



Chambre des communes
CANADA

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

OGGO • NUMÉRO 007 • 1^{re} SESSION • 38^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le mardi 16 novembre 2004

—
Président

M. Leon Benoit

Toutes les publications parlementaires sont disponibles sur le
réseau électronique « Parliamentary Internet Parlementaire » à l'adresse suivante :

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

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le mardi 16 novembre 2004

•(1105)

[Traduction]

Le vice-président (M. Paul Szabo (Mississauga-Sud, Lib.)):
Bonjour, mesdames et messieurs.

Je déclare ouverte la septième séance du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires. Ce matin, nous étudierons le rôle et le mandat de la Commission de la fonction publique, de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique et de l'École de la fonction publique du Canada. Nous nous pencherons également sur les rapports sur les plans et priorités des trois organismes ainsi que sur les crédits de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique et de l'École de la fonction publique du Canada.

Comme l'ont compris les membres du comité, les crédits relatifs à la Commission de la fonction publique nous ont été retirés, puisqu'ils relèvent du Patrimoine. Ces crédits seront donc étudiés par le comité plénier lors d'un débat spécial, et c'est pourquoi ils nous ont été retirés.

Nous accueillons donc ce matin Mme Michelle Chartrand, présidente de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada; Mme Janice Cochrane, présidente de l'École de la fonction publique du Canada; et Mme Maria Barrados, présidente de la Commission de la fonction publique du Canada. Bienvenue à toutes trois.

Je crois que vous avez quelques commentaires à nous faire au départ, après quoi le comité voudra sans doute vous poser des questions. Qui va commencer?

Madame Chartrand.

[Français]

Mme Michelle Chartrand (présidente, Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada): Monsieur le président, je suis heureuse d'être ici aujourd'hui pour vous présenter l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada.

J'aimerais commencer en rappelant les origines de sa création, son mandat, les fonctions qui lui ont été transférées et les dépenses prévues pour 2004-2005.

Constituée par décret après la réorganisation gouvernementale du 12 décembre 2003, l'agence se rapporte au président du Conseil du Trésor. Sa création repose essentiellement sur la nécessité de rajeunir, de renforcer et de moderniser la gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Dans ce domaine, la plupart des pratiques et des règles de fonctionnement n'ont pas changé depuis près de quatre décennies.

[Traduction]

La raison d'être de l'Agence, c'est donc de moderniser et de faciliter un nouveau leadership en gestion des ressources humaines

dans toute la fonction publique et ce, en s'appuyant sur la Loi sur la modernisation de la fonction publique. Ainsi, pour accomplir ce mandat, l'Agence regroupe un bon nombre de fonctions de gestion des ressources humaines qui étaient gérées auparavant par le Secrétariat du Conseil du Trésor et par la Commission de la fonction publique.

Il s'agit de la mise en oeuvre de la Loi sur la modernisation de la fonction publique; de la planification des ressources humaines et de la gestion des systèmes d'imputabilité; de la réforme du système de classification; de la gestion des programmes de développement du leadership; de la mise en oeuvre du code des valeurs et de l'éthique de la fonction publique; et enfin, de la mise en oeuvre de la Loi sur l'équité en matière d'emploi et de la Loi sur les langues officielles.

Les dépenses prévues par l'Agence pour la période 2004-2005 sont de 92,2 millions de dollars. Cela comprend les transferts de la Commission de la fonction publique et du Conseil du Trésor.

•(1110)

[Français]

Permettez-moi maintenant d'aborder de façon plus détaillée le rôle de l'agence pour chacun de ces grands domaines.

En ce qui concerne la mise en oeuvre de la Loi sur la modernisation de la fonction publique, les défis et le travail à faire sont particulièrement importants et s'étaleront sur plusieurs années. En effet, la Loi sur la modernisation de la fonction publique est habilitante et non prescriptive. Autrement dit, elle crée des possibilités qu'il nous faut exploiter et concrétiser. Pour ce faire, l'agence doit bâtir en étroite collaboration avec tous ses partenaires une nouvelle infrastructure de gestion des ressources humaines, c'est-à-dire créer et mettre sur pied les conditions, les mécanismes et les outils qui permettront à tous les ministères d'opérationnaliser cette loi.

Cela nécessitera notamment des changements de politiques, des changements de processus, des changements de systèmes et aussi un changement au niveau des mécanismes de rapport et de contrôle, mais surtout des changements de culture et de comportement à l'échelle de toute la fonction publique. La réussite de la loi dépendra d'un effort collectif et d'une étroite collaboration entre les ministères, les agences centrales et les syndicats.

[Traduction]

Au chapitre de la planification des ressources humaines, et en appui direct à la modernisation, l'Agence travaille également à établir des systèmes et des outils qui permettront aux ministères de mieux intégrer la planification des ressources humaines à leurs opérations de base. L'Agence s'active également à renforcer les systèmes de surveillance et de responsabilisation à l'échelle de la fonction publique. Pour ce faire, elle met au point, en étroite collaboration et plus particulièrement avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, des indicateurs de rendement uniformes à l'échelle de la fonction publique.

Sur un autre plan, mais toujours en appui à la modernisation, l'Agence travaille à la réforme du système de classification de la fonction publique. L'objectif de cette réforme est de s'assurer que les descriptions de travail de toutes les catégories professionnelles sont claires, cohérentes et mises à jour. Il s'agit d'une condition préalable à la mise en place d'un système de dotation moderne.

[Français]

En ce qui concerne les programmes de développement du leadership qui lui ont été transférés récemment par la Commission de la fonction publique, l'agence s'est engagée activement dans l'intégration de tous ces programmes. La cohérence entre ces divers programmes contribuera au perfectionnement des futurs leaders de la fonction publique.

À cet égard, la promotion des valeurs et de l'éthique dans la fonction publique est un autre élément central de l'agence. En particulier, elle soutient les ministères dans leur effort d'intégration du Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique. Elle est aussi chargée d'élaborer le projet de loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs, et cette loi est maintenant devant ce comité pour étude.

Enfin, au chapitre de la Loi sur l'équité en matière d'emploi et de la Loi sur les langues officielles, l'agence s'efforce, dans chacun de ces deux domaines, d'apporter des améliorations et de développer des outils simplifiés et plus efficaces qui faciliteront le travail des ministères.

Ainsi, comme vous pouvez le constater, l'agence travaille sur un grand nombre de dossiers et, pour réussir, elle doit faire preuve d'un leadership nouveau, un leadership rassembleur, facilitateur, pour appuyer les ministères et nos collègues des agences centrales dans notre effort collectif de mettre en oeuvre la nouvelle loi.

Je vous remercie. Voilà qui termine ma présentation.

[Traduction]

Le vice-président (M. Paul Szabo): Merci beaucoup.

Madame Cochrane.

Mme Janice Cochrane (présidente, École de la fonction publique du Canada): Merci, monsieur le président.

Bonjour à tous. J'aimerais vous remercier de m'avoir offert ainsi qu'à mes collègues la possibilité de vous expliquer nos organisations respectives.

C'est dans le cadre des dispositions législatives de la Loi sur la modernisation de la fonction publique que l'École de la fonction publique du Canada a été créée le 1^{er} avril dernier, et a réuni pour la première fois trois grandes institutions de formation de la fonction publique: Formation et perfectionnement Canada, Formation linguistique Canada et le Centre canadien de gestion. Notre mandat, c'est d'aider à unifier la formation et le perfectionnement dans la fonction publique ainsi que de promouvoir la culture de l'appren-

tissage continu. En aidant les fonctionnaires de partout au Canada à avoir accès à un tronc commun de cours dont ils ont besoin pour servir le Canada et les Canadiens, notre école contribue à l'édification et au maintien d'une fonction publique moderne, de grande qualité, bien gérée et professionnelle.

En étant les gestionnaires de la prestation des services d'apprentissage destinés à répondre aux besoins d'apprentissage communs chez les fonctionnaires, nous oeuvrons également en étroite collaboration avec les ministères et agences pour les aider à mettre au point leurs propres stratégies d'apprentissage et à créer les conditions propices à l'apprentissage dans leurs organisations. Nos cours et activités viennent compléter ce qu'ils offrent à l'interne, puisqu'ils conservent la responsabilité de la formation technique, opérationnelle et propre à leurs besoins.

●(1115)

[Français]

Avant d'en dire plus sur notre mandat et nos priorités, j'aimerais prendre quelques instants pour vous parler de notre structure de gouvernance.

L'école est un établissement public géré par un conseil d'administration qui est chargé de la conduite des travaux et des activités de l'école. Le greffier du Conseil privé est le président du conseil et, comme présidente de l'école, je joue le rôle de chef de la direction.

Les membres du conseil ainsi que le président de l'école sont nommés par le gouverneur en conseil. En plus de son président, le conseil compte 14 membres dont 7 proviennent du secteur public et 7, du monde universitaire et du secteur privé.

L'école se rapporte au Parlement par l'entremise de son ministre, l'honorable Reg Alcock, président du Conseil du Trésor.

[Traduction]

Notre base de financement est d'environ 78 millions de dollars par année, ce qui inclut des recettes générées d'environ 26 millions de dollars, soit 34 p. 100 de notre budget. Comme nous l'a demandé notre conseil d'administration, nous cherchons à établir un modèle d'entreprise qui fera de l'école un centre d'excellence qui mettra l'accent sur la recherche, la définition des besoins en matière d'apprentissage, les normes à fixer, la qualité à atteindre et la promotion de l'apprentissage comme valeur. La façon dont l'école est conçue et son rôle dans la prestation des cours seront élargis par un recours accru à des partenariats.

Pour établir notre école, nous savons qu'il faut revenir aux principes de base et mettre l'accent sur l'acquisition des capacités dans la fonction publique; nous voulons également faire en sorte que les cours que nous offrons sont pertinents, accessibles et abordables pour les fonctionnaires.

Les deux grands partenaires qui nous aident à déployer nos efforts sont le Secrétariat du Conseil du Trésor et l'Agence de gestion des ressources humaines dans la fonction publique. L'Agence a, pour sa part, la responsabilité générale de définir le cadre politique dans lequel s'inscrivent les services d'apprentissage, notamment définir les compétences de base et cerner les besoins en matière d'apprentissage de base. Quant au Secrétariat du Conseil du Trésor, il est chargé de définir le cadre financier dans lequel s'inscrivent les services d'apprentissage; enfin, de son côté, l'école doit s'occuper de concevoir, mettre au point et offrir des services d'apprentissage qui répondent aux besoins de base dans le cadre de la politique et des cadres financiers établis.

Depuis la création de notre école en avril dernier, nous avons mis l'accent sur les quatre priorités entérinées par notre conseil d'administration. En premier lieu, l'école est à examiner son cursus dans le but de rationaliser les cours qui sont déjà offerts et qui dépassent les 150 pour les institutions fondatrices. Nous avons commencé à préparer un cursus qui s'inscrit dans le cadre de responsabilité de la gestion, c'est-à-dire qui correspond à ce à quoi s'attend le Secrétariat du Conseil du Trésor de la part des gestionnaires d'une fonction publique moderne. En outre, nous nous affairons à préciser les besoins en matière d'apprentissage de base avec l'Agence, après quoi nous pourrions ajuster en conséquence notre programme de cours.

En deuxième lieu, nous élargissons notre offre de cours aux fonctionnaires où qu'ils travaillent, en leur proposant ce que nous appelons un cours hybride qui fait appel à la fois aux méthodes d'apprentissage traditionnelles et aux nouveaux outils pédagogiques, tels que le cyberapprentissage, les conférences, les séminaires et la diffusion sur la toile. Ces nouveaux outils font maintenant partie intégrante du nouvel apprentissage.

[Français]

Troisièmement, nous travaillons fort pour améliorer l'accès à l'apprentissage pour tous les fonctionnaires, en développant des partenariats pour la prestation des services avec les ministères et organismes, les universités et collèges communautaires ainsi que d'autres paliers de gouvernement.

Enfin, nous travaillons avec le Secrétariat du Conseil du Trésor pour définir un modèle financier pour l'avenir.

Toutes ces initiatives sont en cours, mais ne se feront pas du jour au lendemain. La mise en oeuvre complète devrait avoir lieu d'ici deux ans peut-être.

[Traduction]

En cours de route, nous avons commencé à lancer de nouveaux produits qui correspondent à notre modèle d'entreprise convergent. D'abord, nous avons mis au point un programme d'apprentissage pour nous assurer que les fonctionnaires comprennent bien leurs responsabilités de gérance. En effet, nous offrons maintenant une série de cours dans des domaines d'importance comme, la gestion des ressources humaines, la gestion financière, les achats et la gestion de l'information. Ajoutons que les valeurs et l'éthique constituent une dimension sous-jacente à chacun des cours offerts.

Deuxièmement, nous aidons la mise en oeuvre de la Loi sur la modernisation de la fonction publique. En effet, avec la loi, tous les ministères et agences auront à relever de toute urgence un énorme défi en matière d'apprentissage, et notre école jouera un rôle de premier plan en leur offrant la formation nécessaire.

Troisièmement, nous avons réorienté notre programme d'apprentissage pour les hauts dirigeants et l'avons modelé en fonction d'autres programmes structurés offerts aux cadres supérieurs d'autres grandes organisations aussi complexes. Notre engagement envers l'apprentissage continu aidera nos dirigeants dans la fonction publique à faire preuve d'un comportement exemplaire et à démontrer qu'ils ont les connaissances et les compétences nécessaires à la haute gestion.

Enfin, de concert avec l'Agence et la CFP, nous avons lancé un examen de la formation et de l'évaluation linguistiques. Vous savez sans aucun doute qu'un des thèmes récurrents dans la fonction publique, c'est le mécontentement et la frustration par rapport à la formation et à l'évaluation linguistiques, et ces questions exigent que l'on s'y attaque sérieusement. De plus, comme les médias en ont fait

récemment leurs manchettes, notre école travaille en étroite collaboration avec des partenaires clés pour examiner ces questions : un groupe consultatif de haut niveau a donc été formé en vue de nous aider dans cet examen et de proposer des options qui seront à l'étude au printemps prochain.

Je viens de vous fournir un bref aperçu de notre école et des nombreux défis que nous devons relever, et je répondrai avec plaisir à des questions que vous pourrez avoir sur l'école et sur notre mandat. Merci.

• (1120)

Le vice-président (M. Paul Szabo): Merci, madame Cochrane.

Maintenant, la présidente de la Commission de la fonction publique, madame Barrados.

Mme Maria Barrados (présidente, Commission de la fonction publique du Canada): Merci beaucoup, monsieur le président, de nous avoir offert l'occasion de traiter de notre Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005.

Notre rapport est fondé sur la structure de planification et de responsabilisation antérieure. J'aimerais expliquer brièvement au comité les changements qui ont été apportés à cette structure et notre rôle en matière de gestion des ressources humaines.

[Français]

L'adoption de la Loi sur la modernisation de la fonction publique en novembre 2003 a tracé une nouvelle voie pour la Commission de la fonction publique, qui passe d'un organisme chargé de gérer certaines composantes d'un système de dotation à un organisme chargé de surveiller ce système.

Le 1^{er} avril 2004, d'importantes activités ont été transférées à l'extérieur de la CFP. Formation linguistique Canada et Formation et perfectionnement Canada ont été regroupés au sein de l'École de la fonction publique du Canada. Les programmes de perfectionnement ont été confiés à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique.

[Traduction]

En conséquence, 55 millions de dollars et 536 fonctionnaires ont été transférés, c'est-à-dire 22 millions de dollars et 166 fonctionnaires à l'Agence; puis 33 millions de dollars et 370 fonctionnaires à l'École. Cela signifie que le budget total de la CFP, qui était de 147 millions de dollars en 2004-2005, a été réduit de 55 millions de dollars. Les dépenses nettes prévues de la CFP en 2004-2005 sont donc de 92 millions de dollars une fois ces transferts effectués via le Budget supplémentaire des dépenses A qui a été déposé le 4 novembre 2004.

La modification de notre structure d'activité est illustrée dans l'annexe. Le côté gauche montre l'affectation de crédits d'après l'ancienne structure, le centre montre l'affectation de crédits après les transferts, tandis que le côté droit montre la répartition des fonds dans notre nouvelle structure. Nous avons trois grandes activités en 2004-2005.

[Français]

La première, de 34 millions de dollars, est constituée des Services de recrutement et d'évaluation. Dans le cadre de l'ancienne Loi sur l'emploi dans la fonction publique, la CFP fournit des services de recrutement externe pour le noyau de la fonction publique fédérale.

Nous gérons le site web des emplois, qui reçoit plus d'un million de visites par mois. De plus, nous administrons des programmes de recrutement spéciaux, tels que le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant et le Programme de recrutement postsecondaire. Cela représente un fort volume d'activité.

En 2003-2004, la Commission de la fonction publique a recruté plus de 24 000 personnes grâce à ses divers programmes de recrutement.

[Traduction]

Dans le cadre de notre transition, d'ici décembre 2005, les ministères et organismes auront la latitude de choisir différents mécanismes de recrutement externe. Par conséquent, cette activité deviendra facultative plutôt qu'obligatoire.

La deuxième activité, de 31 millions de dollars, consiste à assurer l'intégrité des nominations et la neutralité politique. Cela entraîne la prestation d'un appui stratégique et la délégation de la plupart des pouvoirs de dotation non encore délégués aux ministères et organismes fédéraux d'ici décembre 2005, ainsi que la tenue de vérifications et d'enquêtes pour assurer l'intégrité du système de dotation et pour protéger la neutralité politique de la fonction publique.

La troisième activité, de 27 millions de dollars, est constituée des services ministériels—ce qui inclut nos réserves, dont l'appui fourni à la Commission, les services de ressources humaines, les services financiers, informatiques et juridiques, ainsi que les services de communication et la bibliothèque.

En exécutant nos plans, nous prévoyons découvrir d'autres façons de réaliser des économies au sein de la CFP et réaffecter la plupart des fonds économisés à la fonction de surveillance de la Commission. Nous nous attendons à de nouvelles réductions au cours des prochaines années. En effet, la temporisation du financement alloué au recrutement électronique (réduction de 3,4 millions de dollars) et le transfert éventuel de 3 millions de dollars au nouveau Tribunal de dotation de la fonction publique signifient que la CFP ne disposera plus que de 85 millions de dollars.

Comme nous l'avons mentionné la semaine dernière, la CFP ne relève pas d'un ministre, mais a le pouvoir d'effectuer des nominations en raison du souci traditionnel de prévenir le favoritisme et de recruter les fonctionnaires en fonction du principe du mérite. Nous faisons affaire avec les ministères et organismes étant donné qu'il s'agit de la dotation de leurs postes. Nous interagissons aussi avec l'École et les organismes centraux dans les activités qui les préoccupent mutuellement, par exemple, avec l'École aux fins de l'évaluation des compétences en langue seconde, et avec l'Agence pour les stratégies visant à améliorer la représentation au chapitre de l'équité en matière d'emploi et les initiatives telles que le projet de loi C-11.

• (1125)

[Français]

La CFP administre la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, qui régit 82 ministères et organismes fédéraux, loi qui nous autorise intégralement à effectuer des nominations au noyau de la fonction publique fédérale. Nous avons déjà délégué plusieurs pouvoirs de nomination aux ministères et organismes, et nos pouvoirs de dotation externe seront presque entièrement délégués d'ici le 1^{er} décembre 2005.

Les pouvoirs ne seront pas délégués dans certains domaines à risque élevé tels que le système de priorités de nomination de membres du personnel des ministères.

Dans le régime de délégation, les ministères et organismes doivent nous rendre compte de leurs activités. En retour, nous devons faire rapport au Parlement.

[Traduction]

Afin de nous assurer que le système de nomination respecte les valeurs fondamentales de justice, d'équité et de transparence, nous élaborons des politiques, surveillons le système, effectuons des vérifications et menons des enquêtes. Nous formulons des recommandations et il est en notre pouvoir de prescrire des mesures correctives.

Le rôle de la Commission de la fonction publique continue d'être celui de veiller à ce que les nominations soient fondées sur le principe du mérite, de protéger la neutralité politique de la fonction publique et de dépendre l'état du système de dotation, indépendamment de l'optique de l'employeur et des organismes centraux. Depuis la création de notre prédécesseur en 1908, la Commission du service civil, notre mandat demeure le même : assurer une fonction publique fédérale compétente et impartiale.

Monsieur le président, je serai heureuse de répondre aux questions du comité.

Merci.

Le vice-président (M. Paul Szabo): Je remercie tous nos témoins.

Nous commencerons par M. Preston; vous avez sept minutes.

M. Joe Preston (Elgin—Middlesex—London, PCC): Merci, monsieur le président.

Je vous remercie d'être venues nous rendre visite aujourd'hui et de nous communiquer de l'information qui nous sera sûrement fort utile.

L'application de la Loi sur la modernisation de la fonction publique a entraîné des changements dans tous vos secteurs de responsabilité et je suis certain qu'il vous faut vous adapter. Elle a aussi entraîné des changements dans le financement passant d'un ministère à un autre ou d'un secteur de responsabilité à un autre.

Je vous pose la question à toutes. Est-ce que le total a atteint la diminution proposée des dépenses de 5 p. 100 ou est-ce qu'ensemble on dépense maintenant plus qu'on dépensait dans les secteurs de responsabilité séparés? Quelqu'un?

Mme Michelle Chartrand: Pour répondre à votre question, est-ce que cela reflète le transfert de responsabilité entre les organisations, oui.

Est-ce que cela signifie que nous avons augmenté le niveau des dépenses dans ces secteurs? La réponse est non.

Est-ce que ça inclut notre contribution de 5 p. 100? Nous avons fait des plans parce que les 5 p. 100 sont pour les trois prochaines années. Le plan est fait dans mon agence et c'est 5 p. 100 des services votés et ce sera 2,3 p. 100. Nous allons faire des économies avec les services ministériels et la restructuration de l'Agence. La dernière est la contribution au programme de stagiaires avec le YWCA pour les jeunes—mais ce sera une réduction modeste. C'est la réponse à votre question.

M. Joe Preston: Merci.

Mme Janice Cochrane: En ce qui concerne l'École, la réponse est essentiellement la même : nous ne fonctionnons pas avec plus d'argent que par le passé. C'était basé sur un montant qui nous était crédité pour les services rendus par la Commission de la fonction publique, et la fusion des budgets de l'ancien CCG et de Formation linguistique Canada.

Nous avons un montant qui en principe est censé être réduit de 5 p. 100 l'an prochain, mais aucune décision définitive n'a été prise à ce sujet. Nous avons fait parvenir nos objectifs au Secrétariat du Conseil du Trésor et au BCP et nous verrons ce qu'ils décideront d'en faire. Notre intention est de continuer à essayer de réduire nos frais généraux et c'est là que nous espérons réaliser ces économies.

• (1130)

Mme Maria Barrados: Dans le cas de la Commission de la fonction publique, nous avons transféré à l'extérieur 55 millions, de sorte que notre budget s'établit actuellement à 92 millions de dollars. L'argent a été transféré à l'École et à l'Agence.

Les 5 p. 100, c'est une opération distincte. Comme je l'ai dit, je crains déjà ne pas avoir suffisamment de fonds pour les vérifications et les enquêtes à la Commission, je suis donc en train de réaffecter l'argent qui reste en faveur de ces activités. J'ai soutenu que les 5 p. 100 ne devraient pas être retirés de la Commission de la fonction publique et que nous devrions poursuivre notre programme de réaffectation. Je n'ai pas eu de nouvelles.

M. Joe Preston: D'accord. Je comprends ce raisonnement, mais je suis certain que chaque ministère a son projet de prédilection qu'il souhaiterait voir financer. Si ça se fait partout, on n'arrivera sûrement pas à réduire les coûts de 5 p. 100.

Je sais que l'on a transféré 55 millions ailleurs, mais avec ce qui reste, y a-t-il eu en fait une augmentation depuis l'an dernier?

Mme Maria Barrados: Non. De fait, je m'attends à ce qu'il y ait d'autres réductions, qui ne feront pas partie du programme des 5 p. 100 et je crois les avoir énumérées. Je m'attends à une réduction de ce qu'on appelle les fonds temporisés—toute une expression. Il a aussi été promis que les budgets partiraient avec le départ de la fonction des recours.

Pour revenir à ce que vous disiez à propos de la réaffectation, la Commission de la fonction publique a vu le jour en vertu de la nouvelle Loi sur l'emploi dans la fonction publique sans vérificateurs ni mandat précis de vérification. Cela signifie que si j'abandonne les 5 p. 100, il faudra que quelqu'un me donne des fonds pour les vérificateurs. Dans le cas contraire, je devrai m'adresser de nouveau à vous et vous dire que votre représentant ne dispose pas des ressources pour faire ces contrôles.

M. Joe Preston: Avec la restructuration, la Commission de la fonction publique et l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique semblent avoir des tâches en commun. Craignons-nous un chevauchement des efforts ou peut-être l'absence d'efforts—l'une pensant que l'autre s'en charge?

Mme Michelle Chartrand: Cette question est pour moi.

Il peut sembler y avoir double emploi ou chevauchement, mais en fait il n'y en a pas. En termes simples, le rôle de l'Agence est d'appliquer la nouvelle Loi sur la modernisation de la fonction publique. C'est nous qui pilotons le projet de la mise en oeuvre de cette nouvelle loi.

Comme j'ai essayé de l'expliquer dans mon allocution, cela signifie qu'il est absolument nécessaire de travailler avec les organisations qui ont la responsabilité première de la dotation et du recrutement, la CFP; la responsabilité première de l'apprentissage, mes collègues de l'École; et le Conseil du Trésor—c'est ce qu'illustre ce graphique—qui a la responsabilité première des relations de travail.

Notre rôle comme pilote du projet ne se limite pas à mettre en place un processus de mise en oeuvre de la loi. Nous sommes aussi tenus de produire des résultats concrets. C'est pourquoi nous devons

travailler en étroite collaboration. Concrètement, cela signifie que les gestionnaires de la fonction publique—cette loi porte exclusivement sur les gestionnaires de la fonction publique—bénéficieront de beaucoup plus de souplesse. Les pouvoirs leur seront délégués. Ils auront beaucoup plus de souplesse mais aussi beaucoup plus de responsabilité.

Pour pouvoir accomplir tout cela et assumer toutes ces fonctions, nous avons jusqu'à 2005 pour mettre en place une infrastructure qui les aidera pour qu'ils puissent assumer ces nouveaux pouvoirs et les exercer comme il se doit.

• (1135)

M. Joe Preston: Parfait. ce que je dis, dans ce cas, c'est qu'il faut être à l'affût du double emploi. Je sais que c'est toujours le cas lorsque l'on passe d'un ministère à un autre : on veut ajouter un autre niveau au lieu de supprimer l'ancien et d'adopter le nouveau. Je pense que les économies sont vraiment dans le transfert au nouvel endroit.

Mme Michelle Chartrand: Me permettez-vous d'ajouter quelque chose avant de laisser intervenir Maria? Je vais seulement finir ici. La mise en oeuvre de cette nouvelle loi nous oblige—et ce n'est pas une mauvaise chose, au contraire—comme organisme central et comme ministère à travailler très étroitement. Cela n'a pas toujours été le cas par le passé. À ce chapitre, en tout cas, les choses vont bien.

M. Joe Preston: On obtient un résultat? Parfait.

Mme Maria Barrados: Une courte observation pour compléter ce que Michelle disait : on trouve dans le RPP une page qui attribue les pouvoirs exclusifs à la Commission de la fonction publique. Ils sont bien définis : il s'agit de tous les pouvoirs de dotation. Mais il y a d'autres domaines où nous ne jouissons pas de pouvoirs exclusifs, ceux dont vous parlez, et nous les connaissons. C'est à nous d'être vigilants et de communiquer les uns avec les autres pour nous assurer qu'il n'y a pas de double emploi.

M. Joe Preston: Parfait.

M. Paul Szabo (Mississauga-Sud, Lib.): Avant de passer à Mme Thibault, je crois qu'il faut préciser, au sujet de l'examen des dépenses de 5 p. 100, qu'il revient à tous les ministères au moment où ils préparent leur budget de chercher des gains d'efficacité et de productivité. Cet examen concerne l'exercice financier qui commence le 1^{er} avril 2005 et non l'exercice actuel. Celui-ci a débuté il y a sept ou huit mois.

Cela soulève toutefois la question. Même si nous n'étudions pas vos budgets supplémentaires, le député demandait s'il y avait un changement dans vos dépenses globales.

Actuellement, nous sommes saisis du budget des dépenses; mais il y a aussi le budget supplémentaire des dépenses. Peut-être pourriez-vous nous dire très rapidement si vous envisagez des changements importants dans le budget supplémentaire.

Mme Janice Cochrane: Non, pas pour l'École.

Mme Maria Barrados: Dans le cas de la Commission de la fonction publique, le budget supplémentaire procédera au transfert important dont j'ai parlé. Y figurera également notre report prospectif. Il y aura également un montant équivalent—peut-être un peu moindre—en péremption, si bien que le solde net sera à peu près le même.

Le vice-président (M. Paul Szabo): D'accord. Il est donc bien clair que c'est le statu quo et qu'il n'y a pas de gros changements à part le transfert entre la CFP et le Conseil du Trésor.

Ms. Thibault, please.

[Français]

Mme Louise Thibault (Rimouski-Neigette—Témiscouata—Les Basques, BQ): Merci, monsieur le président.

Merci, mesdames, d'être ici ce matin. J'ai trois questions relativement brèves, une pour chacune d'entre vous, et je pense que vos réponses seront également brèves.

Madame Barrados, on parle de délégation de responsabilités, par exemple dans le domaine de recrutement externe, responsabilités qui seront dorénavant assumées par les agences et ministères. Selon ce que je comprends, cela s'est fait et vous nous dites que du point de vue de votre organisation, il y a eu des réductions de coûts, des sommes ont été transférées, etc. Peut-on s'attendre à ce qu'il y ait des économies d'échelle ou, à tout le moins, une neutralité de coûts lorsque ces responsabilités seront entièrement assumées par les ministères en question?

Mme Maria Barrados: Nous avons fait les transferts de tous les coûts aux autres, et ces transferts n'ont pas entraîné d'économies de mon côté. Nous sommes cependant en train de faire un examen de toutes nos dépenses parce que je veux faire une réallocation afin qu'il y ait plus d'argent pour la vérification, la surveillance et les enquêtes.

Mme Louise Thibault: Merci.

Madame Chartrand, dans votre allocution, il y a deux points qui m'ont interpellée. Ce n'est pas nouveau, mais c'est une bonne chose. On continue à parler d'un changement de culture et de comportement au sein de la fonction publique. Admettez-vous que ce sont néanmoins des choses difficiles à implanter, d'une part, et difficiles à évaluer, d'autre part?

Avec la nouvelle configuration du mandat qui vous a été octroyé, en quoi allez-vous mieux réussir, selon vous? Je dis cela sans aucun sarcasme. De quelle façon allez-vous mieux réussir et sur quelle période, madame? Croyez-vous qu'on parle d'une période de cinq ans ou de dix ans?

• (1140)

Mme Michelle Chartrand: Votre question est extrêmement pertinente. Effectivement, un changement de culture et de comportement dans une organisation de la taille de la fonction publique est extrêmement difficile. Évaluer les changements de façon concrète est aussi très difficile, mais je pense que cela se fait.

Nous avons l'intention d'élaborer des indicateurs de performance qui vont nous permettre de mesurer les progrès qu'on a faits. Je vais vous donner un exemple concret, parce qu'un indicateur de performance reste quelque chose de très abstrait.

Quand il s'agit de mesurer s'il se fait vraiment de la planification des ressources humaines, un très bon indicateur de performance est que cette planification se soit intégrée à la planification opérationnelle et budgétaire. Notre système de dotation est-il plus efficace? Il l'est s'il coûte moins cher, nous fait économiser du temps et nous permet d'attirer les bonnes compétences. Est-ce qu'on a un

comportement conforme à notre code de valeurs et d'éthique? Là, on parle de culture. Je vous donne des exemples. Nous ne les avons pas encore tout à fait définis.

Vous me demandez si cela va se faire rapidement. Non. Est-ce qu'on va noter bientôt des changements? Je pense que d'ici deux ans, on va commencer à constater les premiers changements. Il faut procéder à la mise en oeuvre d'ici un an. Pour effectuer un changement culturel profond comme celui-là, il faut 5 ans, 10 ans ou même 15 ans.

Mme Louise Thibault: Si vous me le permettez, je vais vous poser une brève sous-question, mais ce n'est pas parce que c'est une sous-question qu'elle est moins importante. Il s'agit de toute la question des langues officielles.

Nous savons que cela fait presque 40 ans qu'on en parle. Nous connaissons tous les programmes mis de l'avant et nous avons toujours une fonction publique qui n'utilise pas vraiment les deux langues officielles. Quel est votre degré d'optimisme, en relation avec vos responsabilités, quant à l'atteinte de cet objectif? Cela va rejoindre tout à l'heure la question de la formation. On parle de changements. Les générations successives de jeunes ont eu l'occasion de se former, et on s'attend à ce que ces personnes soient bilingues lorsqu'elles entrent à la fonction publique pour occuper des postes bilingues, lorsque c'est requis, bien entendu. À ce moment-là, on n'aura plus la dotation impérative, parce que ce sera devenu un état de fait. Vous ne pensez pas qu'on va attendre encore 40 ans, n'est-ce pas?

Mme Michelle Chartrand: Tout d'abord, permettez-moi de faire le bilan des 35 dernières années.

Mme Louise Thibault: Je les connais bien, madame.

Mme Michelle Chartrand: C'est sûr qu'il y a eu du progrès. Par contre, on en a encore beaucoup à faire. Il y a une note d'espoir à propos des langues officielles. Quand on a ces trois objectifs à atteindre, soit ceux du service au public, de la langue de travail et de la participation équitable des deux groupes, on doit partir de la planification des ressources humaines. Quand les gestionnaires songent à doter ou à recruter, peu importe le geste qu'ils décident de poser en gestion des ressources humaines, si les langues officielles ne font pas partie de cette planification, on aura toujours des difficultés et ce sera toujours après coup. Une note d'espoir est l'intégration des langues officielles à la planification des ressources humaines. Le même raisonnement vaut pour l'équité en matière d'emploi.

Mme Louise Thibault: Tout à fait, mais cela fait très longtemps que les systèmes et la politique existent et qu'on les contourne littéralement. Par exemple, chez les cadres de direction, la dotation impérative devait se faire il y a très longtemps, mais on a remis et remis cela, ce qui fait que cela n'existe toujours pas. Me reste-t-il une minute, monsieur le président?

Le vice-président (M. Paul Szabo): Une minute.

Mme Louise Thibault: C'est excellent. Je vous remercie de votre réponse, madame Chartrand.

Madame Cochrane, vous parliez de votre curriculum et des ententes que vous avez conclues avec les institutions privées, universités et collèges communautaires. Pouvez-vous donner le pourcentage de la formation qui sera offerte par ces partenaires, ainsi que le pourcentage de l'enveloppe budgétaire qui leur sera remis? Quelle partie de l'enveloppe budgétaire sera remise à ces instances comparativement au pourcentage de la formation qu'elles offriront? Merci.

Mme Janice Cochrane: C'est une très bonne question.

[Traduction]

Nous ignorons encore ce qu'ils pourront nous fournir. Nous sommes en train d'évaluer leur capacité. Nous avons eu des discussions avec des collègues et des universités pour voir s'ils ont la capacité de concevoir et de donner des programmes pour nous. Certains établissements ont manifesté de l'intérêt; d'autres n'en ont pas pour le moment. Il y aura donc, j'imagine, une période de transition pendant laquelle nous allons commencer à travailler avec les établissements qui sont prêts à le faire, quitte à ce que leur nombre augmente avec le temps. Les plus intéressés à l'heure actuelle se trouvent dans les régions du pays où l'École est peu représentée, comme à l'extérieur de la région de la capitale nationale, dans les localités et les provinces plus petites...

• (1145)

[Français]

Mme Louise Thibault: Vous prêchez pour votre paroisse, tout comme de nombreux députés. Néanmoins, j'espère vraiment que vous aurez de la formation en région, non seulement pour une raison de coûts, pour ne pas que les fonctionnaires aient à se déplacer, et on sait que cela coûte cher, mais aussi pour qu'on utilise, par exemple, l'UQAR. Nous avons un centre de formation universitaire à Rimouski, mais ce serait la même chose s'il y avait un député d'une autre région. Il est très important qu'on s'occupe des institutions du milieu.

Le vice-président (M. Paul Szabo): Merci.

Mme Janice Cochrane: Je suis vraiment d'accord sur cela.

[Traduction]

Le vice-président (M. Paul Szabo): Merci, madame Thibault.

Monsieur Boshcoff, s'il vous plaît.

M. Ken Boshcoff (Thunder Bay—Rainy River, Lib.): Merci, monsieur le président.

Le point de départ, madame Barrados, c'est que nous avons fait une économie de 55 millions et cela fait plaisir de montrer à la population qu'un changement au gouvernement n'entraîne pas toujours un supplément de dépenses.

Je veux m'assurer que cette frugalité vous convient et que vous êtes guidés par l'efficacité plutôt que par le désir—comme pourraient dire certains esprits chagrins—de vous constituer un empire. Est-ce que cela vous va de commencer avec une structure allégée?

Mme Maria Barrados: Oui, et je pense que l'on peut prendre un peu de muscles en renforçant mon dispositif de vérification. Je suis aussi à la recherche d'autres économies dans mon organisation, toutefois.

M. Ken Boshcoff: Fort bien, mais pour que ce soit plus clair pour nous, pour arriver à ce que vous voulez devenir, vous voulez plus de moyens pour vous alléger davantage? C'est ce que vous êtes en train de nous dire?

Mme Maria Barrados: Je pense que nous pouvons y parvenir à même les fonds que j'ai en faisant d'autres réaffectations à l'intérieur de l'enveloppe. Je ne demande pas plus...

M. Ken Boshcoff: Que ce soit bien noté au compte rendu, monsieur le président.

Mme Maria Barrados: ... à moins qu'on ne m'en enlève encore davantage.

M. Ken Boshcoff: J'aimerais passer à l'École de la fonction publique du Canada. Vous avez soulevé des points fort intéressants. Vous dites que 34, est-ce que c'est 34 p. 100 de votre... vous avez bien des recettes qui compensent une partie des coûts, n'est-ce pas?

Mme Janice Cochrane: Oui.

M. Ken Boshcoff: Y en a-t-il une partie qui provient du regroupement des fonctions de dotation dans la conception du nouveau programme d'études?

Mme Janice Cochrane: Nos recettes proviennent de nos clients dans les ministères qui achètent nos services; essentiellement, ils achètent des cours. Les budgets de formation sont très décentralisés dans les ministères. Les fonctionnaires qui veulent se prévaloir de nos programmes doivent acheter les cours.

M. Ken Boshcoff: Que vos coûts augmentent ou baissent, au bout du compte, les coûts des autres ministères vont-ils monter en flèche parce qu'ils les envoient étudier chez vous?

Mme Janice Cochrane: J'espère que nous pourrions nous aussi garder nos coûts au minimum. Nous disons que 34 p. 100 de notre budget provient de la récupération des coûts, mais le pourcentage est en fait beaucoup plus élevé.

Si vous retirez de notre budget global certains programmes spéciaux, c'est-à-dire des programmes essentiellement fixes pour donner des cours associés à des programmes spéciaux comme le programme de formation en gestion, le programme de perfectionnement accéléré des cadres, le programme CAP, la formation linguistique, la proportion de notre budget dont nous récupérons les coûts dans ce que nous appelons nos programmes d'inscription ouverte est en fait plus proche de 70 p. 100.

Pour être honnête, c'est un fardeau très lourd pour les fonctionnaires parce que c'est à eux qu'il revient de choisir entre la formation et le développement ou la prestation des programmes. L'argent est rare partout, on le sait. Nous sommes actuellement en train de nous poser des questions et de travailler avec le Secrétariat du Conseil du Trésor pour voir si le dosage est le bon, si cette formule de recouvrement des coûts à l'interne comporte des inefficacités inhérentes et si nous devrions avoir un programme d'apprentissage de base qui comporte certains éléments obligatoires mais qui serait payé intégralement au moyen des crédits budgétaires. Voilà le genre de questions de transition dont nous discutons actuellement.

M. Ken Boshcoff: Vous avez déjà parlé de ce programme d'études de base. Est-ce à dire que les cours seront beaucoup plus circonscrits, de sorte que dans tous les ministères on saura que si vous voulez devenir un meilleur gestionnaire... Est-il question de vendre ces cours à d'autres gouvernements ou administrations?

• (1150)

Mme Janice Cochrane: Nous avons le droit de le faire et cela se fait déjà un peu. Campus direct, notre portail d'apprentissage en ligne, est un service offert au gouvernement de l'Ontario. Nous commençons à peine à en discuter avec d'autres pouvoirs publics dans l'espoir de nous entendre avec eux sur ce qui constitue l'apprentissage de base d'un fonctionnaire, où qu'il soit, de manière à réaliser des gains d'efficacité en élaborant ou en donnant des cours ensemble.

Rien ne nous en empêche, il s'agit seulement de voir qui cela intéresse, ce que nous avons commencé à faire.

M. Ken Boshcoff: M. Preston a demandé combien cela allait prendre de temps. Quand pensez-vous avoir un document qui expose votre programme d'études et les cours que vous offrez? Quand allez-vous ouvrir vos portes?

Mme Janice Cochrane: Nous espérons avoir terminé l'examen de notre programme et avoir un nouveau programme aligné sur le cadre de responsabilisation de gestion d'ici au mois d'avril 2006, mais notre structure de prestation, qui englobe les autres établissements, les cégeps, ainsi que les partenariats avec les autres pouvoirs publics, pourrait prendre plus de temps.

La première chose à faire est de déterminer ce qu'il est opportun pour nous d'offrir et de nous assurer que c'est bien relié aux besoins d'apprentissage de base des fonctionnaires, tels qu'établis par l'Agence.

On sait déjà qu'un des éléments sera un retour aux principes de base. Notre programme devra mettre davantage l'accent sur les fondements de la gestion—gestion des ressources humaines, gestion des finances, impartition, GI/TI—à l'inverse de la tendance des dernières années en faveur du perfectionnement des cadres, qui a porté davantage sur les compétences en leadership. C'est important aussi, mais ce n'est pas tout et nous estimons qu'il faut insister à tous les niveaux de la gestion, jusqu'à celui du superviseur, sur ce que cela veut dire d'être responsable.

M. Ken Boshcoff: Merci.

Il me reste encore une ou deux questions et je vais vous demander de me répondre en un feu roulant.

Mme Thibault a posé une question d'ordre général au sujet de ce que les cégeps peuvent faire. Qu'en est-il des écoles privées qui se spécialisent dans les mêmes secteurs? Est-il rentable de s'adresser au secteur privé? Je pose la question. Pensez-vous qu'un jour l'école ou un réseau de collèges au pays pourront intégrer tous ces cours à leur programme et le régionaliser. On pourrait éviter des frais de déplacement en faisant appel à des écoles régionales plus petites, à l'extérieur des zones métropolitaines, à moindre coût.

Mme Janice Cochrane: C'est ce que nous espérons faire.

M. Ken Boshcoff: Tous ces éléments?

Mme Janice Cochrane: Oui, tous.

M. Ken Boshcoff: Le compte rendu en fait état.

Le vice-président (M. Paul Szabo): Merci.

Monsieur Martin.

M. Pat Martin (Winnipeg-Centre, NPD): Merci, monsieur le président, et merci aux témoins d'être ici aujourd'hui.

Je vais commencer un peu par l'École moi aussi parce que c'est un nouvel établissement. C'est le 1^{er} avril 2004, je crois, que l'on a créé la nouvelle École de la fonction publique du Canada. Je sais que c'est un projet spécial de l'actuel président du Conseil du Trésor qui

s'intéresse beaucoup aux systèmes d'administration. Il ne détesterait sans doute pas occuper votre poste, madame Cochrane, s'il n'était pas déjà accaparé ailleurs. Il est très instruit et tient énormément à améliorer les mécanismes de gouvernance et les rouages de l'État, ce qui a sur nous un effet proprement soporifique.

Dans votre cas à vous, vos dépenses à long terme pour 2005, 2006 et 2007 prévoient une baisse marquée du coût net global du programme. En avez-vous tenu compte dans vos sources de substitution de recettes ou de frais? Cela tient-il compte de tout?

• (1155)

Mme Janice Cochrane: Monsieur le président, ces chiffres vont changer, évidemment, chaque fois que changeront les hypothèses de planification et au fur et à mesure que nous nous approcherons de 2006-2007. Ce que vous voyez maintenant reflète le fait que certains programmes disparaîtront à ce moment-là, les fonds avec, si bien que si nous poursuivons au rythme actuel, notre budget global baissera.

M. Pat Martin: Vous ne pouvez donc pas seulement réaffecter les fonds ailleurs au sein de l'École?

Mme Janice Cochrane: Il y a temporisation. Cela va disparaître.

Je m'attends toutefois que bien avant ce moment—chose certaine, pendant la fin du présent exercice et au début du prochain—nous voudrions négocier un nouveau cadre financier avec le Secrétariat du Conseil du Trésor en fonction du nouveau rôle de l'école.

Ce que vous voyez ici, c'est la liste des établissements fondateurs et les meilleures projections de planification que nous puissions préparer en fonction de ce que nous savons être nos budgets. Nous sommes bien conscients—et les fonctionnaires du Secrétariat l'acceptent et le comprennent—qu'il nous faut un nouveau cadre conforme à notre nouvelle réalité.

M. Pat Martin: Cela m'est utile, merci.

En ce qui concerne la Commission de la fonction publique, madame Barrados, je vous ai entendu dire que vous avez du mal, vu les fonds dont vous disposez actuellement, à fournir les services de vérification de base que l'on attend de vous. Comment dans ce cas prévoyez-vous pouvoir financer les nouvelles fonctions du bureau chargé des dénonciateurs dans l'hypothèse que le projet de loi C-11 soit adopté et finisse dans votre assiette? Comment pourriez-vous vous acquitter de ces fonctions supplémentaires dans ces conditions?

Mme Maria Barrados: Je suis heureuse que vous me posiez la question parce que je ne m'attends pas à me voir confier ce mandat sans financement supplémentaire.

M. Pat Martin: Cela aussi est dûment noté.

Mme Maria Barrados: Je pense que l'on peut réaliser beaucoup d'économies et de gains d'efficacité chez nous pour nous doter de l'essentiel. Je pense que l'augmentation marginale du côté administratif sera minime. Je ne crois pas qu'il nous faudra un effectif administratif complet, mais je m'attends quand même à de nouveaux crédits pour nous acquitter de cette fonction.

M. Pat Martin: Je n'ai pas beaucoup d'expérience là-dedans, mais j'imagine qu'une enquête détaillée à la mesure des pouvoirs que vous confèrera le C-11 est très coûteuse—des millions de dollars pour une seule enquête d'actes répréhensibles révélés par un dénonciateur.

Mme Maria Barrados: Je suis tout à fait d'accord avec vous. C'est pourquoi dans nos discussions antérieures je m'inquiétais de ne pas pouvoir m'adresser au Parlement pour obtenir des fonds. Un budget de lancement a été préparé, mais je sais, pour avoir travaillé au Bureau du vérificateur général, que certaines de nos activités sont très coûteuses. Il pourrait y avoir des cas où des fonds devront être fournis.

M. Pat Martin: Merci.

J'ai une courte question au sujet de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique. Je suis un peu étonné par l'accent que vous mettez... [*Note de la rédaction: difficultés techniques*]... Un des projets que vous envisagez est de vous attaquer à nouveau au système de classification. Chaque fois que l'on a essayé, cela a été un gaspillage d'argent colossal sans le moindre résultat appréciable. De fait, le système de classification a sans doute encore davantage tourné à la pagaille. Prévoyez-vous un mécanisme de budgétisation quelconque pour cette opération ou avez-vous une solution magique ou une idée brillante qui éviterait les échecs du passé?

Mme Michelle Chartrand: La différence entre l'approche que nous adoptons à l'heure actuelle et l'approche précédente qui consistait à reclassifier tous les groupes professionnels dans la fonction publique en même temps—et nous savons combien de groupes professionnels nous avons; c'était une tâche presque impossible... Nous nous y prenons à l'heure actuelle groupe par groupe, et déjà au cours des deux dernières années—auparavant, cette réforme était la responsabilité de la Commission; maintenant elle relève de l'Agence—nous avons fait des progrès. Nous avons modernisé la norme de classification pour le service extérieur, pour les économistes, pour le groupe de service à la nouvelle agence transfrontalière, pour les agents des pêches à Pêches et Océans. Ce que je veux dire, c'est que nous procédons étape par étape.

Au cours des deux dernières années, nous avons passé beaucoup de temps à développer des outils pour les spécialistes qui préparent les descriptions de travail dans les ministères. Nous sommes également en train d'élaborer un système de surveillance pour ne pas nous retrouver avec de nombreuses reclassifications. Nous avons également un système de surveillance du système de classification existant. Grosso modo, c'est ce que nous faisons.

• (1200)

M. Pat Martin: C'est toute une entreprise.

Mme Michelle Chartrand: En effet.

M. Pat Martin: Je peux dire qu'à titre d'ancien représentant syndical, la gestion n'aime jamais être trop spécifique en ce qui concerne la classification d'emploi...

Mme Michelle Chartrand: Absolument.

M. Pat Martin: ... et les fonctions, car c'est un véritable cauchemar lorsqu'on... Je ne vous envie pas, mais je suivrai cela de

très près afin de m'assurer qu'il ne s'agit pas encore une fois d'un exercice voué à l'échec—sans vouloir exagérer.

Merci.

Le vice-président (M. Paul Szabo): Nous verrons bien si nous avons des exercices voués à l'échec; je n'en suis pas certain.

Nous allons maintenant donner la parole à M. Poilievre.

M. Pierre Poilievre (Nepean—Carleton, PCC): Merci beaucoup, monsieur le président.

Merci à nos honorables invitées d'être venues nous rencontrer aujourd'hui.

Je m'intéresse beaucoup à la promesse du premier ministre de réduire les dépenses du gouvernement de 5 p. 100, particulièrement étant donné le fait que le budget de son propre bureau augmentera de 1 p. 100 au cours de la période en question. Il me semble qu'on nous promet constamment des économies, mais qu'en réalité, la taille et le coût du gouvernement ne cessent d'augmenter.

En fait, d'après le Budget principal des dépenses, pour la Commission de la fonction publique, les dépenses devraient passer de 130,5 millions de dollars cette année à 147,4 millions de dollars pour 2004-2005. C'est une augmentation de 12 p. 100 en un an.

Je sais que le président a déjà souligné que l'examen des dépenses ne devait se faire que l'année suivante, ce qui est à mon avis une façon très ingénieuse de réduire les dépenses, puisqu'on les augmente considérablement une année, ce qui fait en sorte qu'il est beaucoup plus facile de les réduire à long terme. Mais même si l'on prend les dépenses de l'année en cours, 2003-2004, et qu'on les compare avec les dépenses prévues pour 2006-2007, on constate qu'il y a une augmentation de 1,86 p. 100.

Je me demande comment, madame Barrados, vous pouvez considérer cela comme une économie.

Mme Maria Barrados: Si j'ai bien compris la question, comme j'ai tenté de l'expliquer, cela dépend de la façon dont le Budget des dépenses est structuré et de la capacité de le changer. En fait, un montant de 55 millions de dollars a été transféré. Il devait être reporté dans notre budget jusqu'à ce que le Budget supplémentaire (A) soit adopté; ensuite, le montant sera retranché. Comme je l'ai dit dans mes observations liminaires, le Budget des dépenses indique 147 millions de dollars, mais nous retranchons 55 millions de dollars, de sorte qu'il reste 92 millions de dollars. C'est que nous ne pouvons pas changer ces structures. En fait, nous n'avons pas eu d'augmentation.

M. Pierre Poilievre: Je comprends, mais ultimement, vous avez eu une augmentation—ou tout au moins quelqu'un en a eu une—car il n'y a en fait qu'un seul contribuable. Vous n'avez pas réduit vos dépenses de 55 millions de dollars; vous n'avez que transféré cette responsabilité à un autre organisme.

Mme Maria Barrados: C'est vrai.

M. Pierre Poilievre: Il ne s'agit donc pas d'une réduction des dépenses. C'est une augmentation des dépenses considérable à 12 p. 100 qui peut être camouflée en transférant 55 millions de dollars de dépenses à un autre organisme. Tout compte fait, on a toujours une augmentation de 12 p. 100 d'une année à l'autre, n'est-ce pas?

Mme Maria Barrados: Monsieur le président, je peux vous donner les détails de ces augmentations, mais ce serait vraiment plutôt à mes collègues ici de le faire. Il y a eu un gros effort en vue d'accroître la formation linguistique puisque nous ne pouvions répondre aux exigences de la formation linguistique. De nouveaux fonds ont été affectés à cette activité.

Je peux revenir sur les détails de l'augmentation. Vous avez raison lorsque vous parlez de l'augmentation générale, mais pas en ce qui concerne le budget des dépenses dont je suis responsable et que je gère. Si vous voulez avoir une explication détaillée, je serai heureuse de la fournir au comité.

• (1205)

M. Pierre Poilievre: Je ne cherche même pas...

Le vice-président (M. Paul Szabo): Nous en aurons amplement l'occasion. Comme vous le savez, la Chambre se penchera sur le Budget principal des dépenses de la Commission de la fonction publique en comité plénier—pendant six heures, je crois—et ce sera peut-être là l'occasion pour les hauts fonctionnaires de fournir un aperçu des chiffres qui reflètent les transferts, etc.

Il n'en fait aucun doute : les transferts ne sont pas une réduction des dépenses, mais une réduction des montants dont un ministère est responsable. Lorsque nous recevrons le Budget supplémentaire des dépenses, tout s'équilibrera.

Ce que le député dit c'est qu'après avoir pris en compte les transferts—c'est l'argument, je pense—il y a une augmentation de 12 p. 100 de vos dépenses.

Mme Maria Barrados: Je le répète, ce ne sont pas là les dépenses de la Commission de la fonction publique. Il y a une augmentation des dépenses dans le Budget principal des dépenses, mais ce n'est pas pour la Commission de la fonction publique. Vous ne pouvez pas demander à la Commission de la fonction publique de l'expliquer, car elle n'est plus avec nous. Mais je peux retourner en arrière pour vous obtenir l'information.

C'est la façon dont le Budget principal des dépenses est structuré. Je suis désolée.

M. Pierre Poilievre: Ce n'est pas vraiment important. On déplace la responsabilité à gauche et à droite, en haut et en bas. Mais c'est toujours une augmentation de 12 p. 100 du montant total que doivent verser les contribuables pour payer l'enveloppe des services offerts par votre bureau. C'est vraiment cela, et il est impossible de considérer cela comme une réduction ou une économie alors qu'en fait—et je pense que tout le monde serait d'accord pour le dire en toute objectivité—cela représente une augmentation colossale.

Douze pour cent, c'est beaucoup, et si l'on considère par ailleurs que d'ici 2006-2007 nous sommes supposés avoir une réduction de 5 p. 100 de l'enveloppe globale des services que vous offrez, on s'aperçoit en fait que le budget a augmenté de 1,86 p. 100 ou de 2 p. 100 en chiffres arrondis. Donc, ce n'est pas vraiment une économie pour le contribuable, n'est-ce pas?

Mme Maria Barrados: Puis-je demander à Anne-Marie Robinson, qui est ma vice-présidente aux services ministériels, d'expliquer ces chiffres? Le député a raison en général. Il y a eu une augmentation. Le montant a été transféré. Il ne s'applique plus à la Commission de la fonction publique. Mais elle pourra expliquer les chiffres et l'augmentation. Cela ne prendra qu'une minute.

Le vice-président (M. Paul Szabo): Je pense que cela serait utile. Faisons preuve de circonspection, car ce que le député dit est important. Tirons les choses au clair.

Mme Anne-Marie Robinson (vice-présidente, Direction générale de la Gestion ministérielle, Commission de la fonction publique du Canada): Je vais vous expliquer comment le Budget principal des dépenses de 2003-2004 qui s'élève à 130 millions de dollars passe à 147 millions de dollars en 2004-2005.

La principale augmentation est le plan d'action pour les langues officielles. Il s'agit d'une augmentation de 11,6 millions de dollars. C'est une augmentation par rapport à l'année précédente, et ces fonds seront transférés à l'École de la fonction publique du Canada.

Les autres augmentations sont en grande partie attribuables à un montant de 3,4 millions de dollars que nous avons reçu pour mettre en place un système de recrutement électronique pour appuyer la sélection à l'échelle nationale et pour d'autres ajustements liés aux changements apportés aux avantages sociaux des employés et à la négociation collective.

Nous avons également eu deux réductions : un montant de 1,2 million de dollars avec l'élimination progressive des programmes d'équité en matière d'emploi et un montant de 300 000 \$ à la suite de l'élimination progressive de la modernisation des ressources humaines.

M. Pierre Poilievre: Monsieur le président.

Le vice-président (M. Paul Szabo): Avant de redonner la parole au député—monsieur Poilievre, nous vous accorderons beaucoup de temps à ce sujet—ce sont là tous les écarts budgétaires, et je crois comprendre qu'en ce qui concerne le recrutement électronique, les membres du comité étaient très préoccupés par le fait qu'ils voulaient que les Canadiens et Canadiennes partout au pays puissent poser leur candidature pour des emplois, et nous sommes maintenant en train de mettre en place un logiciel qui fera en sorte que cela sera possible. Mais après avoir examiné tous les chiffres, le fait est que si nous prenons les trois fonctions et que nous les mettons toujours dans le même panier, les chiffres vont-ils changer d'une année à l'autre? Quels sont les éléments clés, et est-ce une augmentation de 12 . 100?

Mme Maria Barrados: La principale augmentation, monsieur le président, est le montant de 11,6 millions de dollars pour les langues officielles prévu par M. Dion. C'est là la principale augmentation, suivie du recrutement électronique, qui est cependant une reconduction.

J'ai mentionné précédemment que les 92 millions de dollars devraient passer à 88 millions de dollars à mesure que les fonds pour le recrutement électronique seront versés.

Le vice-président (M. Paul Szabo): Très bien.

Nous allons maintenant revenir au député.

M. Pierre Poilievre: Je remercie notre expert qui nous a donné plus de détails au sujet de l'augmentation, mais en dernière analyse, cela ne change pas le fait qu'il y a eu et qu'il continue d'y avoir une augmentation, et on ne peut pas réaliser des économies lorsqu'en fait on augmente les dépenses globales dans un domaine donné.

Je pense que notre comité doit reconnaître que la promesse du premier ministre de réduire les dépenses de 5 p. 100 à la suite d'un examen des dépenses ne sera pas respectée en ce qui concerne la Commission de la fonction publique. Voilà ce que disent les chiffres.

• (1210)

Mme Maria Barrados: Monsieur le président...

Le vice-président (M. Paul Szabo): Très bien, tout le monde aura l'occasion de répliquer.

Tout d'abord, les députés doivent reconnaître que l'examen des dépenses—qui, on l'espère, se traduira par une réduction de 5 p. 100 des dépenses, comme on en a parlé au cours de cette séance et à beaucoup d'autres reprises—vise la prochaine période financière, non pas l'exercice en cours qui se termine le 31 mars 2005 et dont sept mois sont déjà écoulés.

Par ailleurs, je pense qu'il est extrêmement important de comprendre que bon nombre des ministères pour lesquels nous avons la responsabilité de faire rapport fournissent des services. Ce ne sont pas vraiment eux qui tiennent les rênes. Il y a très peu de liberté d'action. On ne peut tout simplement pas dire que tout est possible. Environ 66 p. 100 des dépenses gouvernementales sont légiférées.

Il faut donc faire bien attention de ne pas semer la confusion pour ceux qui sont autour de cette table ou ceux qui nous regardent en donnant l'impression que tous les ministères ont dit que 5 p. 100 allait être éliminé, et qu'ils ne l'ont pas fait, ils n'ont pas fait ce qu'ils sont censés faire. Il faut être très prudent à cet égard, d'accord?

Je vais redonner la parole au député. Il lui reste encore du temps.

M. Pierre Poilievre: Je m'arrête donc là en disant que les dépenses relatives aux responsabilités de Mme Barrados augmentent, peu importe que ces responsabilités soient maintenant déléguées ailleurs.

J'aimerais passer à un autre point, car tous nos témoins ont soulevé la question du coût accru de la formation linguistique. Selon certains rapports, seulement environ 38 p. 100 des fonctionnaires anglophones qui tentent de répondre aux exigences de bilinguisme réussissent à le faire. Je vais demander une réponse très rapide, oui ou non : est-ce que l'un des trois témoins considère qu'un taux de succès de 38 p. 100 représente une politique efficace?

Mme Maria Barrados: Monsieur le président, puis-je faire une observation à propos de ce qui a été dit précédemment?

Lorsque de nouvelles responsabilités sont confiées à un organisme gouvernemental, on ne peut pas supposer qu'elles puissent être financées à même le budget de base de cette organisation. Le financement des langues officielles était une initiative spécifique du gouvernement, et des nouveaux fonds ont été accordés pour instituer ce plan. C'est pour cette raison qu'il y a une augmentation. C'est la même chose en ce qui concerne le recrutement électronique.

Maintenant, pour revenir à votre question...

M. Pierre Poilievre: Permettez-moi d'apporter un éclaircissement. Je n'accuse pas Mme Barrados de ne pas avoir respecté ses obligations. Si elle se retrouve avec de nouvelles responsabilités, c'est le gouvernement qui en est responsable et cela contredit la politique globale du gouvernement de réduire les dépenses.

Je vais la laisser finir ce qu'elle allait dire.

Mme Maria Barrados: Non, je ne suis pas très satisfaite d'un taux de succès de 38 p. 100. Pour expliquer exactement en quoi consiste ce taux de 38 p. 100, il s'agit du taux d'échec et il représente le nombre de fois que les gens ont tenté l'examen. Cela ne veut pas dire qu'ils ne réussissent pas l'examen, car plus de 90 p. 100 des personnes réussissent l'examen de l'école. C'est qu'ils se présentent à cet examen à de nombreuses reprises. Je n'en suis pas du tout heureuse.

M. Pierre Poilievre: Très bien.

Je pense que c'était Mme Cochrane qui a mentionné qu'un rapport sera publié sur la question et qu'elle est en train d'examiner deux aspects : l'un est la formation, l'autre est l'examen. À votre avis,

madame Cochrane, lequel des deux aspects constitue le principal problème? Est-ce l'examen, la formation, ou est-il trop tôt pour le dire à ce moment-ci?

Mme Janice Cochrane: Monsieur le président, je pense qu'il serait prématuré de le dire. Nous faisons beaucoup de travail en ce moment pour examiner non seulement quels sont les problèmes, mais aussi quelles pratiques plus modernes pourraient être utilisées afin de mettre en place une fonction publique plus solide, plus bilingue.

Je pense qu'il y a trois problèmes : il y a la formation, il y a l'examen, et il y a des problèmes avec les deux. Mais il y a aussi la question de la rétention qui a été soulevée tout à l'heure par l'honorable député. Nous devons trouver une façon de nous assurer qu'une fois que les gens ont suivi la formation et réussi l'examen, ils maintiennent et améliorent leurs compétences acquises lorsqu'ils retournent en milieu de travail. Nous examinons toutes ces questions dans le cadre de cette étude.

Le vice-président (M. Paul Szabo): C'est un bon tour de table.

Madame Marleau, vous avez la parole.

• (1215)

[Français]

L'hon. Diane Marleau (Sudbury, Lib.): Madame Chartrand, vous avez parlé de changer notre façon de recruter nos jeunes et d'insister pour qu'ils soient déjà bilingues, c'est-à-dire qu'ils parlent le français et l'anglais lorsqu'ils commencent à travailler dans la fonction publique.

Je peux vous dire que nous avons une génération de jeunes, qu'ils soient anglophones, francophones ou allophones, qui sont parfaitement bilingues, mais qui n'ont pas eu la chance de travailler dans la fonction publique. Vous en trouverez dans tous les coins du pays.

La nature humaine fait en sorte que souvent, lorsqu'on a la chance de donner un emploi à quelqu'un, on a tendance à donner cet emploi à une personne qui nous ressemble. Nous avons des problèmes dans la fonction publique parce que nous avons beaucoup de personnes qui ne sont pas nécessairement bilingues.

Comment allez-vous vous assurer que cette attitude change? C'était ma première question.

[Traduction]

Ma deuxième question s'adresse à Mme Barrados, qui a mentionné qu'on lui a maintenant confié une fonction d'évaluation du recrutement et qu'avec le temps, cette fonction sera discrétionnaire. Cela signifie essentiellement que les ministères ne seront pas tenus d'utiliser ces services, et cela pourrait être une bonne chose. Comment pouvons-nous nous assurer que chaque ministère n'entreprendra pas de créer son propre centre de recrutement?

Je pose la question car on a tendance dans la fonction publique... Lorsque des services sont facultatifs, la première chose que l'on constate, c'est que les ministères mettent sur pied leurs propres systèmes. Lorsque j'étais ministre des Travaux publics, j'ai privatisé l'Imprimeur de la Reine, et il était entendu que les ministères n'allaient pas mettre sur pied leur propre système d'imprimerie interne. Au début, ils ne l'ont pas fait, mais avec le temps, on me dit que certains ministères ont fait exactement cela. Je me demande si on a songé à la façon dont on pourrait éviter qu'une telle chose se produise?

[Français]

Mme Michelle Chartrand: La première partie de la question, qui porte sur le recrutement d'employés bilingues, m'est adressée. Un peu plus tôt, nous avons répondu à Mme Thibault. Je n'ai peut-être pas alors donné suffisamment de détails. Vous avez raison, madame Marleau, il y a de plus en plus de jeunes qui sont bilingues partout au Canada. Par contre, il restera toujours une portion de jeunes qui ne le sont pas, qui sont très talentueux et qui doivent avoir accès à la fonction publique.

D'autre part, nous devons être représentatifs de la population canadienne. Il y a de plus en plus de gens pour qui l'anglais ou le français devient une troisième ou une quatrième langue, ce qui entraîne des difficultés très spécifiques d'apprentissage. Je ne vois pas le jour—à tout le moins, pas tout de suite, si vous me demandez de vous donner une date—où nous pourrions doter tous nos postes bilingues de façon impérative. Je crois qu'il faut tenir compte de tous ces facteurs.

La dotation non impérative sert à donner une chance égale à ceux qui ne sont pas bilingues au départ mais qui ont toutes les autres compétences pour accéder à un poste au sein de la fonction publique. Mme Cochrane travaille présentement à l'amélioration de la formation linguistique qui est rattachée à la dotation non impérative. Un des aspects de cette amélioration de la formation linguistique est d'être capable de rejoindre un plus grand nombre de personnes qui ont, non pas des difficultés d'apprentissage, mais une façon d'apprendre qui est différente. Nous aurons donc certainement à considérer toute une population nouvelle. Et tant mieux si des jeunes qui sont bilingues font une demande d'emploi à la fonction publique, car même si le poste est doté de façon non impérative, très souvent, ces jeunes personnes bilingues n'ont pas besoin de formation linguistique. Toutefois, s'ils en ont besoin, elle est disponible. Nous parlons des jeunes, évidemment. Merci.

[Traduction]

Mme Maria Barrados: Notre rapport annuel fait état d'une analyse démographique que nous avons effectuée afin de déterminer où se trouvaient les populations bilingues; nous avons un de ces tableaux de populations pour tout le pays.

Votre question concernant la tendance à créer des systèmes individuels constitue en fait une de mes préoccupations et une préoccupation également je crois du Conseil du Trésor et de l'agence. Il y a une initiative de la part du gouvernement en vue de développer une approche de systèmes partagés. Nous prenons notre travail sur le recrutement électronique et la sélection électronique et le transformons en quelque chose dont il vaut la peine de parler, les ressources électroniques, et nous travaillons avec cette initiative. Notre intention est donc d'avoir un système qui engloberait tous les aspects des ressources humaines, en travaillant en étroite collaboration avec eux, de façon à ce qu'il n'y ait pas cette prolifération de systèmes mais plutôt un seul système appuyé par ces organismes centraux.

• (1220)

Le vice-président (M. Paul Szabo): Monsieur Allison, bienvenue.

Vous avez la parole, monsieur.

M. Dean Allison (Niagara-Ouest—Glanbrook, PCC): Merci.

Je voudrais moi aussi remercier nos témoins de leur comparution aujourd'hui.

Ma question s'adresse à Mme Chartrand. Nous avons dit que l'une des principales priorités était de moderniser tout le système de

classification. M. Martin a fait allusion au fait que cela avait posé des problèmes par le passé.

J'ai deux questions en ce qui concerne les finances et les ressources qui y ont été consacrées au cours des dernières années. Le Comité permanent des comptes publics n'a pas réussi à savoir combien avait coûté cette tentative pour mettre un système de classification en place au cours des 12 dernières années; pourtant, nous avons réussi à savoir que le coût total marginal avait été évalué à 200 millions de dollars au cours des quelques dernières années.

J'ai donc deux questions. Quelles ressources cette nouvelle agence consacre-t-elle à toute la question du système de classification? Mon autre question, qui est une question complémentaire, est la suivante : comment, à votre avis, cette agence pourra-t-elle réussir à mettre un tel système en place alors qu'on a eu autant de difficultés à essayer de le faire au cours des 12 dernières années?

Mme Michelle Chartrand: Pour répondre à la première partie de votre question, nous déposerons sous peu un rapport sur la classification. Ce rapport n'est pas encore prêt, mais nous y travaillons, et il sera déposé devant le Parlement sous peu. Ce rapport fera état de nos dépenses, de la façon dont nous dépensons, et des groupes pour lesquels nous avons fait des progrès, et ce qu'il nous reste à faire.

J'ai fait allusion à certains groupes pour lesquels nous avons fait des progrès. Je n'ai pas parlé du groupe PA, dans lequel on retrouve les AS, les PM et toutes sortes d'autres groupes, et le travail accompli pour ce groupe est considérable... et nous travaillons également avec les syndicats. Lorsqu'on parle de classification, on parle également de rémunération, et ce n'est pas facile de faire accepter cela. Tout ce qui touche la classification est extrêmement *touchy*.

Cette table fera rapport sur les progrès accomplis, pour chaque groupe, et sur ce que nous sommes en train de faire, et également sur les coûts.

En ce qui concerne les coûts aux fins de l'impôt, je devrai aller chercher les chiffres. J'ai déjà entendu les chiffres que vous citez, mais je devrai les vérifier, car l'agence a été créée il y a 10 mois. Nous dépensons à l'agence 7,2 millions de dollars à l'heure actuelle, mais—et je dois dire «mais» car nous avons combiné la réforme de la direction de la classification et la mise en oeuvre de la nouvelle loi. Pourquoi? C'est parce que nous avons jugé qu'il serait impossible de mettre en place un nouveau régime de gestion des ressources humaines et de garder la classification en second plan, car la classification fait partie de la modernisation. Cela ne fait pas partie de la loi, mais c'est essentiel. Lorsqu'on est gestionnaire, la première chose que l'on fait, avant de recruter, est de planifier, et ensuite on classe l'emploi.

Le montant de 7,2 millions de dollars est le budget pour la direction générale de la modernisation. Cela comprend la classification et la mise en oeuvre de la nouvelle loi.

M. Dean Allison: Ma question portait sur les coûts supplémentaires de 200 millions de dollars sur une période de deux ans. Si cela s'est fait de cette façon, il me semble qu'un montant de 7 millions de dollars sera nettement insuffisant pour réaliser cette énorme tâche.

Mme Michelle Chartrand: Ce dont vous parlez, c'est d'un projet spécial, la NGC, c'est-à-dire la norme générale de classification, que tout le monde connaît. Ce dont je parle, c'est de gérer un changement groupe par groupe. C'est très différent. Je ne saurais vous donner de chiffres précis sur les coûts antérieurs sans avoir à faire d'abord des recherches.

M. Dean Allison: Ce que vous dites, donc, c'est que ces coûts ont permis de mettre un cadre en place et qu'à partir de maintenant il s'agira davantage de gestion...

• (1225)

Mme Michelle Chartrand: C'est exact.

M. Dean Allison: D'accord. Voici la deuxième partie de ma question. Croyez-vous que cette agence fonctionnera convenablement, compte tenu des difficultés que cette réforme a causées par le passé?

Mme Michelle Chartrand: Comment pourrions-nous nous mettre à la tâche et réussir si nous ressasons constamment le passé et les difficultés qu'il y a eues?

Comme je l'ai dit, nous avons commencé par faire de ce travail un élément de nos tâches courantes au lieu d'en faire un projet spécial et de vouloir tout changer en même temps. Cela a été la première étape. Nous espérions que cela fonctionne mieux de cette façon. Également, nous avons fait le lien avec toutes les autres activités de modernisation et nous avons réaffecté à l'agence certaines ressources qui étaient ailleurs—par exemple, celles qui étaient consacrées à la modernisation. On ne peut pas vraiment parler de réattribution. Il serait plus exact de dire que nous avons partagé les ressources entre les travaux de classification et ceux de la modernisation des ressources humaines dans la fonction publique. C'est donc une activité permanente plutôt qu'un projet ponctuel d'une durée de trois ou quatre ans. Il faudra du temps.

Au sujet de votre autre question, nous avons prévu un plan quinquennal une fois ce travail réalisé. Mais cela dépendra de différents facteurs. Le groupe PA me préoccupe particulièrement. Il faudra voir quels progrès nous pourrions réaliser auprès des syndicats, mais nos travaux avancent bien. Nous avons rédigé de concert avec les syndicats la nouvelle norme destinée à l'Agence des services frontaliers du Canada et cette collaboration a porté fruit. Cela me donne donc un peu d'espoir pour le groupe PA, qui est beaucoup plus vaste et très complexe.

M. Dean Allison: Quels avantages prévoyez-vous obtenir en bout de ligne? Vous espérez que tout cela sera en place et fonctionnera d'ici cinq ans. Quelles sortes d'avantages prévoyez-vous en retirer?

Mme Michelle Chartrand: Le système sera simplifié, on pourra produire des descriptions de tâche pour plus d'un groupe, la dotation et le recrutement seront également accélérés, car la classification posera moins d'obstacles. Ce sont là les résultats que nous essayons d'obtenir.

Le vice-président (M. Paul Szabo): Notre temps est presque écoulé. Il nous restera peut-être un peu de temps pour poser de brèves questions à la fin.

[Français]

Madame Thibault, vous avez la parole.

Mme Louise Thibault: Merci.

Madame Chartrand, lorsqu'on considère la raison d'être de l'agence, on parle, sans faire trop de philosophie, de nouveau leadership et de modernisation. On a parlé un peu plus tôt de délégation et de formation. Les gens reçoivent une formation et seront de plus en plus bilingues, de plus en plus compétents, nos jeunes prennent la relève, etc. La population canadienne peut-elle s'attendre à ce que cela se traduise—je ne dis pas que ce sera fait d'ici un an ou deux ans et je ne vous demande pas un pourcentage—par des gains au plan de l'efficacité et des compétences?

Comme vous le savez, à certains moments, on a amalgamé des choses, ce qui a mené à certains succès, enfin à sauver des sommes d'argent. Aujourd'hui, on divise certaines responsabilités et on délègue davantage avec l'objectif d'être toujours de plus en plus efficace et efficient. En ce sens, compte tenu de la mission ainsi que de votre vision, pensez-vous que la population canadienne peut s'attendre à voir des économies d'échelle assez appréciables d'ici une dizaine d'années peut-être?

Mme Michelle Chartrand: Je vais répondre à votre question en deux temps. Je pense en effet qu'on peut faire des économies d'échelle et je vais vous donner un exemple concret. En décembre, quand l'agence a été créée, mon organisation comptait sept vice-présidents et chacun d'entre eux représentait une discipline des ressources humaines. On a commencé par fusionner la classification et procéder à la mise en oeuvre de la nouvelle loi, parce que cela allait de soi. En fait, on pouvait réaliser des économies d'échelle.

La deuxième étape a été de fusionner deux directions. À titre d'exemple, nous sommes en train de fusionner celle de l'Équité en emploi et celle de la Planification des ressources humaines et responsabilisation. Cela devrait être intégré. On élimine ainsi un deuxième poste de vice-président. Dans un an et demi, on n'aura plus que quatre vice-présidents. C'est la pointe de l'iceberg.

D'autre part, j'essaie de vous expliquer que notre nouvelle façon de gérer les ressources humaines exige que les gestionnaires intègrent toutes ces dimensions dans leurs actions quotidiennes, mais il faut que ce soit intégré chez nous, dans les agences centrales. Au lieu de développer des territoires qui coûtent extrêmement cher, il faut plus d'intégration. Par conséquent, oui, cela devrait coûter moins cher.

Toutefois, peut-on parler d'économies quand on parle de recrutement électronique? J'ai un peu plus de difficulté à vous dire qu'on va faire des économies extraordinaires du côté du recrutement électronique. Quand on parle de formation, je ne dis pas que je vais économiser et que mes collègues vont s'enrichir, mais quand on parle de ces deux domaines, c'est plus coûteux. Par contre, il y a d'autres économies qui peuvent compenser. Si je comprends bien ce qui vous préoccupe, vous ne voulez pas qu'en fin de compte la facture de la gestion des ressources humaines soit beaucoup plus élevée parce qu'on dit avoir modernisé et qu'il faut augmenter nos budgets de façon faramineuse. Ce n'est pas ce que je vous dis.

• (1230)

Mme Louise Thibault: Chaque fois, on dit qu'on va faire les choses différemment et qu'on va rationaliser. En bout de ligne, on serait donc en droit de s'attendre à ce que la preuve soit là en argent sonnante. Le fait de faire des investissements ailleurs est une autre chose.

Mme Michelle Chartrand: Absolument.

Mme Louise Thibault: Si vous me le permettez, j'aimerais poser une question à Mme Barrados. La question de la délégation accrue au sein des différents ministères est toujours liée à des considérations financières.

Premièrement, estimez-vous vraiment que les différents ministères sont bien au fait de cette question? Cette délégation est toujours alléchante, car il est attrayant d'avoir plus de pouvoir et d'être un peu plus maître chez soi. Sont-ils bien au fait également des répercussions financières? Ce faisant, ils ont des responsabilités, ce qui se traduit également en termes financiers. Pensez-vous qu'ils peuvent y parvenir, avec ce qu'ils ont comme responsabilités et comme cadre financier?

Mme Maria Barrados: C'est une très bonne question. Je crains que les gens n'aient pas vraiment la capacité d'effectuer tous les changements.

La réalité est qu'aujourd'hui, 90 p. 100 des pouvoirs sont déjà délégués. La capacité de faire les choses existe, mais lorsque la délégation est plus prononcée, la dotation doit se faire d'une autre manière. C'est ce qui représente le véritable défi.

Nous sommes en train d'offrir beaucoup de formation par l'intermédiaire de l'école. Nous sommes en train de donner de l'information aux ministères sur la manière d'effectuer les changements. En même temps, nous avons l'intention, au cours de la période de transition, d'avoir la capacité d'offrir des services de recrutement à la CFP.

En ce qui a trait à l'autre question sur les conséquences financières, je pense qu'il y a un réseau dans les ministères. Je ne vois pas une grande augmentation de la délégation. L'ajout de systèmes peut aider beaucoup, dans le sens où cela diminuera la somme de travail des employés des ministères. J'espère qu'ils pourront effectuer cette transition grâce à notre aide.

Mme Louise Thibault: Me reste-t-il du temps? Puis-je prendre 30 secondes?

Le vice-président (M. Paul Szabo): Il vous reste 30 secondes.

Mme Louise Thibault: Il s'agit d'une question technique.

Madame Cochrane, vous avez dit un peu plus tôt qu'il y avait 14 membres au sein du conseil d'administration, soit 7 personnes provenant du secteur public et 7 du secteur privé. J'aimerais savoir pour combien de temps sont nommés ces membres. Vous assurez-vous qu'il y ait des critères de représentation qui soient respectés? Vous assurez-vous qu'il y ait une représentation à tous les niveaux, reflétant la population canadienne et tenant compte du bilinguisme? Vous devez comprendre ma question.

[Traduction]

Mme Janice Cochrane: Oui, monsieur le président. Les membres sont généralement nommés pour une période de deux ans, et dans bien des cas, leur mandat est reconduit. Les membres sont choisis dans diverses tranches de la société canadienne.

Je fournirai volontiers au comité une liste des membres actuels du conseil d'administration, si cela peut vous être utile. On peut également consulter cette liste sur le Web.

Le vice-président (M. Paul Szabo): Bon, très bien. Nous n'en avons pas besoin sur papier dans ce cas.

Il nous reste un peu de temps pour d'autres questions. Je souhaiterais que cette dernière partie de la discussion avec nos témoins porte sur la Loi sur la modernisation de la fonction publique et sur ses objectifs.

Vous nous avez présenté les solutions préconisées par les dirigeants, des solutions qui seront utiles pour gérer les problèmes qui existaient et pour lesquels ce projet de loi a reçu la sanction royale il y a environ un an, en novembre 2003. À cette époque, les enjeux étaient entre autres le principe du mérite et la classification.

La vérificatrice générale a mentionné également par exemple que nous recrutons plus de personnel à temps partiel ou à contrat qu'à plein temps parce qu'il fallait trop de temps pour embaucher des employés à plein temps.

Lorsque nous avons examiné le projet de loi, nous avons beaucoup parlé des préoccupations au sein de la fonction publique et nous nous sommes demandé si cette mesure constituerait un faux départ. Certains ont manifesté un optimisme prudent que certains changements seraient enfin apportés, car la réforme s'est longuement faite attendre. Nous savons d'après certains indices qu'il y a encore un certain niveau de stress dans la fonction publique. Je m'attends à ce qu'on finisse de mettre en place les mesures prévues d'ici la fin de 2005. Entre-temps, je suis sûr que nous allons discuter de la prochaine étape.

Ce dont il s'agissait, en fin de compte, c'est de l'état de notre fonction publique. J'espère que vous pourrez nous assurer que les mesures que nous prenons maintenant sont conformes à ce qui était prévu dans la Loi sur la modernisation de la fonction publique et que les dépenses supplémentaires qui devront être faites correspondront aux objectifs de cette loi et du mandat qui vous a été donné.

D'une façon générale, ma question est donc la suivante. Avons-nous fait des progrès depuis un an? Vos plans et vos priorités correspondent-ils à l'objectif d'accroître le bien-être des travailleurs de la fonction publique du Canada?

Je vous laisse le temps d'y penser. Je vais donner la parole à M. Preston, puis à M. Boshcoff.

Cela vous va? M. Preston a quelques questions à poser, puis vous pourrez dire au comité si vous avez réalisé des progrès quant à l'objectif ultime, qui est d'améliorer le bien-être des travailleurs de la fonction publique du Canada.

Monsieur Preston.

• (1235)

M. Joe Preston: Merci, monsieur le président. Ma question s'inscrit dans le contexte de la vôtre, et nos témoins pourront peut-être répondre aux deux à la fois.

La Loi sur la modernisation de la fonction publique entre en vigueur progressivement—et cela semble se faire sans problème. Sous le régime de la nouvelle loi, les ministères et autres organismes seront chargés de gérer leur propre service de ressources humaines. Il incombe néanmoins toujours à la Commission de la fonction publique de réaliser les vérifications et les enquêtes afin de vérifier que ces valeurs fondamentales sont respectées ou que les valeurs fondamentales exprimées dans la Loi sur la modernisation de la fonction publique sont appliquées.

Ma question s'adresse plus particulièrement à Mme Barrados, et tous les témoins pourront répondre aussi en abordant la question du président.

Vous avez demandé aujourd'hui plus de vérificateurs et d'enquêteurs, ou du moins plus de financement dans ce domaine. Avons-nous des difficultés sous le régime de la nouvelle loi à réaliser les vérifications, puisque d'autres ministères assument les fonctions en matière de ressources humaines?

Mme Maria Barrados: Ce que j'ai dit, c'est que le travail pourrait être fait si on cessait de retirer de l'argent de mon budget.

M. Joe Preston: J'ai l'impression d'entendre mes enfants parler de leurs allocations.

Compte tenu de cela, et vu que le transfert des responsabilités en matière de ressources humaines vers les ministères et les organismes n'est pas encore terminé, les choses vont-elles s'améliorer? S'agit-il de difficultés d'adaptation initiale ou sommes-nous en train de mettre en place des mesures permanentes qui nous permettront de vérifier que chaque ministère et organisme respectera les valeurs fondamentales lorsqu'ils prendront à leur compte les fonctions en ressources humaines?

Mme Maria Barrados: Je ne puis parler que pour mon domaine, mais je suis sûre que Michelle peut vous donner de plus amples renseignements sur les autres éléments.

À mon avis, la Commission de la fonction publique est sur la bonne voie, pour ce que nous essayons de réaliser. Nous consacrons beaucoup d'efforts à expliquer quelles sont nos attentes, et ensuite, nous souhaitons que ce travail soit entièrement délégué. Nous avons mis en place un programme de formation et nous avons fixé des échéances pour la préparation des accords de délégation, de la politique et des documents de soutien. Et toutes ces échéances sont respectées.

Nous avons récemment tenu une activité qui a rassemblé plus de 300 personnes. Nous tenons des réunions régulièrement pour discuter de cela. Le principal changement, ce sera de voir ce que les gens feront et comment ils tireront avantage de la souplesse que confère la loi. À vrai dire, ma plus grande crainte est que les gens ne tirent pas profit de cette souplesse et que nous ne réalisions pas de progrès, car ce dont se plaignait la vérificatrice générale, c'était de la complexité et de la lourdeur du système.

Il y a une question qui me préoccupe, et c'est celle des recours. Nous avons fait de grands progrès du côté de la dotation, mais les recours sont un élément important de cette activité; il est donc prévu que les fonctions relatives aux appels de la Commission de la fonction publique seront transférées aux ministères, ou du moins une forme quelconque de cette fonction sera transférée aux ministères, et que la Commission de la fonction publique ne fera d'enquête que dans les cas de recrutement externe.

La mise en place de ces nouveaux systèmes destinés aux employés n'a pas été aussi rapide; il nous faudra donc prendre des mesures de transition si nous n'arrivons pas à rattraper ce retard, car il devrait y avoir un nouveau tribunal qui n'a pas encore été créé. Il y a donc un certain nombre de questions qui font en sorte que décembre 2005 ne semble pas très éloigné.

• (1240)

M. Joe Preston: Croyez-vous qu'il existe des solutions ou faudrait-il faire des travaux supplémentaires pour contourner ces obstacles?

Mme Maria Barrados: Nous reconnaissons tous que cet élément accuse un certain retard. Dans ce projet, nous avons travaillé avec une série de comités consultatifs auxiliaires... Un groupe spécial a été créé. Ce groupe se réunit à peu près chaque semaine pour voir comment on peut accélérer le pas afin que ce recours soit mis en place, car n'oublions pas, monsieur le président, que la capacité d'avoir des recours suffisants dans le système était l'une des préoccupations constantes des syndicats.

Le vice-président (M. Paul Szabo): Merci.

Je vous invite à faire quelques observations pour conclure. Je suis sûr que nous n'avons pas posé toutes nos questions. Histoire de rire, j'ai pensé que la meilleure question à vous poser était de savoir quelle question vous espériez ne pas entendre et quelle est la réponse à cette question.

Des voix : Oh, oh!

Le vice-président (M. Paul Szabo): Je tiens à réaffirmer au nom du comité que notre relation avec vous est extrêmement importante. Nous voulons poursuivre le dialogue. On ne devrait jamais penser qu'il s'agit d'une rencontre annuelle. Nous devons avoir la possibilité d'être constamment informés de l'évolution des choses et de travailler ensemble, car c'est dans l'intérêt de tous.

Je vous invite donc à faire quelques dernières remarques au comité, pour insister sur des choses ou pour en réfuter d'autres ou quoi que ce soit. Je vous laisse la parole.

Qui veut commencer?

Madame Chartrand, allez-y.

Mme Michelle Chartrand: Tout d'abord, je vous remercie de nous avoir invités—je parle au nom de mes collègues et en mon nom propre. Nous serons heureux d'avoir avec vous des échanges réguliers. Cela nous aidera à demeurer alertes, bien sûr, et cela nous aidera aussi compte tenu de l'énorme défi que nous devons relever dans la mise en oeuvre de cette nouvelle loi.

Nous avons une bonne structure de gouvernance, mais ce ne sont pas nos méthodes qui seront évaluées, ce seront nos résultats. Les résultats sont beaucoup plus difficiles à obtenir, et mes employés et moi garderons toujours en tête notre objectif : améliorer l'objectif de dotation et de recrutement, intégrer la planification des ressources humaines à la planification des activités et, concrètement, déterminer comment intégrer les langues officielles et l'équité en matière d'emploi.

[Français]

C'est le grand défi auquel nous faisons face. Je vous remercie.

[Traduction]

Le vice-président (M. Paul Szabo): Merci, madame Chartrand.

Mme Janice Cochrane: Merci, monsieur le président.

Je suis d'accord avec les observations de Michelle. Nous avons beaucoup parlé aujourd'hui de transformation et de changement de culture, et tout cela prend du temps. La mise en oeuvre de cette nouvelle loi n'est en fait qu'un début, et la fonction publique doit apprendre à travailler différemment.

L'intégration de la planification des ressources humaines et de la planification des activités n'est pas une chose qui vient naturellement ou facilement aux fonctionnaires. Nous n'avons pas fonctionné de cette façon par le passé. La planification des ressources humaines a toujours été confiée à des professionnels du domaine, elle a toujours été un peu le parent pauvre de la planification financière et de la planification des activités. Cette nouvelle loi oblige les gestionnaires à tenir compte simultanément des éléments relatifs aux ressources humaines.

Nous devons tous devenir plus efficaces dans la planification de la relève, le développement des compétences et le recrutement de bons éléments, de personnes qui possèdent les compétences nécessaires dans le poste adéquat, au bon moment, afin que les Canadiens puissent tirer profit des investissements qu'il faut faire dans ce nouveau système.

Vous me pardonnerez mon esprit de clocher, mais je crois que l'école de la fonction publique a un rôle très important à jouer pour ce qui est de continuer nos efforts pour modifier la fonction publique à cet égard. Je veux m'assurer que nous soyons dotés d'un plan bien élaboré afin de répondre aux besoins des fonctionnaires en matière d'apprentissage au cours des prochaines années, d'abord pour la mise en oeuvre de la loi, la LMFP, qui entrera en vigueur au mois d'avril, et pour l'application de la Loi sur l'emploi de la fonction publique, plus tard en décembre. Il nous faudra pour cela une approche d'apprentissage mixte qui nous permettra, nous l'espérons, de rejoindre un nombre suffisant de fonctionnaires—nous prévoyons actuellement une clientèle d'environ 18 000 personnes—des superviseurs et des professionnels des ressources humaines jusqu'aux cadres des échelons les plus élevés. Nous leur expliquerons quelles sont leurs nouvelles obligations afin qu'ils puissent entreprendre les changements dans leurs propres ministères.

C'est donc pour nous une priorité, mais ce n'est qu'un point de départ. Il faut que tout cela se fasse à plus long terme, de façon plus approfondie et plus mûre afin de mettre en place une fonction publique qui pourra relever les nouveaux défis et répondre aux nouveaux besoins des Canadiens à l'avenir.

• (1245)

Le vice-président (M. Paul Szabo): Merci.

Madame Barrados.

Mme Maria Barrados: Merci.

Comme j'ai essayé de l'expliquer, il y a beaucoup de transformations en cours au sein de la Commission de la fonction publique. Votre comité me présentera peut-être d'autres questions qui doivent être traitées dans le cadre de cette transformation.

Le grand défi, en fait, c'est de voir à ce que les pratiques de gestion des ressources humaines changent dans les ministères, et j'estime que cette période de transition est l'occasion pour nous de communiquer ce message. Si nous ne tirons pas profit de cette marge de manoeuvre, nous ne réaliserons pas les gains que permet cette nouvelle mesure législative.

Pour ce qui est de la Commission de la fonction publique elle-même, nous travaillons encore à l'alignement des structures, car nous voulons retirer ce service de nos activités principales. Ainsi, nous aurons un modèle qui nous permettra de déléguer des pouvoirs, nous nous concentrerons sur la surveillance, la vérification et les enquêtes et ce service pourra collaborer avec d'autres éléments du gouvernement pour améliorer ces systèmes de service afin que nous ayons un seul ensemble de systèmes. Ces services seront ensuite plus autonomes par rapport à la Commission de la fonction publique.

Je suis très optimiste quant aux progrès que nous réalisons dans le domaine de la délégation et de la dotation. Nous sommes en très bonne voie. Vous avez entendu les réserves que j'ai exprimées à propos des recours. Nous n'avons pas réalisé dans ce dernier cas les mêmes progrès, mais je suis maintenant en mesure d'assurer au comité que des gens y travaillent très fort.

J'espère qu'une fois tout ce travail sera accompli—et il faudra à mon avis trois ans avant que les services soient alignés et que toutes les délégations soient effectuées—nous aurons le temps de faire un examen et une évaluation. La loi exige qu'une évaluation soit réalisée

à la fin de la période de cinq ans, et nous devrions alors être en mesure d'examiner la situation et de discuter des autres changements qui pourraient ou devraient être faits.

Il y a bien d'autres options, des options qui ont été discutées à divers moments lorsque la mesure législative a été élaborée. Mais c'est notre orientation actuelle, et nous devons continuer dans cette voie. Nous devons toutefois être prêts à entreprendre des discussions sur les changements qui pourraient être apportés ultérieurement, alors que nous abordons la question de l'évaluation. J'estime que votre comité serait le meilleur pour diriger ces discussions.

Le vice-président (M. Paul Szabo): C'est excellent. Je suis sûr que le comité voudra poursuivre son dialogue avec vous.

De la même façon, je vous invite également à nous aider dans notre travail. Vous pouvez tous nous aider à améliorer notre examen des budgets des dépenses, des plans et des priorités, ainsi que des fonctions. Cet examen a été très frustrant pour les députés, qui doivent passer d'un comité à l'autre, en raison du manque de continuité au sein de chaque comité permanent.

J'espère que vous allez relever le défi et que vous mettrez de côté pour nous les documents qui sont publiés. Nous pourrions les examiner, mais à mon avis, ils ne parlent pas vraiment de ce dont nous devons discuter. Nous devrions regarder ce qui s'est fait dans l'exercice financier précédent et ce qui se fait dans l'exercice actuel, voir ce que nous avons prévu et examiner ce qui est arrivé dans les faits. Et vous nous avez maintenant dressé un nouveau tableau, dans votre optique. Il s'est produit au cours de l'année des choses que personne ne pouvait prévoir et vous êtes venus nous rencontrer pour nous parler du prochain exercice financier. Il y aura des changements, peut-être des transferts, des ajouts ou des retraites de responsabilités. Les chiffres devraient être normalisés afin que nous puissions comparer des choses semblables. Cela nous permettrait également de répondre à des questions comme celle qu'un des députés a posée : votre budget a-t-il augmenté ou diminué, et pourquoi?

Et à vrai dire, lorsque votre budget augmente, j'espère que vous pourriez en défendre l'augmentation sur le fait qu'il s'agit de rajustements prévus à la rémunération, d'une compensation pour l'inflation ou l'argent nécessaire pour le paiement des nouvelles tâches qui vous ont été confiées, en vertu d'une loi ou d'une autre initiative. C'est une bonne chose de nous signaler les fonctions qui s'ajoutent à ce mandat, car nous serons ainsi mieux en mesure d'expliquer les augmentations. Mais nous devons aussi être certains que la reddition de comptes et les progrès sont surveillés afin que nous sachions si nous prenons de bonnes décisions ou si nous adoptons de bonnes lois.

Je vous lance ce défi à vous aussi. Ne croyez pas que nous allons nous attaquer à cet examen sans prendre un peu l'initiative d'améliorer nos méthodes afin que tous ceux qui y participent comprennent mieux votre travail. Ce sera à l'avantage de tous que nous comprenions clairement votre situation antérieure, ce que vous visez pour l'avenir et quels sont vos résultats.

Merci encore. Ce n'est pas un adieu, ce n'est qu'un au revoir.

Merci. La séance est levée.

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

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

Aussi disponible sur le réseau électronique « Parliamentary Internet Parlementaire » à l'adresse suivante :

Also available on the Parliamentary Internet Parlementaire at the following address:

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

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

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