



Chambre des communes
CANADA

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

OGGO • NUMÉRO 057 • 1^{re} SESSION • 39^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le mardi 12 juin 2007

—
Présidente

L'honorable Diane Marleau

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

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

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le mardi 12 juin 2007

• (1535)

[Traduction]

La présidente (L'hon. Diane Marleau (Sudbury, Lib.)): À l'ordre. Comme nous avons le quorum, la séance est ouverte.

Avant de donner la parole aux témoins, je veux parler de la nouvelle commissaire à l'intégrité du secteur public, qui vient d'être nommée. Comme vous le savez, la commissaire est un agent du Parlement et je crois qu'il serait bon de la convoquer jeudi devant le comité.

Ce poste a été créé il y a environ deux ans ou deux ans et demi. Il a fallu un certain temps pour nommer un titulaire et nous sommes très heureux que ce soit maintenant fait. Il s'agit essentiellement de la personne à qui les membres du secteur public auront accès pour être protégés s'ils veulent dénoncer des actes répréhensibles. La titulaire s'appelle Christiane Ouimet. Si le comité est d'accord, je propose de lui demander de venir jeudi devant le comité et la séance pourrait être télévisée. D'accord? Nous allons demander à la greffière de voir si elle est disponible ce jour-là.

Je dois dire aussi que nous avons demandé au greffier du Conseil privé de comparaître devant le comité sur la question des salaires. Comme il ne peut comparaître jeudi, madame Ouimet pourrait venir ce jour-là. Nous verrons si un représentant du greffier pourrait venir la semaine suivante. Nous allons continuer de nous occuper de cette question qui préoccupe tous nos employés car je suis sûr qu'ils tiennent à être payés à temps.

Nous passons main tenant à notre étude des enjeux démographiques de l'effectif du secteur public fédéral et nous accueillons Judith MacBride-King, directrice principale de la firme MacBride-King et associés.

Normalement, madame, nous donnons 10 à 15 minutes aux témoins pour une déclaration liminaire, après quoi nous passons aux questions.

Comme vous le savez, on s'inquiète beaucoup actuellement de savoir s'il y aura assez de gens qualifiés pour nous remplacer quand nous prendrons notre retraite.

Mme Judith L. MacBride-King (directrice principale, MacBride-King et associés): Merci, madame la présidente.

Bon après-midi. Je suis très heureuse de m'adresser à vous.

C'est un plaisir pour moi de traiter avec vous d'une question que j'estime être absolument cruciale et au sujet de laquelle toutes les organisations sont beaucoup trop lentes à réagir. Je parle bien sûr du vieillissement de la population et de ses répercussions sur les entités publiques, les collectivités et toutes les organisations du pays.

Je félicite le comité de se pencher sur cette question dans le contexte de la fonction publique fédérale et c'est un honneur pour moi de comparaître devant vous. J'ai lu les témoignages que vous avez déjà reçus à ce sujet et j'ai noté que certains membres du comité s'étonnent qu'il y ait, au moins en apparence, des opinions

divergentes sur le défi démographique auquel est confrontée la fonction publique du Canada et sur son aptitude à y réagir de manière opportune.

Mon opinion est que la fonction publique fédérale va faire face à de sérieux problèmes de recrutement et de conservation des employés qualifiés dont elle aura besoin, et je vais vous expliquer pourquoi. Comme nous le savons tous ou devrions le savoir, notre population vieillit. Je le constate chaque matin quand je vois le visage de mon cher mari et que je vois mes cheveux gris dans le miroir. Je vieillis, vous vieillissez, le Canada vieillit.

À l'heure actuelle, l'âge médian de notre population est d'environ 39 ans et Statistique Canada prévoit qu'il atteindra 44,3 ans d'ici à 2031. Évidemment, la raison pour laquelle notre population vieillit à tout à voir avec notre faible taux de fertilité, qui reste en deçà du niveau nécessaire pour remplacer notre population — et rien ne permet de croire que cela va changer.

Par conséquent, la proportion de notre population âgée de zéro — les nouveau-nés — à 14 ans va diminuer alors que la proportion des personnes âgées de plus de 65 ans va augmenter et ce, à un point tel que les personnes âgées représenteront dans un avenir pas trop éloigné une proportion plus grande de notre population que les très jeunes. À l'heure actuelle, par exemple, le groupe des zéro à 14 ans représente environ 18 p. 100 de notre population et celui des 65 ans et plus, 13 p. 100. En 2031, selon le scénario de croissance moyenne de Statistique Canada, les Canadiens de 65 ans ou plus représenteront 23,3 p. 100 de notre population, soit une personne sur quatre, contre 14 p. 100 pour le groupe des très jeunes.

Du fait de notre faible taux de fertilité et de l'augmentation du nombre de décès, la croissance de notre population va ralentir. Alors qu'elle est aujourd'hui de 1,4 p. 100 par an environ, ce qui est le taux composé de 2001 à 2005, le Conference Board of Canada, mon alma mater, estime qu'elle sera inférieure à 1 p. 100 au cours des deux prochaines décennies, et qu'il y aura aussi un fléchissement du taux de croissance de la population active. Et alors, direz-vous?

Notons d'abord que d'autres nations comme le Japon, la France, l'Allemagne, l'Espagne, l'Italie ou la Grèce vieillissent à un rythme plus rapide que nous. Par exemple, l'âge médian est déjà supérieur à 42 ans en Allemagne et au Japon. En outre, le Japon, l'Allemagne et l'Italie ont un taux de croissance démographique égal à zéro. Tous les démographes européens prédisent un déclin démographique de ce continent.

Cela veut dire, bien sûr, que la lutte pour attirer des talents — qui est déjà effrénée dans certaines régions de notre pays, nous le savons, surtout pour certaines professions — va s'intensifier et se mondialiser beaucoup plus qu'elle ne l'est déjà. La Chine et l'Inde recrutent déjà au Canada, tout comme l'Australie, les Émirats arabes unis, le Royaume-Uni, les États-Unis et d'autres pays. Cela pourrait aggraver le problème du Canada à mesure qu'un nombre croissant de Canadiens émigrent ou vont travailler à l'étranger pendant des périodes plus longues. Dans ce contexte, recruter, former et conserver des employés deviendra une nécessité absolue, non seulement pour la nation mais aussi pour les organisations.

Au Canada, comme je l'ai dit, nous savons que la course aux compétences a déjà commencé. Toutes les enquêtes et études le montrent : beaucoup d'organisations ont du mal à trouver, engager, conserver et motiver les personnes dont elles ont besoin. La Banque du Canada mène une enquête trimestrielle auprès de 100 employeurs pour faire le point sur des sujets tels que la santé et la prospérité des entreprises — c'est l'Enquête sur les perspectives des entreprises — et l'une de ses questions porte sur les pénuries de compétences. Sa dernière enquête a révélé que 41 p. 100 des employeurs estiment que les pénuries de compétences limitent leur aptitude à répondre à la demande.

De même, le Conference Board interroge depuis plusieurs années les employeurs au sujet du recrutement et de la conservation de leur personnel. L'an dernier, près des trois-quarts des employeurs interrogés ont signalé des difficultés à ce sujet, contre 67 p. 100 l'année précédente et 49 p. 100 l'année d'avant.

● (1540)

Les taux de roulement du personnel augmentent dans beaucoup d'organisations. Selon certains consultants, le nombre de Canadiens qui seraient prêts à quitter leur employeur actuel, même s'il ne cherchent pas activement, pourrait atteindre jusqu'à 57 p. 100. En outre, à n'importe quel moment, 15 p. 100 cherchent activement à changer d'employeur ou sont en train d'en changer.

Mesdames et messieurs, le fait est que ces pressions ne feront que s'intensifier étant donné le contexte démographique actuel. D'ici à 2010 ou 2011, les pénuries de main-d'œuvre s'intensifieront car les baby-boomers seront de plus en plus nombreux à prendre leur retraite ou à réduire leur participation à la population active. Lors d'une conférence récente du Conference Board que je présidais, l'un de mes anciens collègues m'a dit : « C'est maintenant, le bon vieux temps », phrase que je n'ai pas oubliée. En fait, beaucoup d'analystes pensent que ce qui se passe aujourd'hui en Alberta et en Colombie-Britannique du point de vue des pénuries de compétences n'est qu'un signe précurseur de ce qui nous attend dans les prochaines années.

Pour ce qui est du vieillissement, des témoins vous ont dit que la fonction publique fédérale vieillit. C'est un fait. Est-ce un problème? Certes, je n'ai pas accès aux statistiques de la Commission de la fonction publique ou d'autres organismes mais je m'interroge quand je vois les résultats de l'enquête de 2005 auprès des employés du secteur public. Cette enquête a montré que 30 p. 100 de tous les fonctionnaires fédéraux, 45 p. 100 des cadres supérieurs et environ un tiers des employés techniques, professionnels et scientifiques disent avoir l'intention de quitter la fonction publique dans les cinq prochaines années, la première raison étant le départ à la retraite. Ce phénomène, conjugué au fait que les autres gouvernements et les entreprises du secteur privé, du Canada et de l'étranger, intensifient leurs efforts pour trouver des personnes de talent me dit qu'il y a un problème et qu'il va s'aggraver.

Il y a quelques années, mes collègues et moi-même, au Conference Board du Canada, avons lancé ce que je crois être encore l'étude la plus exhaustive des questions de recrutement et de conservation du personnel dans la fonction publique, aux trois paliers de gouvernement. Je vais prendre quelques minutes pour vous dire ce que nous avons fait et ce que nous avons appris car je crois que c'est relié à votre débat.

Tout d'abord, qu'avons-nous fait? Nous avons enquêté auprès des trois paliers de gouvernement, des municipalités, des ministères et des organismes de chaque province et territoire et du gouvernement fédéral. Nous voulions mesurer l'ampleur des défis futurs du point de vue des pénuries de compétences et voir quelles mesures étaient prises pour y faire face.

Nous avons aussi organisé 112 groupes de réflexion, c'est-à-dire que nous avons discuté avec des étudiants de leurs rêves et aspirations, de ce qu'ils cherchaient comme emploi et de ce qu'ils envisageaient comme destinations professionnelles. Nous avons discuté avec des fonctionnaires des trois paliers de gouvernement pour savoir ce qui les avait attiré dans la fonction publique, ce qui les poussait à y rester, ce qui les motivait et ce qui risquait de les en faire partir. En passant, nous avons aussi demandé aux étudiants et aux employés de nous donner leurs conseils ou opinions sur ce que devraient faire les gouvernements pour combler les pénuries de compétences et mieux préparer l'avenir.

Les résultats de notre étude ont été publiés en 2002 dans un rapport intitulé *Building Tomorrow's Public Service Today: Challenges and Solutions in Recruitment and Retention*. Je peux vous dire qu'on me demande encore souvent de parler de ce rapport — qui reste tout à fait pertinent, notamment pour votre comité, dit-elle avec fierté.

Voici certaines des choses que nous avons apprises, avec diverses informations plus récentes.

Tout d'abord, au moment de notre enquête, l'âge moyen de tous les paliers de gouvernement, pour ceux qui pouvaient nous le dire — car tout le monde ne le pouvait pas — était de 43,5 ans. Au gouvernement fédéral, il était de 43,4 ans. En creusant un peu les données de la fonction publique fédérale, notamment au niveau des cadres, nous avons découvert certaines tendances troublantes, et je crois que vos propres données les confirment. À l'époque, l'âge moyen des cadres supérieurs était d'environ 50 ans. Pour le groupe en dessous, le groupe des futurs cadres, l'âge moyen était d'environ 48 ans, et pour le groupe encore en dessous, il était de 47 ans.

L'âge moyen du départ à la retraite aux trois paliers de gouvernement était de 58,3 ans — 57,9 au gouvernement fédéral, donc à peu près la même chose. À partir de ce chiffre, les gouvernements pouvaient prévoir qu'ils risquaient de perdre 44 p. 100 de leurs effectifs d'ici au 31 décembre 2010. autrement dit, 44 p. 100 de ceux qui éteignent nos incendies, vérifient la qualité de l'eau, font la police dans la rue et formulent les politiques publiques pourront alors prendre leur retraite. Si je me souviens bien, le pourcentage était plus élevé dans certains des ministères fédéraux mais, je m'excuse, je n'ai pas de données détaillées avec moi.

Permettez-moi de dire tout de suite que ces chiffres sont peut-être plus élevés que ce qui se passera en réalité.

•(1545)

Au moment de notre enquête, beaucoup de gouvernements, dont le gouvernement fédéral, n'avaient tout simplement pas les moyens ou les connaissances nécessaires pour faire ce genre de prédiction. Néanmoins, plus récemment, les faits et les chiffres publiés par les divers gouvernements révèlent une situation qui devrait préoccuper votre comité.

Par exemple, lors d'une conférence que je présidais récemment sur les ressources humaines dans le secteur public, ma province d'origine, le Nouveau-Brunswick, a dit que dans cinq ans 34 p. 100 des cadres supérieurs, 20 p. 100 des aspirants cadres et 20 p. 100 de l'ensemble de la fonction publique seront en mesure de prendre leur retraite. À échéance de 10 ans, les chiffres augmentent considérablement : 63 p. 100 des cadres supérieurs, 44 p. 100 des aspirants cadres et 40 p. 100 de l'ensemble de la fonction publique provinciale.

En Colombie-Britannique, le gouvernement prévoit que, d'ici à 2015, 45 p. 100 des cadres et 35 p. 100 des employés syndiqués prendront leur retraite de la fonction publique. Les chiffres sont encore plus élevés aux niveaux supérieurs : 57 p. 100 pour les sous-ministres et 63 p. 100 pour les SMA. Le sous-ministre de la B.C. Public Service Agency a dit que l'âge du départ à la retraite dans le secteur public provincial est 55 ans et que, dans sa province, les gens partent vraiment à 55 ans.

Les autres gouvernements donnent des chiffres similaires.

En mars de cette année, je participais à Toronto avec la police provinciale à une conférence de jeunes professionnels de la fonction publique des trois paliers de gouvernement. Le premier conférencier a donné des chiffres extrêmement troublants que je veux partager avec vous. Dans la PPO, 91 p. 100 des surintendants principaux, 78 p. 100 des surintendants, 55 p. 100 des inspecteurs et 47 p. 100 des sergents pourront prendre leur retraite à partir de 2009.

Donc, la fonction publique est en concurrence avec ces organisations, entre autres, sur le plan du recrutement, c'est incontestable. Les 900 000 curriculum vitae du site Web du gouvernement fédéral et les 19 millions de consultations quotidiennes du site ne garantiront pas le renouvellement harmonieux des effectifs de la fonction publique fédérale dans la chasse aux talents qui s'annonce.

Dans ce contexte, je dois mentionner aussi que dans notre étude, sur quasiment toutes les questions de recrutement et de conservation, les répondants du gouvernement fédéral étaient plus susceptibles que leurs homologues des provinces, des territoires et des municipalités à mentionner des défis, des difficultés ou des problèmes. Ils étaient plus susceptibles, et parfois beaucoup plus, de dire qu'ils avaient des problèmes.

J'ajoute en passant que ce qui préoccupait le plus les répondants des ministères et organismes fédéraux était le recrutement et la conservation des employés professionnels, techniques et scientifiques, des gestionnaires supérieurs et des cadres supérieurs. Je ne crois pas que cela ait changé cinq ou six ans plus tard.

Durant notre étude, nous avons demandé aux gouvernements quel était leur principal défi ou obstacle en matière de recrutement et c'était la rémunération — ils craignaient de ne pas pouvoir faire concurrence à la rémunération du secteur privé. Le secteur public a une réputation d'employeur lent et bureaucratique — opinion partagée par les étudiants et les fonctionnaires — avec des pratiques de recrutement lentes.

Les ministères et organismes fédéraux nous ont répondu avec des variantes sur le même thème. Ils ont placé leurs principaux défis dans un ordre légèrement différent, et je pense que cela va vous intéresser. Les deux premiers étaient les pratiques de dotation et de recrutement ainsi que la lenteur des décisions. C'étaient les deux principaux obstacles au recrutement. Le troisième était l'image du gouvernement comme employeur, et le quatrième, la rémunération.

La longueur du processus de recrutement est effectivement une préoccupation beaucoup plus importante pour les ministères et organismes fédéraux que pour leurs homologues provinciaux, territoriaux ou municipaux. Par exemple, il fallait deux fois plus de temps pour engager quelqu'un au palier fédéral qu'au palier municipal. Au palier fédéral, on nous a dit qu'il fallait en moyenne 14 semaines pour doter un poste — et beaucoup plus quand il s'agissait de postes de cadres, de gestionnaires intermédiaires et de superviseurs, ainsi que de professionnels débutants. Donc, 14 semaines contre 6 pour les municipalités et 9,8 pour les provinces et territoires.

Au moment où nous analysions les résultats — car je pensais qu'un délai de 14 semaines était assez court étant donné ce que j'avais entendu lors de conversations — nous avons demandé à des collègues de la fonction publique fédérale ce qu'ils en pensaient et ils nous ont dit que, selon eux, le délai de 14 semaines était largement inférieur à la réalité.

Plus récemment, lors d'une conférence dont j'ai déjà parlé, nous avons entendu des gens de la fonction publique fédérale dire que le temps nécessaire pour recruter un employé ne s'est absolument pas amélioré, loin de là. Dans un ministère, par exemple, il a fallu plus d'un an pour doter un poste de haut niveau. Encore une fois, mesdames et messieurs, ce n'est pas une bonne nouvelle, d'autant plus que, comme je l'ai dit, le gouvernement fédéral fera concurrence aux entreprises du secteur privé et aux autres gouvernements, du Canada et de l'étranger.

•(1550)

Nous avons appris pendant notre étude que les répondants voulaient une approche high-touch — un contact très humain — pendant le recrutement, pas le long et dispendieux processus d'attente qu'ils avaient dû subir et qu'ils continuaient de subir dans certains cas. Ils nous ont parlé de sites Web pénibles et laborieux et de formulaires de candidature compliqués. Ils nous ont dit que faire des promesses sans les tenir est de la folie : tout le monde prétend être un employeur de choix. Ce qui compte, c'est ce qui se passe à l'intérieur, c'est-à-dire le milieu de travail et la qualité de la gestion.

Les étudiants de nos groupes de réflexion — et on trouve à peu près la même chose dans toutes les études aujourd'hui — cherchaient des emplois stimulants et intéressants, offrant des possibilités d'épanouissement et d'avancement, une rémunération satisfaisante, de bons avantages sociaux et la sécurité d'emploi, ce qui avait surpris beaucoup de monde à l'époque. Bien que la rémunération n'était pas leur première préoccupation, je peux vous dire qu'elle était quand même importante pour eux et qu'il ne faut pas en sous-estimer la valeur pour les étudiants. Par exemple, Statistique Canada a récemment publié des chiffres indiquant que les étudiants terminent leurs études avec une dette de l'ordre de 37 000 \$.

Quand j'examine la dernière enquête auprès des employés de la fonction publique fédérale, je constate que plus de 1 sur 5 des jeunes fonctionnaires — ceux de moins de 30 ans — soit 22 p. 100 envisagent de quitter la fonction publique dans les cinq ans. Leurs quatre premières raisons sont la recherche d'un autre emploi, le souci de faire meilleur usage de leurs compétences et de leur formation, le retour aux études et, ce qui est intéressant, des difficultés dans le milieu de travail.

Un mot au sujet de l'opinion des fonctionnaires de nos groupes de réflexion. Dans notre étude, les employés des trois paliers de gouvernement nous ont dit que le défi, les possibilités de carrière diversifiées, les possibilités d'apprentissage et d'épanouissement et la sécurité d'emploi sont les principaux avantages du secteur public. Ils nous ont dit aussi qu'ils veulent être valorisés, récompensés et reconnus pour ce qu'ils font. Ils nous ont parlé de l'importance pour leur organisation, que ce soit au palier municipal, provincial ou fédéral, de tirer parti des connaissances et du savoir-faire des employés plus âgés dans les pratiques de recrutement et de conservation.

Je saute beaucoup de choses car je sais qu'il ne me reste que 30 secondes.

Pour conclure, je crois que les défis auxquels est confrontée la fonction publique fédérale sont très importants mais ne sont pas insurmontables. La lecture des témoignages antérieurs devant le comité montre clairement que des mesures sont prises pour tenter d'assurer à la fonction publique les personnes ayant les talents et compétences dont elle a besoin pour bien servir les Canadiens.

Toutefois, je dois dire aussi que le changement semble prendre beaucoup de temps ici. Autrement dit, c'est une chose d'avoir un plan ou une vision mais c'en est une autre d'agir rapidement et efficacement. Comme m'a dit un jour l'un de mes anciens patrons : « Judith, une vision sans action n'est qu'une hallucination ». Je pense que la vitesse est l'un des problèmes les plus importants à régler.

Je perçois aussi, et ce, depuis plusieurs années, un certain manque de détermination des dirigeants politiques à tenir le cap du changement positif et à faire savoir qu'être fonctionnaire est une carrière viable, intéressante et stimulante. La réputation de la fonction publique a subi de durs coups. Les malversations ont fait la une des tous les journaux. Or, la réputation d'une organisation est un facteur important sur le plan du recrutement et de la conservation du personnel. Selon l'étude de 2006 de Towers Perrin sur le monde du travail à l'échelle mondiale, elle joue un rôle particulier au Canada sur le plan de la motivation des employés.

Personne dans la population ou parmi les dirigeants politiques ne chante les louanges de la grande majorité des fonctionnaires qui font un bon travail, un excellent travail. À mon avis, vous et vos collègues avez un rôle crucial à jouer à ce chapitre. C'est en tout cas ce qui ressortait très clairement de notre étude.

J'en reste là et vous remercie de votre invitation. Je sais que je n'ai pas beaucoup parlé de solutions, directement ou explicitement, mais peut-être implicitement, et j'espère pouvoir répondre à toutes vos questions.

La présidente: Merci.

Monsieur Simard.

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

Je vous remercie de votre présence, madame MacBride-King. Le premier commentaire qui s'impose à mes yeux est qu'il est dommage que vous n'ayez pas été notre premier témoin car vous semblez

contredire beaucoup des choses qui nous ont été dites jusqu'à présent, encore une fois.

Évidemment, vous n'avez pas à être d'accord avec Mme Barrados quand elle affirme qu'elle ne prévoit aucun problème et qu'on maîtrise parfaitement la situation. Vous semblez penser qu'il y a des problèmes dont nous devrions être conscients et que nous devrions forcer ou appliquer certaines solutions ou certains programmes sans tarder.

• (1555)

Mme Judith L. MacBride-King: Absolument. En fait, je dirais que si la fonction publique fédérale pense qu'il y a pas de problème, c'est probablement une opinion minoritaire parmi tous les gouvernements et organisations du pays. La plupart des autres réalisent que le problème est grave. J'ajoute en passant qu'elles sont lentes à y trouver des solutions.

L'hon. Raymond Simard: Vous parlez du secteur public?

Mme Judith L. MacBride-King: Du secteur public aussi. L'Alberta, par exemple, fait de très bonnes choses dans ce domaine, tout comme la Colombie-Britannique et plusieurs autres provinces.

L'hon. Raymond Simard: J'ai appris une chose intéressante pendant la fin de semaine. Mon frère, qui a travaillé à l'ACDI pendant 33 ans, a téléphoné à l'une de ses collègues, ici, qui lui a dit que beaucoup de postes sont actuellement vacants. Beaucoup de concours ont été annoncés pour des postes de haut niveau mais on ne trouve pas de candidats ou le processus est tellement lent qu'au moment où un candidat a obtenu son code de sécurité et franchi toutes les étapes, le secteur privé s'en est emparé. Cela confirme ce que vous avez dit de la lenteur et de l'inefficacité du processus au gouvernement.

Mme Judith L. MacBride-King: Le délai est crucial en matière de recrutement. Certaines organisations du secteur privé, en particulier — c'était particulièrement le cas avant, lors de la bulle de la haute technologie, en 2001 — recrutent en 48 heures. Je connais quelqu'un de la société Agrium, de Calgary, qui a rencontré un samedi dans un marché aux légumes deux personnes qui étaient venues en voiture de l'extérieur de la ville. C'était deux jeunes ingénieurs, tout juste diplômés. Il leur a dit : « Voici ma carte. Promettez-moi que vous n'appellerez personne et téléphonez-moi lundi ». Ils ont appelé et il les a engagés tous les deux.

L'hon. Raymond Simard: Quand vous parlez de pénurie de compétences, un autre problème est que nous avons beaucoup de jeunes très brillants qui ont des maîtrises mais très peu d'expérience. Ils ont un certain rattrapage à faire, si vous voulez. Est-ce ce que vous voulez dire quand vous parlez de pénurie des compétences?

Mme Judith L. MacBride-King: Ce sont les deux choses, en réalité. À l'heure actuelle, si j'en crois mon expérience limitée de la fonction publique fédérale, j'ai l'impression que tout le monde cherche avant tout des gens ayant de l'expérience. On n'est pas prêt à donner aux gens le temps de l'acquiescer sur place. Quand on demande dans quels domaines il y a des pénuries, on vous répond souvent qu'on cherche des hommes de métier chevronnés ou des employés professionnels, techniques ou scientifiques chevronnés. Toutefois, il y a aussi des pénuries de débutants. C'est un peu des deux et je pense que les organisations devraient recruter des jeunes rapidement et investir pour leur permettre d'acquiescer rapidement les compétences voulues auprès des employés chevronnés.

L'hon. Raymond Simard: L'une des choses fascinantes que vous avez dites et que les autres témoins n'ont pas mentionnée est que d'autres pays viennent recruter au Canada. Je ne le savais pas. Le Japon et... Est-ce qu'ils réussissent? Comment font-ils?

Mme Judith L. MacBride-King: J'ai été étonnée d'apprendre que la Chine et l'Inde, qui ont d'énormes populations, viennent recruter au Canada. J'ai découvert cela il y a deux ans en lisant un article de *Asian Pacific* ou d'une revue semblable. Ils viennent recruter des gens ayant des talents particuliers : des gestionnaires qualifiés, des directeurs de projets qualifiés, mais aussi des gens de métier qualifiés. Et, oui, ils ont un certain succès.

La Chine essaye d'inciter ceux de ses étudiants qui font des études au Canada à revenir. L'Inde a un programme — j'essaierai de me rappeler le titre avant la fin de la réunion — par lequel elle accorde un visa valide quasiment toute la vie pour permettre à quiconque est né en Inde, ou dont les parents ou les grands-parents sont nés en Inde, de revenir au pays. J'ai entendu dire que 500 ingénieurs en ont déjà profité. C'est donc une réalité.

L'hon. Raymond Simard: Et elle produit 400 000 ingénieurs par an.

Mme Judith L. MacBride-King: Voilà un autre aspect très intéressant auquel je ne vois pas encore de solution. Quand nous avons organisé un groupe de réflexion avec des étudiants — cela nous ramène à la question de l'expérience professionnelle —, nous avons rencontré beaucoup de jeunes faisant des études d'ingénieur. Quand nous avons expliqué ce que nous faisons, nous avons parlé des pénuries de compétences et des choses qui devraient nous préoccuper, et des mains se sont levées autour de la table. Plus d'une fois, des ingénieurs nous ont dit qu'ils avaient envoyé leur CV à des organisations mais n'avaient reçu aucune réponse. Je ne sais pas ce que cela signifie vraiment. Je suppose que c'est parce qu'on cherche d'abord des gens ayant de l'expérience.

• (1600)

[Français]

La présidente: Monsieur Nadeau.

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

Madame MacBride-King, bonjour.

Nous avons entendu — nous en avons parlé tout à l'heure — des témoignages de divers intervenants qui s'intéressent...

[Traduction]

Mme Judith L. MacBride-King: Je suis désolée, je ne semble pas arriver à — On m'avait dit le canal 1. Pouvez vous réessayer?

[Français]

M. Richard Nadeau: Nous avons eu des témoignages, dans le passé, de gens qui nous soulignaient que la terre était ronde et que, finalement, l'été était arrivé...

[Traduction]

Mme Judith L. MacBride-King: Êtes-vous en train de dire que vous passez de bonnes vacances?

Des voix: Oh!

[Français]

M. Richard Nadeau: — et nous en sommes tous très heureux. D'ailleurs, le sourire radieux de M. Warkentin confirme le tout, n'est-ce pas?

[Traduction]

Mme Judith L. MacBride-King: D'accord, ça marche. Les rires arriveront après. Je m'excuse.

[Français]

M. Richard Nadeau: Nous avons eu des témoignages d'experts, de gens qui sont à la fonction publique fédérale, tantôt du côté des employeurs, tantôt du côté syndical. Les analyses dont ils nous ont fait état sont très divergentes.

Mme Jauvin, de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, disait qu'on regardait les choses venir, mais que ce n'était pas si grave que cela. Mme Barrados, de la Commission de la fonction publique, disait que tout était sous contrôle, sauf peut-être dans le domaine scientifique, où il y a des choses à voir.

D'un autre côté, les gens qui venaient de l'Institut professionnel de la fonction publique et de l'Alliance de la fonction publique disaient qu'il y avait des drapeaux rouges partout, que ça n'allait pas bien et qu'à moyen terme, il y aurait une crise majeure. Toutes ces paroles ont créé de l'ambiguïté, parce qu'on n'a toujours pas une réponse.

Vous êtes de ceux qui ont étudié la question et vous avez apporté des éléments intéressants.

Un aspect a été souligné précédemment, soit la question des postes temporaires. Un certain nombre d'employés de l'État ont des postes temporaires et, pour cette raison, ne sont pas intéressés à aller plus loin lorsqu'il y a une occasion ailleurs.

Ne pensez-vous pas qu'on pourrait tout simplement donner un poste permanent à ces gens pour éviter du mieux qu'on le peut une pénurie d'employés de l'État?

[Traduction]

Mme Judith L. MacBride-King: Merci. Je m'excuse à nouveau de ce problème de traduction.

Je dirais que je ne connais pas assez bien la fonction publique fédérale pour pouvoir parler du processus et des étapes. Mon argument est le suivant, monsieur Nadeau. Si vous avez des gens qui travaillent actuellement dans la fonction publique, qui y ont travaillé pendant un certain temps et ont été mis à pied puis ont recommencé à travailler, ce sont à l'évidence des gens motivés et j'essaierais de les retenir. Certaines entreprises recrutent deux personnes pour un seul poste, c'est-à-dire qu'elles font du recrutement par anticipation parce qu'elles craignent tellement de faire face à des pénuries. Évidemment, il ne faut pas faire ça n'importe comment. Il faut analyser attentivement la situation et je sais que la fonction publique fédérale formule des plans très étoffés à ce sujet.

Quelle est l'activité fondamentale de l'organisation? Quelles sont les compétences dont elle aura besoin pour réussir? Comment pourra-t-elle les obtenir? Va-t-elle recruter, donner la formation ou, peut-être, transformer des employés temporaires en employés permanents? Je pense que toutes ces méthodes sont relativement —

[Français]

M. Richard Nadeau: Ce que vous venez de dire est très intéressant.

Mme Jauvin, de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, a souligné que le Conseil du Trésor voulait mettre de l'avant quatre priorités. L'une d'elles était justement d'avoir une planification intégrée, et donc de savoir qu'une situation particulière nécessite que la fonction publique s'y adapte à court ou à moyen terme. À ce moment, cet élément de solution était mis de l'avant, mais aucune planification n'a été élaborée.

Que pensez-vous du fait que la gestion d'un État fédéral, quand même important en termes de services à la population, ne bénéficie pas d'un plan permanent de vérification et de contre-vérification pour s'assurer de répondre aux besoins? Quels conseils donneriez-vous à l'État canadien pour être proactif et positif, pour identifier les facteurs importants afin de répondre à des besoins qui nous apparaissent tout à coup criants chez certains et peut-être moins chez d'autres, mais qui sont prévisibles dans l'avenir?

• (1605)

[Traduction]

Mme Judith L. MacBride-King: Merci.

Je peux vous dire que, lors de la conférence dont j'ai parlé — c'était en février de cette année, je crois —, il y avait des gens de la fonction publique fédérale et de diverses provinces. L'une des conférencières a demandé combien d'entre nous faisons une planification adéquate de nos ressources humaines. Un tiers des participants, environ, a levé la main. La conférencière était très étonnée. Elle était américaine et a dit qu'on faisait beaucoup de planification des ressources humaines aux États-Unis, dans les secteurs privé et public. En fait, la plupart des personnes ayant levé la main étaient des membres de ministères ou organismes fédéraux qui ont dit qu'on les obligeait à faire ça.

C'est une bonne chose. À l'avenir, il sera crucial d'avoir un programme cohérent de planification des ressources humaines qui concorde parfaitement avec le plan d'activité de l'organisation. Il faudra qu'il soit absolument intégré au plan d'activité pour savoir quels sont les talents et compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de service à la population et savoir comment on pourra obtenir ces compétences ou les développer rapidement. Une planification intégrée des effectifs sera cruciale et je félicite la fonction publique fédérale de s'être déjà engagée dans cette voie. Les autres gouvernements n'en sont pas encore là.

C'est donc une excellente stratégie pour l'avenir et c'est la seule possible. Elle permet de déterminer clairement ce qu'on veut faire, quelles compétences sont nécessaires, lesquelles ne le sont pas, comment on va les développer et comment on pourrait utiliser la technologie au lieu de personnel. C'est toute la question de l'offre et de la demande. Comment faire face à ce genre de problématique?

[Français]

La présidente: Votre temps est écoulé, monsieur Nadeau. On y reviendra.

Monsieur Kramp, vous avez la parole.

[Traduction]

M. Daryl Kramp (Prince Edward—Hastings, PCC): Merci, madame la présidente et madame MacBride-King.

J'ai une petite question à poser au nom du comité et je ne sais pas si je le peux. Vous avez dit avoir effectué une étude sur les trois paliers de gouvernement. Je ne sais pas si elle est confidentielle mais croyez-vous que le comité pourrait la recevoir? Évidemment, s'il y a un contrat avec certains clients, je comprendrai. Toutefois, je pense qu'il serait utile que le comité puisse en prendre connaissance.

Mme Judith L. MacBride-King: Absolument. L'étude a été publiée par le Conference Board et je peux dire que ce sont le gouvernement fédéral, les municipalités et les provinces qui l'ont financée. Vous devriez donc certainement y avoir accès. Je vous donnerai les références.

M. Daryl Kramp: Merci beaucoup.

Considérant qu'il y aura un changement très dynamique avec la vraie pléthore de départs à la retraite à moyen terme, ma préoccupation concerne la capacité budgétaire d'un gouvernement à faire deux choses: d'abord, payer toutes les prestations de retraite — la facture sera sensiblement plus élevée qu'actuellement — et, ensuite, recruter des remplaçants. Je me demande quelle incidence cela aura sur la capacité budgétaire du gouvernement. Croyez-vous qu'il y aura un problème à cet égard?

Mme Judith L. MacBride-King: En bref, oui. Je ne suis certainement pas une spécialiste des calculs actuariels mais je pense que les gouvernements, autant du Canada que d'autres pays — même si ça me fait pleurer — ont déjà pris des mesures en repoussant l'âge de la retraite. Aux États-Unis, comme vous le savez, c'est maintenant 67 ans depuis deux ou trois ans. On l'a annoncé il y a quelques années. L'OCDE a aussi demandé, il y a environ huit ans, à tous ses membres d'envisager de reporter l'âge de la retraite à 67 ans.

L'autre chose que je peux dire à ce sujet est que bien des gens quittent leur emploi mais ne quittent pas le marché du travail. Il y a donc moyen d'avoir accès à leurs talents et à leurs connaissances en réglant certaines des questions de retraite dont nous avons discuté. Je ne suis pas une spécialiste en la matière et je ne voudrais donc pas dire trop de choses à ce sujet.

• (1610)

M. Daryl Kramp: Merci.

En ce qui concerne la planification des ressources humaines en milieu de travail, ce qui suppose non seulement l'identification des problèmes mais, plus important encore, la recherche de solutions, j'aimerais savoir comment vous catégorisez certains des éléments que vous avez mentionnés. Y a-t-il un ordre de priorité? Certains sont-ils plus importants que d'autres?

Les salaires de la fonction publique sont-ils compétitifs? Devons-nous faire plus d'efforts sur le plan de l'éducation, de la formation, du mentorat ou de l'apprentissage? Devons-nous simplifier le processus de recrutement? Devons-nous créer des environnements de travail différents? Ce sont des éléments que vous avez mentionnés.

Croyez-vous qu'ils sont tous comparables ou y a-t-il une priorité? Devrions-nous simplement prendre tous les éléments et beaucoup d'autres tangibles et intangibles et les mettre tous dans le panier d'une bonne planification des ressources humaines?

Mme Judith L. MacBride-King: Je pense que tous ces éléments sont importants parce que les autres organisations agissent sur tous ces plans.

Cela dit, on peut dresser un ordre de priorité. Je dirige aujourd'hui un très petit cabinet et je ne peux pas faire de planification des ressources humaines car, si je pars, c'est fini. Quoi qu'il en soit, je me demanderais quels sont les postes les plus critiques à combler et je m'assurerais qu'ils le sont. Ce serait ma première priorité.

En ce qui concerne l'apprentissage et le perfectionnement, nous savons que les possibilités d'épanouissement professionnel sont toujours importantes, à n'importe quel âge. Je m'intéresserais donc à ces choses-là.

M. Daryl Kramp: Une chose que je trouve assez troublante est que nous devons naturellement nous préparer alors que nous avons entendu un certain nombre de témoins, comme Mme Barrados, parler de la différence qui existe entre le nombre de personnes qui présentent une candidature et souhaitent un emploi et le nombre de personnes qui sont acceptées et deviennent membres de la fonction publique. Est-ce une sur mille? C'est un chiffre ridicule, je le sais bien. Je ne peux imaginer qu'on passe par tout ce processus pour trouver — Si mille personnes se présentent et qu'on n'en choisit qu'une seule, cela veut-il dire que les 999 autres ne sont pas compétentes? Notre processus est-il trop sélectif? Est-il trop bureaucratique? Quel est le vrai problème? Nous ne semblons pas manquer de candidatures mais, je ne sais pourquoi, nous n'avons pas l'effectif souhaité.

D'où vient le problème?

Mme Judith L. MacBride-King: J'ai vu le chiffre. Plus de 900 000 curriculum vitae ont été traités de l'an dernier. C'est un chiffre très élevé. C'est phénoménal.

Quand nous avons demandé aux fonctionnaires pourquoi ils étaient entrés dans la fonction publique, ils nous ont tous dit, sans exception, aux trois paliers de gouvernement : « J'avais besoin d'un emploi, n'importe lequel ». Dans l'ensemble, ce n'était pas parce que la fonction publique les attirait. C'était parce qu'ils avaient besoin d'un emploi en début de carrière.

Certaines personnes utilisent la méthode tous azimuts en envoyant leur CV à tout le monde. Sur les 900 000 candidats dont nous parlons, combien souhaitaient vraiment devenir fonctionnaires et combien avaient les compétences requises pour occuper des postes-clés dans la fonction publique fédérale? Je ne le sais pas. C'est juste une remarque.

Mon autre remarque est que c'est un processus onéreux. C'est ce que nous ont dit des jeunes, des travailleurs plus âgés, des gens qui voulaient travailler dans la fonction publique fédérale — mais aussi à d'autres paliers de gouvernement, bien que ça semble plus pertinent au palier fédéral — parce qu'ils avaient envoyé une demande et n'avaient jamais reçu de réponse.

Les jeunes d'aujourd'hui nous ont dit, comme je l'indiquais, qu'ils veulent être courtisés. Ils veulent ce qu'on appelle une approche high-touch — axée sur l'humain. Certes, ils utilisent l'Internet, absolument, mais ils tiennent aussi à comprendre ce qu'on leur dit dans les offres d'emploi qui, bien souvent à leurs yeux, sont rédigées en code, dans une langue qu'ils ne comprennent pas. C'est une langue soit très technique, soit très bureaucratisée qui ne les accroche pas. Autrement dit, ça ne les excite pas.

Il y a quelques mois, Monster.ca nous a indiqué que les gens qui cherchent en ligne ne passent que huit secondes par annonce. Quand ils font défiler les annonces des sites Internet, ils ne consacrent que huit secondes à chacune d'entre elles. Ils ne lisent pas beaucoup, ils veulent voir et être attirés.

Le processus est important, la manière dont les gens ont accès aux occasions, le niveau auquel on prend contact avec eux, parce qu'ils veulent être attirés.

Je vais vous raconter une histoire que j'ai entendue à Calgary il y a quelques années et qui est un exemple d'excellence dans la fonction publique fédérale. À l'époque, le fils du PDG de la municipalité de Calgary voulait entrer dans les Forces armées. Il a téléphoné au bureau de recrutement en disant : « Je voudrais entrer dans les Forces armées canadiennes ». L'agent de recrutement lui a dit : « J'aimerais beaucoup que vous veniez dans les Forces armées canadiennes ». Le jeune homme a dit : « Où se trouve votre bureau? » et l'agent lui a répondu : « Ne vous dérangez pas, je vais venir chez vous et nous en parlerons. En même temps, pourquoi ne demandez-vous pas à quelques-uns de vos amis de venir aussi? » et c'est ce qui s'est passé. Cet agent de recrutement était parfait. Il savait qu'il devait avoir une approche humaine. L'approche humaine compte beaucoup.

Cela pour dire qu'il faut améliorer le processus et que ce n'est pas seulement ce que vous faites qui compte mais aussi la manière dont vous le faites.

Les étudiants souhaitent que les employeurs viennent sur les campus, surtout le gouvernement fédéral, pour discuter avec eux. Et ils ne veulent pas voir seulement des responsables des ressources humaines mais aussi des gens qui font le travail qui les intéresse.

C'est ce qu'ils nous ont dit.

• (1615)

La présidente: Merci beaucoup.

Madame Nash.

Mme Peggy Nash (Parkdale—High Park, NPD): Merci, madame la présidente.

Je suis très heureuse que nous ayons avec nous une spécialiste comme vous.

Il y a actuellement un baby-boom dans ma circonscription de Toronto mais je sais que les données démographiques montrent que, si nous voulons que notre population augmente, nous devons continuer à attirer un nombre croissant d'immigrants qualifiés.

En examinant les données du gouvernement fédéral sur le recrutement du personnel, nous avons constaté que le nombre de femmes a sensiblement augmenté mais que ce n'est pas le cas pour les personnes de couleur et les minorités ethniques. Nous avons interrogé d'autres témoins à ce sujet et je me souviens que Mme Barrados nous a dit qu'on ne comprend pas vraiment pourquoi. On se demande pourquoi le gouvernement ne fait pas de progrès réels sur le plan de la diversité de son effectif.

Certains témoins nous ont dit que cela s'explique peut-être par le nombre d'employés temporaires étant donné qu'on n'applique pas les mêmes critères d'équité à cette catégorie et qu'il est souvent plus facile d'obtenir un emploi à temps plein quand on est déjà un employé temporaire.

Considérant votre connaissance de la gestion et des ressources humaines, quels conseils ou recommandations pourriez-vous donner au gouvernement fédéral pour qu'il ait plus de succès sur le plan de l'équité en matière de recrutement?

Mme Judith L. MacBride-King: La question que vous soulevez préoccupe beaucoup d'organisations. Si je me souviens bien, nous avons fait certaines études à ce sujet il y a quelques années et je pense que les chiffres pour la fonction publique fédérale n'étaient pas satisfaisants. Ils étaient faibles, comme dans le secteur privé.

L'une des choses à faire, à mon avis, est de bien connaître son marché, d'en connaître les segments. C'est comme un cours d'introduction au marketing, mais pour les ressources humaines. Si vous voulez recruter plus de personnes de certains groupes raciaux et des minorités visibles et que vous êtes à Montréal, vous savez que la plus grande collectivité immigrante de Montréal est originaire de Haïti et que vous allez donc devoir cibler cette population. Je ciblerais donc cette population en m'adressant à elle dans une langue qu'elle comprend, culturellement et littéralement. Il faut l'attirer avec ce qui l'attire.

D'après ce que j'ai vu, je pense que la fonction publique fédérale a fait beaucoup d'efforts pour essayer d'éliminer ces obstacles mais il y a manifestement quelque chose qui se passe.

Mme Peggy Nash: Vous avez parlé d'Internet et de l'obstacle du jargon pour les jeunes. Je n'ai aucun mal à concevoir que, pour des nouveaux arrivants, même si leur première langue est l'anglais, le jargon bureaucratique peut être un obstacle — et surtout si l'anglais est leur deuxième langue. Nous faisons venir beaucoup de personnes qualifiées dans notre pays et nous connaissons tous les problèmes de reconnaissance des diplômes, qui peuvent être un obstacle pour les nouveaux arrivants. C'est une incroyable ressource inexploitée. Si nous pouvions appliquer à certains de nos sites Web de recrutement un filtre de langage ordinaire, ce serait peut-être utile.

• (1620)

Mme Judith L. MacBride-King: C'est une excellente idée.

Je songe à RBC qui fait un excellent travail dans ce contexte. Si vous allez sur son site Web — et le gouvernement fédéral pourrait peut-être faire la même chose sur son site de recrutement —, vous y trouverez toutes sortes d'informations pour les nouveaux arrivants. Il y en a sur les activités bancaires, bien sûr, mais il y en a aussi sur beaucoup d'autres choses, avec des liens pour obtenir des données complémentaires — sur la culture, la vie au Canada, le fonctionnement des organisations, la manière de rédiger un CV, etc. Toutes ces choses sont là et je pense que c'est très, très important.

L'autre facteur que vous mentionnez est l'un des principaux obstacles, pas seulement le manque de reconnaissance des diplômes étrangers mais aussi le manque d'expérience de travail au Canada. Mes discussions avec des nouveaux arrivants m'ont montré que cela peut être un obstacle considérable et je pense que c'est quelque chose que les employeurs peuvent contrôler.

Quand nous leur avons demandé quels conseils ils donneraient à d'autres nouveaux arrivants, ils ont dit — c'étaient des ingénieurs, des médecins, des infirmières, des gens qui avaient occupé des postes de gestion de niveaux élevés avant de venir au Canada — que la première chose est de pouvoir mentionner sur son CV une expérience de travail quelconque au Canada, de pouvoir dire qu'on a occupé un emploi au Canada. À mon avis, il y a quelque chose qui ne va pas avec ça et je pense que c'est un problème.

On nous a aussi beaucoup parlé de certains des défis. C'était général, ça ne concernait pas que la fonction publique fédérale. Des immigrants nous ont dit que même leur nom de famille pouvait être un obstacle. Ils craignaient qu'en donnant leur nom, « je m'appelle x ou y et je viens de tel ou tel pays », leur candidature serait automatiquement mise de côté si ce n'était pas un nom anglophone

ou francophone. On nous a dit la même chose au sujet des accents, que c'est le même type de problème avec certains accents.

Je pense que nous avons beaucoup de travail à faire dans ce domaine car, je le répète, le Canada est un pays qui fait concurrence à l'Australie. Je crois me souvenir qu'il faut 12 mois en Australie pour traiter le dossier d'un immigrant alors qu'il en faut 24 ou 48 au Canada, ce qui est un problème.

Et je sais qu'il y a beaucoup de diversité dans votre circonscription, ce qui est très intéressant.

Mme Peggy Nash: Au sujet de l'Australie, on m'a dit qu'on vérifie les diplômes des nouveaux arrivants avant de les accepter comme immigrants. Êtes-vous au courant?

Mme Judith L. MacBride-King: Non. Je ne connais pas bien la situation en Australie mais je sais que c'est un problème pour les nouveaux arrivants au Canada. Si l'on pouvait régler rapidement cette question de reconnaissance des diplômes à l'étranger même, dans les missions du Canada, ce serait bien mieux.

Mme Peggy Nash: Finalement — s'il me reste quelque secondes — vous avez parlé de la Banque Royale. Y a-t-il d'autres modèles dont nous pourrions nous inspirer en matière de recrutement et de conservation de nouveaux arrivants ou de personnes de couleur et de minorités ethniques?

Mme Judith L. MacBride-King: Ce sont toujours les mêmes, qui sont probablement excellents dans la plupart des choses. J'ai mentionné RBC, ma propre banque. À mon avis, c'est la meilleure au Canada dans ce contexte. IBM est excellente. La plupart des grands établissements financiers sont très bons mais RBC est la meilleure.

Bon nombre des grandes entreprises internationales présentes au Canada sont excellentes, comme Xerox. Je pourrais vous donner une liste si vous voulez.

Mme Peggy Nash: Il y a beaucoup d'endroits où le gouvernement pourrait s'adresser pour obtenir des conseils à ce sujet, et certaines organisations acceptent de partager leur savoir-faire.

Mme Judith L. MacBride-King: Absolument.

J'ai été invitée à participer à plusieurs tribunes du secteur public avec des organisations comme RBC qui partagent ce genre d'informations et de connaissances. C'est donc tout à fait possible et la fonction publique fédérale en profite.

• (1625)

La présidente: Je voudrais faire une remarque avant de donner la parole à quelqu'un d'autre.

Je sais que la fonction publique fédérale a beaucoup d'employés temporaires et que beaucoup d'employés temporaires deviennent des employés à temps plein. C'est une partie du problème soulevé par Mme Nash.

À mon avis, cela s'explique peut-être par le temps qu'il faut pour engager un employé à temps plein. Toutefois, cela limite aussi les possibilités car il y a tout un bassin de personnes qualifiées qui occupent déjà un emploi, peut-être pas celui qu'elles préfèrent, et qui envisageraient de présenter leur candidature pour ces postes mais pas s'il s'agit d'un contrat de 12 semaines alors qu'elles ont déjà un emploi à temps plein, même si la possibilité peut sembler très attrayante, car elles ne savent pas ce qui arrivera ensuite.

Je me demande si la fonction publique fédérale ne devrait pas revoir sa méthode de recrutement et réduire son recours aux emplois temporaires car c'est ce qu'on voit dans beaucoup de cas: des contrats de courte durée, des emplois temporaires qui peuvent souvent déboucher sur des postes à temps plein.

Mme Judith L. MacBride-King: Je peux vous répondre que, quand on leur a demandé ce qu'ils font pour combler l'écart, à cause de certains des défis qu'ils ont sur le plan du recrutement — c'est dans ce rapport dont je suis sûre que vous obtiendrez des exemplaires —, l'une des principales solutions mentionnées par les ministères fédéraux était d'engager du personnel temporaire. C'était une mesure bouche-trou pour avoir des gens parce que le processus prend tellement longtemps.

Je crois que c'est un énorme problème et je dirais aussi que la plupart des gens, aujourd'hui, vous avez parfaitement raison, ne cherchent pas un emploi temporaire. Ils ne cherchent pas un « petit boulot » McDo, au gouvernement ou ailleurs. L'un des plus grands avantages de la fonction publique fédérale et des grandes organisations, si elles peuvent se considérer comme entités globales, est qu'elles offrent d'énormes possibilités. C'est un avantage énorme. La fonction publique fédérale a un avantage énorme sur le plan du recrutement. Que cherchent les jeunes et les personnes plus âgées? La diversité des chances. Vous pouvez donc dire, comme l'Alberta, que vous offrirez des détachements d'un an dans plusieurs ministères différents afin de permettre aux employés d'apprendre et de développer leurs compétences.

[Français]

La présidente: Merci.

Monsieur Simard.

[Traduction]

L'hon. Raymond Simard: Merci beaucoup.

Vous avez parlé de la possibilité de repousser l'âge de la retraite et je pense que c'est une idée intéressante. Nous en avons un peu discuté ici. Avez-vous organisé des groupes de réflexion avec des gens près de la retraite et comment ont-ils réagi?

Mme Judith L. MacBride-King: C'est une bonne question.

L'hon. Raymond Simard: Si on encourage un employé de 54 ans ou de 55 ans qui n'a plus qu'une année à faire à rester jusqu'à 57 ans, est-ce qu'il va accepter, généralement?

Mme Judith L. MacBride-King: Nous n'avons pas organisé de groupes de réflexion à ce sujet mais Statistique Canada a fait une étude très intéressante sur les Canadiens plus âgés et la retraite. C'était peut-être dans le cadre de l'étude sur la population active, je ne m'en souviens pas. Quoi qu'il en soit, on a demandé à des gens qui étaient proches de la retraite à quel âge ils voudraient prendre leur retraite et la moyenne était 55 ans. L'âge auquel ils pensaient qu'ils partirait vraiment à la retraite était un peu plus élevé.

La réalité est que bien des gens n'ont pas les ressources financières pour prendre leur retraite quand ils le voudraient. Je pourrais vous envoyer aussi cette étude car elle est importante pour comprendre les gens qui sont proches de l'âge de la retraite. Je n'ai pas tous les résultats en tête mais c'est une chose qui m'avait frappée. Quand on a le choix pour partir à la retraite, c'est jeune, jeune, jeune. Mais en réalité ils ne savent pas... La plupart souhaitent prendre leur retraite bien avant 60 ans, et la majorité, avant 58 ans.

L'hon. Raymond Simard: Pouvez-vous me dire comment on perçoit le gouvernement sur le marché? Vous avez dit que les gens veulent un excellent milieu de travail, des possibilités de

changement, une rémunération décente. A-t-on l'impression que c'est ce qu'offre le gouvernement? Estime-t-on que c'est un endroit où on peut gagner décemment sa vie et faire une carrière intéressante?

Mme Judith L. MacBride-King: Je crois que le gouvernement est considéré comme un employeur permettant de gagner décemment sa vie, tout dépendant évidemment de l'emploi qu'on occupe. Par exemple, si je suis PDG, je ne voudrais certainement pas aller dans la fonction publique parce que je ne voudrais pas perdre mon milliard de dollars.

L'hon. Raymond Simard: Parlons d'un jeune qui arrive —

Mme Judith L. MacBride-King: Dans nos groupes de réflexion, nous avons demandé aux étudiants quel secteur qu'ils préféreraient, le secteur privé ou le secteur public. À l'exception des étudiants en maîtrise d'administration publique, c'était le secteur privé, et de loin, parce qu'ils avaient cette opinion stéréotypée, à mon avis, que le secteur privé est plus intéressant et a plus à offrir. Leur opinion du secteur public était également stéréotypée : un secteur figé où on ne prend pas de risques, sans innovation, sans technologie de pointe, alors que ce n'est souvent pas le cas.

Je connais aussi une autre étude, mentionnée par l'un de vos témoins précédents, réalisée par D-Code, une firme de Toronto, et Brainstorm Consulting de Vancouver. Sur 30 000 étudiants à qu'ils avaient demandé où ils souhaitaient travailler, le deuxième choix, à égalité avec IBM, était la fonction publique fédérale. J'ai trouvé ça très intéressant. En fait, j'ai même trouvé ça frappant étant donné ce que j'avais entendu. Je suis heureuse de dire que je ne sais pas —

L'hon. Raymond Simard: C'est peut-être quelque chose à exploiter.

Mme Judith L. MacBride-King: Peut-être bien.

• (1630)

L'hon. Raymond Simard: Cela dit, vous avez aussi parlé d'une approche humaine. En anglais, vous avez utilisé l'expression « close touch » ou quelque chose comme ça.

Mme Judith L. MacBride-King: J'ai dit qu'ils veulent être courtisés.

L'hon. Raymond Simard: S'il y a une chose que le gouvernement ne fait pas, c'est bien de courtiser les candidats. C'est un employeur très impersonnel, bureaucratique, nous en avons déjà parlé. Ce serait un énorme changement de stratégie.

Vous avez parlé de gens qui vont les rencontrer chez eux pour les recruter. À mon avis, c'est ça l'avenir. Je crois que vous avez absolument raison. Nous allons devoir pourchasser les candidats et ce sera un changement radical par rapport à ce que nous faisons aujourd'hui.

Mme Judith L. MacBride-King: Absolument.

Ici encore, Monster.com est intéressant car, comme vous le savez, c'est l'un des plus gros sites d'emploi au monde. Ils nous ont dit que les cinq premières choses que veulent désespérément entendre ceux qui cherchent un emploi sont les suivantes, et je vais vous lire le texte :

Des descriptions de postes moins verbeuses — plus concises. Un résumé des exigences — dans la moitié des cas, on n'a aucune idée de ce qui est recherché.

Faciliter la présentation d'une candidature en ligne.

Utiliser un langage de tous les jours.

Éliminer le jargon inutile.

Et la dernière chose :

Savoir dans quel délai je peux m'attendre à avoir une réponse à ma candidature.

Encore une fois, c'est également vrai des autres grandes organisations mais, soyons francs, je pense que la fonction publique fédérale a un gros défi à relever dans ce domaine.

L'hon. Raymond Simard: Une dernière question, vous avez aussi parlé d'un plan des ressources humaines. Pouvez-vous me dire ce qu'on devrait y trouver? Quels devraient en être les éléments?

Mme Judith L. MacBride-King: Les meilleures organisations commencent par expliquer leur secteur et ce qu'elles font. Que fait le gouvernement? Chaque ministère fait quelque chose de différent et il faudrait l'indiquer.

Notre rôle est de... et on dit ce que fait l'organisation. Par exemple, le rôle de l'ARC est de percevoir l'impôt pour le bien-être futur des Canadiens. Je ne sais pas si c'est son énoncé de mission mais c'est ce que je dirais si je voulais être positive. Qui sont les gens qui perçoivent l'impôt? Où vont-ils chercher des recettes?

Il faut commencer par décrire l'activité, puis le genre de postes dont on a besoin, puis le genre de compétences pour ces postes, et enfin formuler une stratégie pour trouver ces compétences. Dans bien des cas, ce sont des choses à terme. Il peut y avoir des compétences dans d'autres ministères qui seraient parfaites pour ces emplois à l'ARC. Comment aider ces gens-là à venir à l'ARC?

Il faudra peut-être investir dans la rédaction de CV ou travailler avec les collègues communautaires et les universités pour former le type de personnes recherchées. Il faudra peut-être recruter à l'étranger.

Quoi qu'il en soit, il faut commencer par décrire ce qu'on fait. Et ce n'est pas simple, croyez-le. C'est très technique, ce qui n'est pas du tout ma spécialité. Mais il faut commencer en décrivant l'activité, la philosophie et les compétences dont on a besoin.

L'hon. Raymond Simard: Merci beaucoup.

Mme Judith L. MacBride-King: Je vous en prie.

La présidente: Monsieur Warkentin.

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

Je vous remercie de votre présence. Votre témoignage est très intéressant. Vous nous avez donné beaucoup d'informations et nous nous penchons sur les études dont vous avez parlé car je pense qu'elles nous aideront.

Comme je viens de l'Alberta, j'ai peut-être un point de vue —

Mme Judith L. MacBride-King: Vous avez toute ma sympathie.

M. Chris Warkentin: Absolument.

Il y a encore un an, environ, je recrutais des gens, des hommes de métier qualifiés, et vous pouvez deviner les difficultés que j'avais.

Voici ma question. Quand Mme Barrados a témoigné, je lui ai demandé précisément, à partir de mes références de l'Alberta, si elle pensait qu'il y a un problème. Elle m'a dit qu'il y avait beaucoup de candidatures et qu'il n'y a donc pas de problème.

Nous savons évidemment qu'il y a d'autres problèmes mais le simple fait qu'il y ait des candidatures est-il un bon indicateur de succès sur le plan du recrutement?

Mme Judith L. MacBride-King: Considérant ce témoignage, je ne pense pas que c'était un indicateur très solide. Il est bon de savoir que des gens présentent leur candidature mais, comme je l'ai dit, c'est peut-être aussi parce qu'ils emploient la méthode tous azimuts.

La question — et c'est celle qui m'est venue à l'esprit quand j'ai lu ce témoignage — est de savoir qui présente sa candidature et quelles compétences sont offertes. S'agit-il de candidatures pour des postes précis et les candidats ont-ils les compétences demandées, ou s'agit-il de CV envoyés tous azimuts?

• (1635)

M. Chris Warkentin: En me fondant toujours sur le cas de l'Alberta, j'ai constaté la même chose que vous avec ces deux ingénieurs venus à Calgary qui ont été recrutés sur le champ. Qui ont est et ce qu'on fait n'a pas d'importance. Le secteur privé agit de cette manière.

La question est donc de savoir si la fonction publique fédérale fait quelque chose pour raccourcir le délai de recrutement. C'est manifestement un obstacle important dont vous avez parlé plus tôt.

Savez-vous pourquoi le recrutement prend aussi longtemps? Quels sont les facteurs qui font que c'est tellement plus long que dans le secteur privé?

Mme Judith L. MacBride-King: Je ne peux malheureusement pas vous répondre, je n'en sais rien.

Je suppose que c'est à cause de vérifications à répétition et de comités. Je sais pas ce qui se passe dans le secret des officines et, très franchement, je n'ai pas cherché à le savoir.

M. Chris Warkentin: J'aimerais bien être la mouche dans la pièce, pour voir ce qui se passe.

Je suppose que c'est la réponse, ou pas la réponse mais plutôt l'un des problèmes que vous avez identifiés et que nous pouvons tous identifier, puisque nous avons entendu la même chose, c'est-à-dire que le délai de recrutement dans la fonction publique fédérale est beaucoup trop long.

À votre avis, quel est le problème le plus important à régler dans l'immédiat ou celui que nous pourrions régler — celui que nous aurions le plus de chances de pouvoir régler?

Mme Judith L. MacBride-King: Je crois que le comité pourrait exercer une influence car il possède un certain pouvoir pour changer les choses. La première chose consisterait à faire un gros effort pour doter la fonction publique fédérale d'une image de marque. L'Alberta a un slogan que j'aime beaucoup : « Alberta's Best is Hiring ». Ce slogan est collé partout.

Je crois qu'il est extrêmement important de se pencher sur le délai. Je pense qu'il est important de rehausser la réputation de la fonction publique et de bien ancrer une bonne image de marque. Vous devriez faire savoir que c'est un excellent employeur. Écoutez, les chances offertes au gouvernement sont phénoménales. Il n'y a probablement aucun employeur qui permette d'acquérir une telle expérience. Je crois que vous pouvez agir immédiatement sur ce plan.

Comme je l'ai dit dans mon témoignage, je pense que vous pouvez exercer une influence immédiate en rehaussant la réputation de la fonction publique. Il faut que les employés soient fiers d'être fonctionnaires au lieu de—Tout ce que je lis me montre qui ne sont pas heureux.

M. Chris Warkentin: Merci.

J'aurais une remarque à faire pour l'avenir, madame la présidente. Évidemment, il ne nous reste plus beaucoup de temps mais je me demande si nous ne pourrions pas —

La présidente: Nous allons passer tout l'été ici. Vous ne le saviez pas?

M. Chris Warkentin: Je l'espère et c'est pourquoi je voudrais proposer que l'on convoque certaines personnes qui pourraient nous donner des explications sur le délai de recrutement. Je pense que nous ferions bien de —

La présidente: Il y a aussi des examens difficiles. Il y a beaucoup de raisons.

M. Chris Warkentin: Cela nous aiderait à mieux comprendre et, peut-être, à faire des recommandations.

La présidente: Il y a une autre question que je voudrais soulever avec vous. Il y a des emplois de fonctionnaires dans certaines régions. Pas beaucoup mais il y en a. Je sais qu'une des choses qui empêchent certaines personnes d'accepter des promotions, alors qu'elles sont parfaitement compétentes, est l'obligation de déménager à Ottawa pour obtenir une petite augmentation de salaire mais où le prix d'une maison peut être trois fois ce qu'il est en région. Les gens se disent : « Non, j'ai une bonne vie ici. Je vais continuer d'élever ma famille où je suis. Je ne vais pas accepter cette promotion qui va me coûter trop cher. En fin de compte, si je l'accepte, je n'y gagnerai rien ».

Avez-vous déjà entendu ce genre de commentaires? Ça pourrait être un problème.

Mme Judith L. MacBride-King: Je n'ai pas entendu cela souvent.

Je suis originaire d'une petite collectivité du Nouveau-Brunswick — du nom de Woodstock, que je mentionne chaque fois que je le peux — et je sais que les emplois gouvernementaux, de tous les niveaux, sont très appréciés. Ce sont des emplois solides, stables et bien rémunérés pour la région.

Pour ce qui est des gens qui ne veulent pas déménager — et vous ne pourrez probablement rien y faire —, chacun gère sa vie d'une manière différente. Les gens doivent avoir la possibilité de mener leur vie comme ils l'entendent. Vous voulez peut-être les faire déménager pour leur donner plus de responsabilités mais il serait peut-être possible de les leur donner sans qu'ils soient obligés de déménager.

Beaucoup d'organisations font ça très bien aujourd'hui. Comme vous le savez, il y a des sortes d'organisations matricielles avec le directeur du marketing à Dallas, le directeur des RH à Toronto et le directeur d'autre chose en Chine, et ça marche très bien.

•(1640)

La présidente: Je pense que la fonction publique fédérale doit envisager de faire exactement la même chose, ce qu'elle ne fait pas. Elle a pour habitude de pomper tous les emplois dans les grandes régions et de laisser les autres à l'abandon. Je l'ai constaté personnellement.

Je pense que ce serait une autre manière d'assurer la continuité.

Mme Bourgeois ou M. Nadeau.

[Français]

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

Madame MacBride-King, j'ai trouvé votre exposé extrêmement intéressant. Vous possédez des chiffres appuyés, et s'il vous était possible de nous remettre ce rapport, nous l'apprécierions beaucoup.

Également, votre CV est très éloquent. Vous êtes une sommité dans le monde des ressources humaines et de la gestion. J'imagine qu'on doit souvent faire référence à vous. Avez-vous déjà parlé aux gens du gouvernement fédéral lors de vos nombreuses rencontres? Leur avez-vous déjà parlé des études que vous avez faites?

[Traduction]

Mme Judith L. MacBride-King: Absolument.

[Français]

Mme Diane Bourgeois: Et ces personnes sont au courant?

[Traduction]

Mme Judith L. MacBride-King: Ce qui est intéressant, madame Bourgeois, c'est que c'est arrivé dans beaucoup d'organisations. On publie des études et on les met sur les tablettes. Il n'y a que les auteurs qui s'en souviennent. Comme je me souviens de cette étude-là, j'en parle souvent car je pense que c'est important.

En fait, j'en ai un exemplaire avec moi. Elle a été financée par le gouvernement du Canada, c'est-à-dire Développement des ressources humaines Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, la Gendarmerie royale du Canada, Ressources naturelles Canada, Transports Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor, Industrie Canada, etc.

Beaucoup de ministères fédéraux ont participé à son financement. Ce qui se passe, c'est que la question les intéressait à l'époque mais que la crise s'était estompée. Il y a eu le 11 septembre 2001. Il y a eu l'éclatement de la bulle technologique. Il y a eu moins de pression dans les secteurs privé et public pour trouver de nouveaux talents.

Nous avions soutenu avec vigueur qu'il ne fallait pas détourner son attention, à cause des problèmes structurels résultant du vieillissement de la population. Il ne fallait pas perdre le problème de vue mais la plupart des organisations l'ont perdu de vue. Quelques-unes sont restées focalisées mais le gouvernement fédéral s'en est détourné.

[Français]

Mme Diane Bourgeois: Je pars du principe que le gouvernement fédéral — si ce n'est pas le ministre, du moins les sous-ministres, bref des gens que vous connaissez dans ce milieu — est au courant de ce risque et des défis auxquels il va faire face vers 2012. Madame la présidente, je trouve assez particulier que ces personnes nous aient dit, quand elles ont comparu devant le comité, qu'il n'y avait pas de problèmes et que tout était sous contrôle. J'aimerais qu'on fasse revenir Mme Barrados et Mme Jauvin, pour la simple raison qu'il a été question d'une planification stratégique.

Pour ma part, j'ai demandé à Mme Jauvin si elle avait commencé une planification depuis son entrée en fonctions six mois plus tôt. Je ne me rappelle pas si elle a répondu oui ou non. Elle ne semblait pas savoir de quoi il s'agissait. Quoi qu'il en soit, je trouve très important que vous soyez là. Je pense que la situation dans la fonction publique fédérale reflète un peu notre société. On a de plus en plus de difficulté à trouver des employés qui ont les compétences voulues et qui en plus, veulent travailler, mettre du coeur à l'ouvrage. C'est une partie du problème.

Le deuxième problème est que les gouvernements ont les uns après les autres appliqué des réductions afin d'obtenir de la main-d'oeuvre au meilleur coût possible dans la fonction publique. On ne se le cachera pas: il y a quatre ou cinq ans, des gens de Statistique Canada faisaient des heures épouvantables et étaient très mal payés, et s'ils quittaient leur emploi, ils n'arrivaient nulle part ailleurs à se trouver un autre poste. Ils étaient partout rayés de la liste par le gouvernement fédéral, qui ne donnait aucune indication comme quoi ces gens avaient été à son service.

Pour ce qui est du troisième problème, ne trouvez-vous pas qu'un programme de mentorat pourrait être idéal dans le cas de notre fonction publique fédérale? Des employés ayant de l'expérience, sachant comment travailler et répondre au public ne pourraient-ils pas appuyer ces jeunes, leur montrer comment faire les choses, d'autant plus que dans l'actuelle société, on a de moins en moins de valeurs?

Enfin, le climat de travail dans la fonction publique fédérale a été dénoncé il y a quelques années par les syndicats. On va recevoir la semaine prochaine une personne qui a été chargée de la protection des dénonciateurs. Il y a un mauvais climat de travail dans la fonction publique fédérale, et nous en sommes tous responsables, y compris les ministres.

Nous pourrions probablement avoir les meilleurs employés du monde. Des gens très compétents seraient prêts à rester au travail jusqu'à l'âge de 75 ans, mais ne peuvent plus supporter cette fonction publique fédérale. Que pensez-vous de cette situation?

•(1645)

[Traduction]

Mme Judith L. MacBride-King: Vous avez mentionné plusieurs choses qui me semblent importantes.

Il y a dans la fonction publique fédérale des poches d'excellence où l'on fait des choses très intéressantes et où il y a des programmes de mentorat. Je sais qu'il y en a et je réalise que vous n'en avez pas entendu parler et que vous ne savez pas ce qui est possible. Statistique Canada a la réputation d'être un excellent employeur, tout comme l'ARC. Je les présente dans mes études de cas comme des premiers de classe au Canada. Dans d'autres secteurs, il y a évidemment des améliorations à apporter.

Vous parlez de l'environnement de travail. À cause de tous les changements, de tout ce qui s'est passé, de tous les scandales, etc., on resserre continuellement les mécanismes de contrôle. Certes, c'est nécessaire dans une certaine mesure mais pas toujours. Dans certains cas, ça dépasse la notion de responsabilité. Les gens ne savent plus quoi faire — vous savez bien, ne payez pas mon hamburger — parce que ça risquerait de ne pas être bien vu.

Je pense que la prise de risque n'est pas inhérente à la fonction publique fédérale à cause de ce genre de choses. Prendre des risques, innover, pouvoir essayer de nouvelles choses, c'est important pour tout le monde.

Dans l'enquête de 2004 auprès des employés de la fonction publique on a demandé aux gens qui songeaient à partir dans les cinq prochaines années quelles étaient leurs principales raisons. Comme je l'ai déjà dit, la première avait à voir avec les 30 p. 100 qui étaient sur le point de prendre leur retraite dans les cinq ans. Je pensais que 30 p. 100 était un chiffre assez élevé mais...

L'une des autres raisons importantes concernait le milieu de travail. Je vous ai dit que c'était la quatrième raison pour les jeunes de la fonction publique — les moins de 30 ans.

Je crois qu'il y a beaucoup à faire. Dans les études que nous avons menées au cours des années, nous nous sommes penchés sur les questions de charge de travail et de qualité de vie au travail. Ce sont des facteurs très importants pour les jeunes. Il sont aussi très importants pour les plus vieux qui peuvent vouloir quitter la population active « parfois » mais aussi travailler « parfois ». La flexibilité est donc importante.

Je pense que toutes les choses que vous avez mentionnées sont importantes.

Je dirais cependant qu'il se fait beaucoup de choses dans la fonction publique fédérale et que je suis surprise que vous n'ayez pas pu les voir et en entendre parler, comme comité, parce que ce sont des choses très positives. Évidemment, on peut toujours faire mieux mais, pendant mes longues années d'expérience avec la fonction publique fédérale, j'ai vu des exemples assez remarquables de très bonnes choses et d'excellents efforts.

Toutefois, il y a encore toutes les autres questions dont il faut s'occuper aussi.

La présidente: Madame Nash, voulez-vous poser une autre question? Je n'ai plus personne sur ma liste et je me demandais si —

Mme Peggy Nash: Juste une dernière question.

Quand nous avons interrogé Mme Barrados sur les changements démographiques, nous lui avons demandé si c'est une crise et elle a dit qu'elle ne pense pas que c'est une crise mais plutôt un défi, un problème à surmonter, et qu'elle a la conviction que le gouvernement saura le faire.

Je vous pose la même question: pensez-vous que le changement démographique est une crise pour le gouvernement ou pensez-vous qu'on y fait face de manière adéquate?

•(1650)

Mme Judith L. MacBride-King: Est-ce une crise? Je pense que ça deviendra une crise si on ne fait pas le nécessaire. C'est comme ça que je réponds à votre question. Je pense qu'il y a certaines choses... Je vais faire attention à ma réponse.

Mme Peggy Nash: Si je vous mets sur la sellette —

Mme Judith L. MacBride-King: Je veux faire attention à ma réponse. Je dirais qu'il serait difficile à quelqu'un — la personne que vous avez mentionnée, dans son poste — de venir vous dire que la maison s'effondre. Vous l'avez placée dans une situation difficile.

Je dirais moi aussi que la maison ne s'effondre pas et que je pense que la fonction publique fédérale fait un travail adéquat.

Mme Peggy Nash: Il y a beaucoup de choses que le gouvernement fait bien.

Mme Judith L. MacBride-King: Absolument, mais je pense aussi qu'on ne doit pas se reposer sur ses lauriers. Je pense que si l'on ne prend pas des mesures plus rapidement pour régler certains des problèmes dont nous avons parlé — les délais de recrutement, l'environnement de travail, de meilleures occasions d'apprentissage et de perfectionnement, plus de possibilités de faire une carrière sans quitter sa région — la fonction publique fédérale y perdra. Elle perdra la course contre les Suncor ou les Syncrude de l'Alberta, ou les IBM, les gouvernements de l'Alberta ou du Nouveau-Brunswick, etc.

Mme Peggy Nash: Je voudrais juste apporter une correction. Ce que je voulais dire, je crois, c'était que la fonction publique fait beaucoup de bonnes choses car, si je dis que c'est le gouvernement qui fait beaucoup de bonnes choses, l'un de mes collègues me renverra cette citation dans un contexte défavorable. Je voulais dire que c'est la fonction publique qui fait beaucoup de choses bien.

Je vous remercie de votre réponse.

La présidente: Je vous remercie beaucoup d'être venue témoigner devant notre comité. C'était un exposé très intéressant et nous prendrons tout cela en considération.

Avant de lever la séance, la greffière vient de m'informer que Mme Ouimet pourra venir devant le comité jeudi après-midi. C'est la nouvelle commissaire à l'intégrité du secteur public.

Oui, madame Bourgeois.

[Français]

Mme Diane Bourgeois: Madame la présidente, je ne sais pas si mes collègues du comité seront du même avis, mais compte tenu qu'un témoin de l'importance de Mme MacBride nous dit que nos sous-ministres et les personnes responsables des ressources humaines savent ce qui va se produire, mais nous disent que tout est bien et sous contrôle, je trouve qu'on devrait les rencontrer et leur demander quelle planification ils ont élaborée afin de répondre aux problèmes de personnel, y compris le climat de travail qui va prévaloir au cours des prochaines semaines ou années.

N'oublions pas que plus les employés vont être nombreux à partir, plus les autres employés risquent de devoir assumer la tâche de deux personnes. Ça m'inquiète énormément. Il serait important qu'on puisse questionner davantage ces personnes. Il est impensable que Mme Barrados ou Mme Jauvin ne disposent pas d'études ou de plans pour remédier à la situation des prochaines années.

La présidente: On pourrait certainement faire quelque chose. Pour le moment, il est prévu que Mme Ouimet compare jeudi. Je crois qu'on va être ici mardi et jeudi prochains. Je pense qu'on avait prévu recevoir des gens du domaine de la paye, mais c'est au comité de prendre la décision.

Mme Diane Bourgeois: On pourrait se pencher de nouveau sur la question l'automne prochain. Je ne veux pas qu'on en reste là. Ce qui se passe est vraiment très grave.

La présidente: Oui.

• (1655)

La présidente: La situation qu'on observe du côté de la paye est à mon avis comme un symptôme annonçant ce qui va se passer à bien

d'autres endroits. C'est du côté de la paye que ce symptôme a commencé à se manifester. On n'a pas toutes les réponses là non plus.

Monsieur Simard.

L'hon. Raymond Simard: Madame la présidente, je préférerais qu'on rédige un rapport comportant des recommandations. On a entendu les témoins; je pense que c'est maintenant à nous de faire la part des choses et d'émettre nos recommandations. Si on n'est pas satisfaits du témoignage de Mme Barrados, on n'a qu'à le préciser dans le rapport, mais de là à faire revenir les témoins deux ou trois fois... Il vient un temps où il faut que les choses aboutissent. On parle de ça depuis longtemps, et j'aimerais qu'on dépose un rapport le plus vite possible.

La présidente: Je n'ai pas d'objection. On n'est pas prêts à préparer le rapport. Ça va certainement aller à l'automne.

Mme Diane Bourgeois: Par contre, j'aimerais que vous mettiez la main sur le livret qu'a rédigé l'an passé le greffier du Conseil privé, M. Himelfarb. On y parlait de la fonction publique et de son importance.

La présidente: Penses-tu qu'on pourrait essayer de le trouver?

M. Guy Beaumier (attaché de recherche auprès du comité): C'était dans le cadre de ses fonctions de greffier du Conseil privé? Chaque année, le greffier fait un rapport sur l'état de la fonction publique.

Mme Diane Bourgeois: Oui, c'est ce dont je parle. Étant donné que j'avais constitué un dossier, j'ai peut-être encore ce document, qui était très bien fait. Je vais vérifier.

La présidente: Oui, monsieur Simard?

L'hon. Raymond Simard: Pour ce qui est du témoin de jeudi, est-ce qu'on a prévu une ou deux heures?

La présidente: C'est au comité de décider.

L'hon. Raymond Simard: Je pense qu'une heure suffirait amplement.

La présidente: Donc une heure pour Mme Ouimet?

L'hon. Raymond Simard: Qu'en pensez-vous?

Mme Diane Bourgeois: Mme Ouimet occupe un poste très important. Si j'ai bien compris, c'est elle qui sera la prochaine commissaire. D'une façon ou d'une autre, tous les cas de harcèlement vont passer par elle. C'est donc un rôle crucial.

La présidente: En plus, c'est un poste qu'on doit approuver au Parlement.

L'hon. Raymond Simard: Je suis prêt à le soumettre à la volonté du Parlement.

Mme Diane Bourgeois: On prendra le temps qu'il faut.

La présidente: En effet. On va donc se revoir jeudi prochain à 15 h 30.

La séance est levée.

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

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

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

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

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

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

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