veux de mes employés, ce sont des commentaires sur la culture et sur la façon dont les gens réagissent aux changements et se sentent accueillis et soutenus.

• (1215)

**Mme Anne Kelly:** C'est la même chose de mon côté. J'aimerais que ce soit zéro.

Je le répète, nous travaillons très fort. Une composante est la création d'un espace sûr où les gens sentent qu'ils peuvent parler, qu'ils seront écoutés et que leurs problèmes seront pris au sérieux et examinés. Une autre chose est qu'il faut accroître la confiance. Je crois sincèrement qu'il faut qu'il y ait un lien de confiance entre les employés et les cadres et entre les employés et les cadres supérieurs. Je crois que c'est très important. C'est pour cette raison que nous effectuons un audit de la culture du SCC. L'idée m'est venue quand j'ai lu que la force de police irlandaise avait réalisé un audit de sa culture. J'ai trouvé cela vraiment intéressant. Mon équipe d'audit se penche là-dessus dans le cas du SCC.

**M. Philip Lawrence:** Encore une fois, je vais m'adresser à Mme Kelly et à M. Ossowski.

Dans le monde des affaires et de la gestion, il y a un axiome voulant qu'on améliore ce qu'on mesure. Dans vos évaluations personnelles, est-ce que le nombre de plaintes pour harcèlement ou le nombre de plaintes pour discrimination sont inclus dans vos évaluations annuelles?

**Mme Anne Kelly:** Je peux peut-être commencer.

Oui, effectivement. Par exemple, en 2019-2020, il y a eu 50 plaintes pour harcèlement de moins que l'année précédente. En ce qui concerne les plaintes pour discrimination — celles qui sont renvoyées au Tribunal canadien des droits de la personne —, c'est demeuré assez stable au cours des trois derniers exercices. Pour la violence en milieu de travail, il y a eu une diminution stable au cours des trois derniers exercices, de 45 à 22 plaintes. C'est assurément quelque chose que nous surveillons.

**M. John Ossowski:** C'est la même chose pour nous. Le total net de nouvelles plaintes a diminué par rapport à l'année dernière, passant de 66 à 35.

Pour reprendre ce que vous avez dit plus tôt au sujet de la crainte de représailles, je dirais que si nous constatons que les chiffres augmentent, alors cela peut vouloir dire, manifestement, que les mécanismes du règlement informel ne fonctionnent pas. Au moins, nous faisons quelque chose de ce côté-là. Je crois qu'avoir des mesures en place pour s'attaquer concrètement à ces problèmes est plus important pour moi que de voir comment les chiffres varient. Bien sûr, j'aimerais voir une tendance à la baisse, mais pour mesurer le rendement, je m'intéresse davantage à l'ensemble des parties du processus et à la façon dont elles fonctionnent.

**M. Philip Lawrence:** Merci.

Par amabilité, je vais céder le reste de mon temps au prochain intervenant.

**La présidente:** Merci beaucoup. Il vous restait 30 secondes.

La parole va à M. Fergus pour six minutes.

[Français]

**M. Greg Fergus (Hull—Aylmer, Lib.):** Je vous remercie, madame la présidente.

J'aimerais remercier M. Lawrence de m'avoir accordé ses 30 secondes restantes. J'espère que je bénéficierai de six minutes et demie.

Je remercie les témoins de leur présence, ainsi que mes collègues d'avoir posé des questions aussi probantes.

Je suis député, mais j'ai aussi le privilège de faire partie du caucus des parlementaires noirs. Nos témoins vont comprendre la raison pour laquelle je vais poser des questions sur la discrimination dans leurs rangs.

Mon premier commentaire s'adresse au Bureau du vérificateur général. Je pense qu'il y a un consensus selon lequel, lorsque nous mènerons des études à l'avenir sur ces questions, il faudra faire tout ce qui est possible pour désagréger les données. Il est très important de voir les problèmes qui existent, par exemple en ce qui concerne les femmes racisées et celles qui font partie des groupes visés par l'équité en matière d'emploi dans la fonction publique. Dorénavant, il sera très important de poser ces questions et de ne pas juste réagir après coup.

Ma question s'adresse à M. Ossowski et à Mme Kelly.

En réponse à une question — je ne me souviens plus qui l'avait posée —, vous avez dit que la plupart des cas de discrimination surviennent entre employés et pas nécessairement entre cadres. Cependant, le rapport de la vérificatrice générale conclut ce qui suit:

[...] nous avons constaté que les organisations avaient ordonné des mesures de rétablissement qui visaient seulement les personnes concernées. Autrement dit, les mesures de rétablissement ne visaient pas à établir ou à rétablir des relations de travail harmonieuses au sein de l'équipe, de l'unité ou du groupe touché. Cela est important parce que les comportements à l'origine de ces plaintes peuvent avoir une incidence vaste et durable sur les relations en milieu de travail.

Je suis complètement d'accord sur cette conclusion.

Pensez-vous qu'il est important d'avoir le contexte? Ce n'est pas une dispute entre deux employés. Quand quelque chose se produit, il faut respecter les règlements du Conseil du Trésor et intervenir de façon plus large dans l'unité où surviennent ces cas de discrimination.

• (1220)

[Traduction]

**M. John Ossowski:** Pour que ce soit clair, quand j'ai dit que, dans la majorité des cas, le problème était entre les employés, je parlais des cas de harcèlement. Au total, 53 % des plaintes pour harcèlement surviennent entre les employés. C'est ce que je voulais dire.

S'il est question de discrimination...

[Français]

**M. Greg Fergus:** Ce n'est pas tout à fait la même chose. On doit se préoccuper de la culture qui a cours dans un milieu, et pas seulement des interactions entre deux personnes. Si une personne se sent libre de faire du harcèlement ou de la discrimination, c'est parce qu'il existe une culture qui le permet.

[Traduction]

**M. John Ossowski:** Je suis absolument d'accord avec vous, et j'ajouterais seulement que, parmi les types de harcèlement, la discrimination est probablement l'un des facteurs le moins répandus. La plupart du temps, il s'agit de traitements inéquitables, d'humiliation, d'intimidation et de remarques offensantes. Ce sont toutes des choses qui reflètent la culture que nous essayons d'analyser et d'assainir. Comme je l'ai dit, je veux mettre le doigt sur le bobo, et nous allons parler des problèmes.

Je crois que c'est très important que vous compreniez que, de mon point de vue, personne n'accepte cette culture. Je crois que c'est crucial pour la changer. Si nous ne l'acceptons pas, alors nous devons en être tenus responsables. C'est notre culture. Les résultats au sondage ne concernent pas une autre organisation. Ce sont nos résultats. Si personne n'est content, alors on doit se demander ce que nous allons faire pour y remédier. C'est justement cette conversation que nous avons répétée, encore et encore, en plus de fournir de la formation et des outils pour donner aux gens le savoir-être et les compétences qui leur permettront d'avoir ces conversations difficiles et d'intervenir dans ce genre de situations. C'est la responsabilité collective dont je parlais plus tôt. Évidemment, la culture est un élément crucial, mais c'est très difficile de mesurer la culture. On peut difficilement avoir un point de données qui reflète la culture, et c'est pourquoi je mets l'accent sur ces conversations.

[Français]

**M. Greg Fergus:** Je vous remercie.

Madame Kelly, dans ce rapport, il y a des conclusions dévastatrices et accablantes.

J'aimerais que vous et M. Ossowski nous disiez si, quand vous avez constaté ces problèmes, vous avez pris des moyens non seulement pour entamer des discussions avec les employés, mais pour faire un retour dans le passé et évaluer si les plaintes qui avaient été faites méritaient d'être revues ou reconsidérées.

[Traduction]

**La présidente:** Je suis désolée, monsieur Fergus, mais le temps est écoulé: vous avez pris six minutes et demie.

Peut-être pourrions-nous demander aux témoins de nous fournir le reste de leur réponse par écrit.

[Français]

**M. Greg Fergus:** Je m'en remets à vous, madame la présidente. C'est dommage, car j'aurais bien aimé avoir la réponse à cette question.

• (1225)

[Traduction]

**La présidente:** Je comprends bien, et vous avez aussi eu le temps qui vous a été donné par l'un de vos collègues. Vous aurez peut-être l'occasion de reprendre votre question à un autre tour, ou vous pouvez demander une réponse par écrit.

[Français]

**M. Greg Fergus:** Vous êtes en sourdine, madame la présidente.

[Traduction]

**La présidente:** Merci.

La parole va à M. Blanchette-Joncas pour six minutes.

[Français]

**M. Maxime Blanchette-Joncas:** Je vous remercie, madame la présidente.

Ma question s'adresse à Mme Kelly.

Bonjour, madame Kelly. Je vous remercie de votre présence aujourd'hui.

Dans votre allocution d'ouverture, vous avez bien dit qu'un changement de culture ne se produisait pas du jour au lendemain. Je suis tout à fait d'accord avec vous.

Cependant, nous constatons qu'en 2005, 32 % des employés de Service correctionnel Canada disaient déjà avoir subi du harcèlement de la part de supérieurs au cours des deux années précédentes. À cette époque, c'était déjà presque deux fois plus que la norme de la fonction publique, qui était de 17 %.

Selon les données que nous avons aujourd'hui, c'est encore assez troublant, voire accablant. À Service correctionnel Canada, selon le sondage du Bureau du vérificateur général, près de trois employés sur quatre ont des préoccupations importantes quant à la culture organisationnelle. Une personne sur deux craindrait également de subir des représailles dans le milieu de travail, s'il était signalé qu'un employé était victime d'un acte de harcèlement, de discrimination ou de violence commis par un autre employé ou un gestionnaire.

Madame Kelly, on constate que cette culture organisationnelle semble s'être propagée à plusieurs égards au cours des dernières années. Bien sûr, je mentionne l'incident de 2016, où le Commissariat

à l'intégrité du secteur public du Canada avait lancé l'enquête sur le comportement de Mme Brigitte de Blois, qui était la directrice de la Division des recours des délinquants entre 2010 et 2015. Ce rapport assez accablant disait qu'elle faisait régner un climat de terreur pendant ces années. Au moment où ces faits ont été rapportés, en février 2017, le commissaire adjoint de Service correctionnel du Canada, M. Motiuk, avait fait l'objet d'une enquête distincte, parce que des témoignages avaient été présentés. Cependant, il n'y avait pas eu de mesures relativement aux informations alléguées visant Mme de Blois. À l'époque, vous étiez en poste par intérim. Par la suite, des mesures disciplinaires avaient quand même été prises à l'égard de Mme de Blois et de M. Motiuk.

Aujourd'hui, ma question est très simple. J'essaie de comprendre la situation, qui dure depuis plusieurs années. Il y a des faits accablants. Pourquoi, encore aujourd'hui à Service correctionnel Canada, le harcèlement n'est-il pas considéré comme un risque d'entreprise?

**Mme Anne Kelly:** Naturellement, nous travaillons fort sur cette question.

Comme je l'ai dit, en 2019 et en 2020, nous avons quand même vu une diminution des plaintes de harcèlement. C'est l'un des sujets dont nous discutons de façon régulière.

En matière de crainte de représailles, nous avons mis en place un site de dénonciation et un courriel générique où les gens peuvent faire part de leurs inquiétudes et de leurs préoccupations. Nous avons aussi inclus du langage robuste dans nos évaluations de rendement pour tous les superviseurs, les gestionnaires et les cadres. Sur le plan de la civilité et du respect, nous avons lancé une campagne annuelle pour promouvoir un milieu de travail respectueux. Nous produisons aussi un rapport annuel sur le climat de travail, qui contient une base de données pour voir si nous faisons des progrès au cours des années.

Sur le plan de la culture, nous travaillons extrêmement fort. Nous avons maintenant une stratégie annuelle vraiment exhaustive. Nous ferons aussi une vérification de la culture de Service correctionnel Canada. Beaucoup d'initiatives sont en place.

**M. Maxime Blanchette-Joncas:** Je vous remercie de ces précisions, madame Kelly.

Je vais être plus précis. La culture organisationnelle part du haut et va vers le bas. Donc, les hauts fonctionnaires inspirent les gens de l'organisation.

À l'époque, quand on avait fait preuve de négligence ou d'inaction concernant les comportements de Mme de Blois et de M. Motiuk, il a été impossible d'obtenir des précisions sur la nature des sanctions. Ces deux personnes ont conservé leur emploi en tant que directrice et commissaire adjoint respectivement.

Ils faisaient régner un climat de terreur. Nous comprenons déjà que la pyramide fait descendre ce climat organisationnel et que cela n'incite pas à le changer.

Pouvez-vous affirmer qu'aucun problème du genre n'existe actuellement chez les hauts fonctionnaires de Service correctionnel Canada?

De 2010 à 2015, c'est-à-dire pendant cinq ans, nous avons quand même pu observer ce comportement inadéquat chez Mme de Blois.

• (1230)

**Mme Anne Kelly:** Je peux le confirmer.



Dans le cas que vous soulevez, en tant que commissaire, j'ai moi-même rencontré tous les employés de cette division. Je leur ai parlé et ils m'ont fait part de la façon dont ils se sentaient.

Nous en discutons beaucoup dans l'organisation. Ce sujet figure à tous les ordres du jour. Mes cadres supérieurs et mon comité de direction connaissent mes attentes envers eux. Je peux affirmer qu'ils prennent les mesures nécessaires quand des problèmes sont soulevés.

**M. Maxime Blanchette-Joncas:** Madame Kelly, en ce qui concerne les mesures nécessaires, est-ce que Mme de Blois a pris part à des formations sur la culture organisationnelle? Y a-t-il eu des changements?

Nous savons qu'il y a eu une sanction relativement à son comportement. Cependant, les gens doivent ensuite être formés et acquérir diverses compétences pour s'assurer que la culture organisationnelle de l'organisation est favorable et positive.

[Traduction]

**La présidente:** Vous avez suffisamment de temps pour une réponse très courte, madame Kelly.

[Français]

**Mme Anne Kelly:** Nous avons justement créé des cours obligatoires afin de favoriser un environnement sain et de prévenir la violence en milieu de travail.

[Traduction]

**La présidente:** Merci beaucoup.

La parole va à M. Green pour six minutes.

**M. Matthew Green:** Pour faire suite à ce que M. Blanchette-Joncas vient de dire et pour reprendre la question de M. Fergus, j'aimerais poser la question suivante à la commissaire Kelly, par votre entremise, madame la présidente: sera-t-il possible pour les personnes qui ont déposé des plaintes dans le passé de demander, dans un environnement plus sain, que leur plainte soit traitée de façon plus exhaustive, ou est-ce qu'il y a une loi de prescription qui fait que le passé reste dans le passé?

**Mme Anne Kelly:** Il y a eu des demandes, et, évidemment, nous avons réévalué les plaintes. Je le redis: il y a beaucoup de discussions actuellement au sein de l'organisation.

L'une des questions concerne les mesures réparatrices. Je crois que M. Fergus en a parlé. C'est quelque chose de très important. Quand il y a un conflit, que ce soit entre employés ou entre un employé et un gestionnaire, cela a un impact sur tout le milieu de travail. À mon avis, dès que des limites sont fixées, les choses deviennent très compliquées.

Nous communiquons très rapidement avec le bureau de résolution des conflits afin de régler le problème de l'endroit concerné. Nous faisons des sondages en milieu de travail. Nous avons des facilitateurs qui vont travailler dans l'endroit concerné. Les cadres supérieurs ont l'obligation de se réunir avec le personnel, parce que nous voulons nous assurer que l'ordre est rétabli dans tout le lieu de travail, et pas seulement pour les personnes concernées.

**M. Matthew Green:** Je crois que je suis d'accord. À dire vrai, j'aimerais qu'on adopte le même point de vue relativement à la façon dont nous traitons les détenus et les personnes incarcérées dans le système judiciaire. Les résultats de ce rapport montrent qu'il y a une culture professionnelle très préoccupante, qui ne permet pas de

régler de façon adéquate les problèmes de harcèlement et de discrimination entre employés.

Puisqu'il n'a pas été question de violence entre employés, quelles mesures ont été mises en place pour encadrer et prévenir le harcèlement et la discrimination, lorsque ce sont des personnes incarcérées qui subissent cela de la part des employés?

**Mme Anne Kelly:** Comme je le dis souvent — je le dis aux cérémonies pour les gens qui terminent leur formation —, il n'y a pas de plus grande responsabilité que la garde et le soin d'autres êtres humains, parce que ces personnes sont des êtres humains.

Je dis continuellement à tous les membres du personnel — j'ai aussi des séances de discussion ouvertes avec le personnel —, qu'ils doivent être des modèles à suivre. Nous travaillons avec une population difficile. Si ces gens sont dans nos établissements, c'est qu'évidemment, ils ont commis un crime. Beaucoup d'entre eux sont impulsifs ou ont des problèmes de santé mentale. Nous, qui travaillons avec ces personnes, devons absolument leur servir de modèles. J'insiste continuellement là-dessus auprès de mes sous-commissaires adjoints régionaux.

Je crois que même si nous travaillons sur la culture, cela ne concerne pas uniquement le personnel. Il n'y a pas seulement la façon dont le personnel interagit entre eux ou interagit avec les gestionnaires qui est importante; il y a aussi la façon dont le personnel interagit avec les délinquants.

• (1235)

**M. Matthew Green:** Je tiens à souligner que 37 ans, cela représente un service énorme que vous avez rendu au pays. Clairement, le travail que vos employés font, soit de fournir ce service public aux collectivités, est très complexe, et cela nécessite énormément de compétences, autant des compétences techniques que du savoir-être.

Mais compte tenu du temps que vous avez passé dans cette organisation et de vos réussites — manifestement, puisque vous êtes commissaire —, quand l'intervenant précède à dit que cela n'avait pas été relevé comme risque opérationnel, peut-on tenir pour acquis que si le harcèlement avait été un risque opérationnel il y a 10 ans, alors certaines des mesures d'atténuation des risques seraient déjà en place, et certains de ces incidents de harcèlement ne seraient jamais arrivés?

**Mme Anne Kelly:** Je ne sais pas s'ils ne seraient jamais arrivés, mais c'est quelque chose que nous examinons, évidemment. Le harcèlement, la discrimination, le racisme systémique, la violence au travail, ce sont toutes des choses que nous ne tolérons absolument pas...

**M. Matthew Green:** Commissaire Kelly, je dois vous dire que ce qui me préoccupe, c'est la façon dont les fonctionnaires disent reconnaître ces problèmes systémiques, sans nécessairement devoir rendre des comptes.

Je trouve alarmant qu'on ne puisse pas tenir pour acquis qu'on aurait réussi à atténuer ces problèmes si on les avait considérés comme un risque organisationnel et qu'on avait pris des mesures. Dans ce contexte, comment pouvons-nous savoir que les mesures que vous allez prendre au terme de cet audit vont avoir un impact sur la culture?

**Mme Anne Kelly:** C'est une priorité organisationnelle, ce qui veut dire que nous sommes concrètement conscients de ce risque, et que nous travaillons là-dessus.

**M. Matthew Green:** À votre avis, pourquoi est-ce que cela n'a pas été relevé et inclus plus tôt dans les documents sur les risques organisationnels du SCC? C'est la question fondamentale. Je crois qu'on peut supposer que, si cela avait été relevé, selon ce que vous venez d'expliquer, la situation se serait améliorée. Pourtant, ce n'est pas ce que vous dites.

**Mme Anne Kelly:** Si cela avait fait partie de nos priorités sur les risques organisationnels?

**M. Matthew Green:** Oui.

**Mme Anne Kelly:** D'accord...

**M. Matthew Green:** Est-ce que vous comprenez la question?

Je vais préciser: dans la documentation sur les risques organisationnels du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, en 2017 et en 2018, s'il n'était pas officiellement indiqué qu'il y avait un grave problème de harcèlement, cela me porte à croire que vous vous êtes sûrement attaqués à cela après que des gens se sont fait prendre, et c'est un problème.

**La présidente:** Merci beaucoup, monsieur Green.

Je sais que c'était non pas une question, mais plutôt une observation, mais votre temps est écoulé.

Nous allons maintenant commencer le tour de questions de cinq minutes.

Allez-y, monsieur Webber.

**M. Len Webber:** Je vais utiliser les questions préparées par la Bibliothèque du Parlement pour poser ma question.

Selon le vérificateur général, les mesures de rétablissement de relations de travail harmonieuses après une enquête sur une plainte de harcèlement doivent être axées non seulement sur les personnes directement visées, mais aussi sur l'équipe de travail dans son ensemble.

Je pose la question à l'ASFC et au SCC, comment allez-vous faire en sorte que les mesures de rétablissement visent toute l'équipe de travail et non seulement les personnes directement visées?

Je m'excuse si la question a déjà été posée. Je ne m'attendais pas à ravoïr la parole.

Vous pouvez répondre, madame Kelly.

**Mme Anne Kelly:** D'accord, et je crois que je viens justement de dire que, par rapport à...

**M. Len Webber:** D'accord. Excusez-moi.

**Mme Anne Kelly:** Oui, il y a des mesures de rétablissement, mais je vais redire que, pour nous, il est très important de comprendre que même si le conflit est entre des personnes, il a généralement un impact sur tout le milieu. C'est pour cela que notre bureau de résolution des conflits intervient immédiatement pour travailler avec l'endroit concerné.

Nous examinons les enquêtes sur les milieux de travail pour voir comment vont les gens, et, je le redis, la haute direction rencontre le personnel pour s'assurer que tous puissent soulever des préoccupations s'ils en ont, et notre but est toujours de rétablir l'harmonie dans tous les milieux de travail.

• (1240)

**M. Len Webber:** Madame Kelly, cela ne faisait pas partie de votre audit, mais je suis sûr que la pandémie de cette année a augmenté énormément les niveaux de stress.

Je sais que c'est le cas dans le Service correctionnel et ce genre d'organisation. J'imagine que vous êtes submergés de problèmes avec votre personnel et vos clients dans vos établissements.

Pouvez-vous nous parler un peu de la façon dont vous gérez ces problèmes, qui ont dû énormément s'aggraver?

**Mme Anne Kelly:** Oui. Durant la première vague, 360 délinquants ont été déclarés positifs, et il y a eu deux décès. Maintenant, pendant la deuxième vague, nous avons seulement 15 cas actifs présentement. Pour ce qui est de notre personnel, nous avons 511 personnes qui ont été déclarées positives, mais 94 % se sont déjà rétablies. C'est certain que cela n'a pas été facile.

J'aimerais souligner le travail de tout notre personnel, en particulier nos agents correctionnels de première ligne. Notre organisation roule 24 heures sur 24, sept jours sur sept, 365 jours par année, et les employés font un travail exceptionnel. Nous avons vraiment travaillé main dans la main, et je voulais saluer leur travail.

Une autre difficulté, quand il y a des cas de COVID-19 dans nos établissements, c'est que nous devons restreindre les déplacements.

Malgré tout, je dois dire que j'ai reçu plus de lettres de délinquants que jamais remerciant l'organisation de les garder en sécurité. Je communique chaque semaine avec le personnel et avec les délinquants pour les tenir au courant de la situation, alors tout le monde sait ce qui se passe.

**M. Len Webber:** Je sais que cela ne concerne pas l'audit, mais votre personnel a-t-il été vacciné?

**Mme Anne Kelly:** Nous suivons les lignes directrices du comité consultatif national. Nous avons réparti les doses que nous avons reçues. Selon les lignes directrices du Comité consultatif national de l'immunisation, ce sont les délinquants plus âgés qui doivent être vaccinés, ceux de 70 ans et plus. S'il reste des vaccins, nous procéderons par tranches de cinq ans, alors les vaccins suivants iraient aux délinquants de 65 ans et plus qui ont des problèmes de santé.

D'après ce que je sais, nous avons utilisé les doses que nous avons reçues jusqu'ici.

**M. Len Webber:** Merci, madame Kelly.

**La présidente:** Merci beaucoup, monsieur Webber. Il vous reste 20 secondes.

**M. Len Webber:** D'accord. Je les offre gracieusement au prochain intervenant.

**La présidente:** Merci beaucoup.

La parole va à M. Blois pour cinq minutes.

**M. Kody Blois (Kings—Hants, Lib.):** Merci, madame la présidente.

Je tiens à remercier les témoins de leur témoignage d'aujourd'hui.

On dirait bien que je suis à l'arrière de la file pour ce qui est des questions posées et de certaines discussions. Malgré cela, je vais poser une question un peu plus générale. Nous avons examiné les résultats du rapport du vérificateur général sur ce domaine précis.

Madame Kelly, M. Green a dit que vous travaillez dans la fonction publique depuis 37 ans. Nous vous en remercions.

J'aimerais savoir si, de votre point de vue, vous avez constaté une tendance graduelle à l'amélioration, même si ce n'est qu'il y a maintenant des discussions à propos du harcèlement au travail. Avec vos quatre décennies ou presque d'expérience, pouvez-vous nous parler un peu de la façon dont nous avons été en mesure de faire bouger les choses dans la bonne direction? Il y a bien sûr encore du travail à faire, mais pouvez-vous nous parler de cela?

**Mme Anne Kelly:** J'ai commencé en 1983. J'ai travaillé dans de nombreux établissements, en Ontario et dans la région du Pacifique. Je peux dire sans l'ombre d'un doute que j'ai constaté des améliorations en cours de route.

Tout d'abord, à mes débuts, j'étais l'une des rares femmes. Je suis devenue gestionnaire assez rapidement, et à ce moment-là, j'étais bien souvent la seule femme dans la pièce.

Pour ce qui est du harcèlement, de la discrimination et de la violence au travail, le contexte est beaucoup plus ouvert qu'il ne l'était à mes débuts il y a 37 ans. Dans ce temps-là, les gens dénonçaient peu.

Il y a aussi des différences générationnelles. Je crois que, il y a 37 ans, la mentalité était davantage: vous allez travailler, vous faites votre travail et vous retournez chez vous. Aujourd'hui, je constate que les gens sont beaucoup plus disposés à dire comment ils se sentent, ce qu'ils vivent. C'est une bonne chose, selon moi. Ils sont aussi beaucoup plus disposés à le dire aux échelons supérieurs de l'organisation. Je reçois des messages d'employés, et je réponds à tous les messages que je reçois; il en va de même pour tous les membres de mon comité de direction.

À mon avis, il est clair qu'il y a eu des changements positifs. Je crois que le changement le plus important est le fait que les gens sont prêts à parler du problème. Je crois que c'est une responsabilité commune. Tout le monde a son rôle à jouer pour faire en sorte que l'environnement de travail est sain et sécuritaire.

• (1245)

**M. Kody Blois:** Je vois. Évidemment, nous devons continuer de faire des efforts à cet égard. Je crois que c'est l'avantage de ce genre de comités, où nous pouvons réexaminer des façons de nous améliorer pour essayer de faire encore mieux dans l'avenir.

Monsieur Dompierre, comme nous l'avons évidemment déjà dit, vous avez choisi d'examiner deux organisations en particulier. Je sais qu'on vous a déjà demandé pourquoi et quelles organisations vous voudrez peut-être examiner dans l'avenir, mais je suis certain que le Bureau du vérificateur général a déjà mené des audits sur le harcèlement, la discrimination et la violence au travail dans le passé. Je sais que c'est un problème auquel nous réfléchissons de plus en plus.

Pouvez-vous nous dire comment ces audits ont changé — ou peut-être pas changé — au fil du temps, par rapport à ce qui aurait été fait il y a cinq, sept ou dix ans?

**M. Martin Dompierre:** Je ne me souviens pas d'un certain nombre d'audits que nous avons réalisés à ce sujet, mais nous envisageons effectivement de mener d'autres audits. Nous nous assurons, dans notre propre analyse du risque lié spécifiquement aux organisations du gouvernement fédéral, d'adopter ce point de vue et de déterminer, selon les risques que nous relevons, s'il convient de

mener des audits là-dessus, et si c'est le cas, c'est certainement quelque chose que nous envisagerons de faire.

**M. Kody Blois:** Rapidement, j'ai une question pour vous, madame Gomez, étant donné que vous étiez la responsable du BVG pour ce rapport. Mes excuses si on vous a déjà posé cette question.

Par rapport à la façon dont l'audit a concrètement été mené, avez-vous examiné les processus d'examen internes et les dossiers dans les registres? Avez-vous parlé aux employés directement? Pouvez-vous nous dire, dans les 40 secondes qui me restent, ce que vous avez examiné sur le terrain?

**Mme Susan Gomez (directrice principale, Bureau du vérificateur général):** Pour commencer, nous avons examiné les dossiers. Les résultats de cet examen sont affichés dans le tableau.

Lors de la phase de planification, nous menons toujours des entrevues pour essayer de déterminer la portée de l'audit, alors nous avons donc fait des entrevues, mais l'audit repose surtout sur cet examen des dossiers et sur le sondage dont il est question dans le rapport.

**M. Kody Blois:** Dans l'avenir, serait-il avantageux d'avoir des témoignages, intrinsèquement... Je sais qu'il y a un processus selon lequel il faut déposer une plainte, mais serait-il possible, à certains égards, d'avoir un mécanisme d'atténuation informel qui ne passerait pas par un processus qui ne permet pas nécessairement de comprendre la culture ou certaines des pratiques exemplaires qui sont mises en place?

**La présidente:** À qui posez-vous votre question?

**M. Kody Blois:** Excusez-moi. Je m'adresse à Mme Gomez ou à M. Dompierre, s'ils peuvent répondre en 10 ou 15 secondes.

**M. Martin Dompierre:** Essentiellement, lorsque nous réalisons un audit, comme cela a déjà été dit, nous ne ratons jamais une occasion d'utiliser les observations que nous avons recueillies pendant les entrevues comme données probantes. Nous examinons aussi s'il faut les inclure dans le rapport.

Dans ce contexte, comme Mme Gomez l'a dit, nous avons surtout effectué un examen des dossiers, en plus d'utiliser le sondage. C'est cet angle que nous avons adopté pour l'audit. Nous n'avons pas examiné de cas individuels précis pour voir quelle plainte a été déposée et pourquoi; nous nous sommes surtout attardés au processus en particulier.

**La présidente:** Merci.

Nous sommes rendus au dernier tour de questions. La parole va à M. Blanchette-Joncas.

[Français]

**M. Maxime Blanchette-Joncas:** Je vous remercie, madame la présidente.

Je ferai d'abord une observation importante à M. Ossowski et à Mme Kelly, puis je poserai une question à M. Dompierre.

Ces derniers jours, l'actualité est marquée par le climat de travail à Rideau Hall. Compte tenu des informations dont nous disposons actuellement, il est particulièrement troublant de savoir qu'au plus haut échelon de l'État, même la gouverneure générale fait l'objet de plaintes concernant des comportements répréhensibles. Les conséquences sont immenses.

Monsieur Dompierre, pouvez-vous dire au Comité si le Bureau fera un suivi relativement à cette situation ou si, à tout le moins, elle demeurera sur l'écran de votre radar, si je peux m'exprimer ainsi, pour le bien des employés visés?

À mon avis, l'exemple doit venir d'en haut et cela ne peut pas venir de plus haut que du Bureau du vérificateur général.

• (1250)

**M. Martin Dompierre:** Comme je l'ai mentionné antérieurement, nous faisons continuellement des analyses de risque ayant trait à des entités fédérales. Ces dernières ont l'obligation de maintenir un milieu de travail sain et exempt de harcèlement, de discrimination et de violence pour les employés.

Si des travaux sur ce sujet doivent être effectués concernant des entités fédérales dans l'avenir, nous prendrons certainement cela en considération.

**M. Maxime Blanchette-Joncas:** Je vous remercie, monsieur Dompierre.

Monsieur Ossowski et madame Kelly, selon ce que je comprends, il existe des mécanismes de surveillance dans la fonction publique ainsi que des politiques sur le respect des employés et la prévention du harcèlement en milieu de travail. Compte tenu des raisons que je n'expliquerai pas, bien sûr, le premier ministre a exigé et obtenu la démission de la gouverneure générale.

Dans quelle mesure assurez-vous le leadership nécessaire pour que, à l'avenir, vous soyez cités en exemple par le Bureau du vérificateur général concernant la gestion de l'environnement de travail pour vos employés?

[Traduction]

**M. John Ossowski:** Je tiens à vous assurer que tous les cadres de direction de l'organisation ont pris un engagement à ce sujet. Nos gestionnaires sont tenus à une norme plus stricte que les employés. Nous fournissons du soutien et de la formation, et nous faisons de la surveillance active. Comme je l'ai déjà dit, nous allons réaliser un audit de notre propre organisation à ce sujet au cours de la prochaine année.

Nous étudions aussi d'autres mécanismes. Nous avons un processus avec une carte de densité, où nous pouvons voir les points chauds afin d'intervenir rapidement. Nous songeons aussi à retenir les services d'une entreprise extérieure, en utilisant l'intelligence artificielle en collaboration avec le ministère de la Justice pour déterminer quels sont les points problématiques où il faut intervenir rapidement.

En ce qui me concerne, il faut utiliser tous les moyens à notre disposition. Nous faisons preuve de leadership.

**La présidente:** Merci beaucoup.

M. Green va poser la dernière question de la séance. Vous avez deux minutes et demie.

**M. Matthew Green:** Merci.

Je me sens obligé de donner l'occasion à la commissaire Kelly de répondre à la question que j'ai posée plus tôt, pour éviter que ce soit interprété comme des propos hostiles. Laissez-moi la reformuler.

Au paragraphe 1.25 du rapport du BVG, il est indiqué, je cite:

Nous avons également constaté qu'aucune des deux organisations n'avait de stratégie exhaustive pour remédier au harcèlement, à la discrimination et à la violence en

milieu de travail. C'est donc dire que les organisations n'avaient pas défini d'objectifs stratégiques globaux ni de priorités pour atteindre ces objectifs. Les deux organisations ont examiné les statistiques sur les plaintes et les résultats des enquêtes menées auprès des employés, notamment ceux du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux. Cependant, aucune n'avait de cadre de mesure du rendement.

Pourquoi a-t-il fallu que les médias dénoncent les cas de harcèlement au SCC en 2016 et en 2017 avant que vous n'ajoutiez le harcèlement, la discrimination et la violence au travail dans votre profil de risque de l'entreprise?

**Mme Anne Kelly:** Oui, le vérificateur général a conclu que nous n'avions pas de stratégie exhaustive, mais nous avons cependant beaucoup d'activités en cours, et nous les avons combinées en une stratégie exhaustive. Ce n'est pas que nous ne faisons pas attention au harcèlement, à la discrimination et à la violence au travail, loin de là.

Comme je le dis, notre stratégie sur le mieux-être en milieu de travail et le bien-être des employés est fondée sur les risques opérationnels, organisationnels et liés à l'éthique. Il y a trois piliers...

**M. Matthew Green:** Avec tout le respect que je vous dois, madame la commissaire, je dois vous interrompre.

Ce n'est pas parce que vous menez des activités qu'il y a nécessairement des résultats.

Dans votre exposé, vous avez souvent parlé des comportements organisationnels dans la langue de votre organisation, sans pour autant insister sur les mécanismes de reddition de comptes. Je crois que c'est là où le bât blesse, par rapport à la culture qu'on voit et les résultats peu satisfaisants qu'on continue d'obtenir.

Allez-vous affirmer publiquement que cela n'a rien à voir avec ce qui s'est passé en 2016 et en 2017, que c'est une coïncidence que vous ayez commencé à vous attaquer à ce problème à partir de là?

**Mme Anne Kelly:** Non, cela faisait toujours partie de nos préoccupations.

**M. Matthew Green:** Mais vous n'aviez pas de plan pour y remédier.

**Mme Anne Kelly:** Je ne dirais pas que nous n'avions pas de plan.

Le bureau du vérificateur général a dit que nous n'avions pas de stratégie exhaustive consolidée, et c'est ce qu'on a mis au point en nous appuyant sur la recommandation du BVG.

• (1255)

**M. Matthew Green:** D'accord, cela répond à ma question.

**La présidente:** Merci beaucoup, monsieur Green.

Cela met fin à la période de questions avec nos témoins d'aujourd'hui. Je tiens à vous remercier chaleureusement d'avoir été avec nous et d'avoir discuté avec nous. Je vous demanderais maintenant de bien vouloir quitter la séance.

Merci beaucoup, chers collègues. Nous avons eu une très bonne séance, avec de très bonnes questions.

Nous avons respecté le temps, alors merci.

Monsieur Fergus, êtes-vous satisfait de la question que M. Green a posée pour donner suite à la vôtre et de la réponse, ou voulez-vous que nous demandions une réponse par écrit?

**M. Greg Fergus:** J'aimerais quand même obtenir une réponse par écrit, merci beaucoup.

**La présidente:** De rien. Nous allons le demander.

Chers collègues, on vous a fourni le nouveau calendrier proposé pour les séances de janvier et de février. Comme je l'ai dit plus tôt, le sous-ministre de Services publics et Approvisionnement Canada n'est pas disponible pour la prochaine séance de mardi. Il viendra témoigner à une date ultérieure, comme c'est indiqué dans le calendrier modifié qui nous a été fourni. Avez-vous des questions concernant le calendrier proposé qui vous a été remis?

Génial.

**M. Matthew Green:** J'ai un commentaire rapide.

Si possible, madame la présidente, est-ce que les gens de la technique de l'autre côté pourraient trouver ce qui cause de la réverbération... C'est très dérangeant. Cela nous déconcentre. J'espère que cela pourra être réglé de votre côté. Je ne sais pas vraiment quel est le problème, mais j'espère que cela pourra être réglé très rapidement, pour éviter que cela continue de déranger pendant les prochaines interventions.

**La présidente:** Merci, monsieur Green. Merci de ce commentaire.

[Français]

**M. Maxime Blanchette-Joncas:** Excusez-moi, madame la présidente.

[Traduction]

**La présidente:** Oui, monsieur Blanchette-Joncas.

[Français]

**M. Maxime Blanchette-Joncas:** Est-il possible de vérifier quel est le délai habituel pour recevoir les réponses écrites?

Nous avons eu une rencontre le 3 décembre dernier. Nous avons reçu quelques réponses écrites du ministère des Finances, mais nous en attendons toujours d'autres. J'avais relancé Mme la greffière à ce sujet.

Je voudrais bien comprendre. Normalement, quels sont les délais raisonnables ou admissibles pour qu'un ministère envoie une réponse écrite à une question?

[Traduction]

**La présidente:** Merci, monsieur Blanchette-Joncas.

Allez-y, madame Crandall.

**La greffière:** Il n'y a pas de délai habituel. Normalement, les ministères répondent assez rapidement. Dans ce cas-ci, peut-être qu'on a oublié cette question pendant la séance, mais j'ai assuré le suivi, et je devrais obtenir une réponse assez rapidement.

**La présidente:** Merci, madame la greffière.

La séance est levée.





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

---

### PERMISSION DU PRÉSIDENT

---

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

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

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

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

---

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

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

---

### SPEAKER'S PERMISSION

---

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

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

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

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

---

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