



Chambre des communes  
CANADA

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

---

OGGO • NUMÉRO 008 • 2<sup>e</sup> SESSION • 39<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le mercredi 12 décembre 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 mercredi 12 décembre 2007

•(1535)

[Traduction]

**La présidente (L'hon. Diane Marleau (Sudbury, Lib.)):** La séance est ouverte. Il nous faut un représentant de chacun des partis; il manque quelqu'un du NPD, mais il arrivera sous peu, je crois. Nous sommes déjà un peu en retard.

Nous accueillons aujourd'hui plusieurs témoins qui vont nous parler de rémunération et des problèmes que connaissent certains fonctionnaires à cet égard. Cette étude fait directement suite aux motions que nous avons adoptées à la fin de la session, en juin dernier. Parmi ces nombreux témoins, je crois que trois seulement vont nous présenter un exposé, ou s'agit-il de quatre ou cinq?

**Mme Monique Boudrias (première vice-présidente, Agence de la fonction publique du Canada):** Nous serons très brefs.

**La présidente:** Vous serez très brefs; bien, nous allons commencer.

Je vous laisse le soin de vous présenter. Nous vous écoutons.

[Français]

Après cela, nous passerons aux questions.

[Traduction]

**Mme Monique Boudrias:** Merci beaucoup.

Bonjour, madame la présidente, et bonjour à tous les membres du comité. Je m'appelle Monique Boudrias et je suis première vice-présidente de l'Agence de la fonction publique du Canada.

Je suis heureuse de comparaître devant vous aujourd'hui au nom du greffier du Conseil privé afin de faire le point sur les questions touchant la rémunération au sein de la fonction publique.

Je suis accompagnée de collègues du Secrétariat du Conseil du Trésor, de Travaux publics et Services gouvernementaux, et de l'Agence de la fonction publique du Canada. Chacun de ces témoins se présente devant vous aujourd'hui armé d'un bagage important de connaissances en ressources humaines, notamment au sujet des questions liées à la rémunération dans la fonction publique. Ils vont présenter l'exposé d'ouverture avec moi en suivant l'ordre établi dans le document que nous vous avons fourni. Nous osons espérer que notre expérience et nos antécédents nous permettront de bien répondre à toutes les questions des membres du comité.

Notre exposé vise à présenter des informations nouvelles qui, selon nous, répondront aux questions laissées sans réponse et aux enjeux soulevés par le comité des opérations lorsqu'il s'est intéressé, le printemps dernier, aux problèmes liés à la rémunération dans la fonction publique. Nous voulons également faire le point sur les efforts en cours pour apporter les améliorations requises, notamment en ce qui a trait aux systèmes et au renforcement de la capacité.

Quel est le problème? Comme vous vous en souviendrez, certains fonctionnaires ont indiqué que leurs chèques de paye étaient en retard ou inexacts. Pour mieux comprendre le problème, nous avons

mené un sondage auprès des ministères au cours de l'été afin d'examiner les problèmes liés à la prestation des services de rémunération. L'information préliminaire que nous avons recueillie confirme que de nombreux ministères éprouvent des problèmes, mais que la nature et la portée de ces problèmes varient d'un ministère à l'autre. Nous avons dressé des plans à court, à moyen et à long terme en vue d'améliorer les choses.

Quels sont les principales causes des problèmes de rémunération? Les difficultés éprouvées au chapitre de la prestation des services sont attribuables à des questions touchant l'infrastructure et l'effectif. Pour ce qui est de l'effectif, nous avons un problème de capacité et il faut jusqu'à 18 à 24 mois pour former pleinement un employé, en incluant la formation en cours d'emploi.

Dans le cas de l'infrastructure, les problèmes sont liés à la complexité des conventions collectives et de l'ensemble de règles applicables; aux processus opérationnels qui diffèrent d'un ministère à l'autre; et à la technologie désuète qui cause des chevauchements au niveau de l'entrée des données par les ministères, des problèmes concernant la fiabilité des données à l'échelon gouvernemental et une disparité dans les niveaux de service.

La bonne nouvelle c'est que nous avons une solution intégrée et complète, à savoir le Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique. Les quatre priorités du greffier du Conseil privé quant au renouvellement de la fonction publique comportent des engagements à corriger la situation liée à la prestation des services de rémunération.

Au chapitre de la planification, nous examinons les possibilités de renforcement et d'appui de la collectivité de la rémunération en fonction des besoins opérationnels.

Pour ce qui est du recrutement, le plan prévoyait l'embauche d'au moins 100 conseillers en rémunération en 2007-2008. Jusqu'à maintenant, nous avons embauché 109 nouveaux conseillers en rémunération, dont 49 par l'entremise de l'initiative de dotation collective visant à renforcer la capacité, une campagne qui se poursuit toujours, et 60 dans le cadre de la campagne de recrutement gérée à l'échelon ministériel par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Quant au perfectionnement des employés, nous avons amélioré la formation et renforcé la capacité en la matière tout en garantissant un programme commun à l'échelle de la fonction publique.

Je vais maintenant demander à mon collègue du Secrétariat du Conseil du Trésor, Dan Danagher, de vous présenter la situation actuelle en ce qui concerne l'infrastructure habilitante.

Merci beaucoup.

• (1540)

**M. Dan Danagher (directeur exécutif, Relations de travail et opérations de rémunération, Secrétariat du Conseil du Trésor):** Madame la présidente, membres du comité, je m'appelle Dan Danagher et je suis directeur exécutif des relations de travail et des opérations de rémunération au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor. C'est un honneur pour moi d'être ici aujourd'hui pour discuter de cette question et mettre en évidence les progrès qui ont été réalisés à cet égard, en particulier pour ce qui est des enjeux qui ont déjà fait l'objet de préoccupations de la part du comité.

J'ai le plaisir de souligner que, depuis l'été dernier, le Secrétariat du Conseil du Trésor surveille régulièrement le rendement des ministères quant à l'administration de la paye et qu'il concentre son attention sur les secteurs nécessitant davantage de progrès et d'améliorations. L'été dernier, nous avons enquêté sur les ministères qui forment l'administration publique centrale. Notre analyse, fondée sur les données de cette enquête et les statistiques de notre système de rémunération, a démontré l'ampleur des défis. Grâce au dialogue que nous entretenons avec les ministères et aux pratiques exemplaires que nous mettons en commun, nous avons pu trouver des solutions pratiques dont nous encourageons l'application.

Il est important de préciser qu'il n'est pas question de retard dans l'émission bimensuelle des chèques de paye et que les quelque 190 000 employés de l'administration publique centrale continuent de recevoir leur rémunération dans les délais normaux. Cependant, l'enquête nous a permis d'établir la comparaison avec la norme existante de ponctualité des chèques des nouveaux employés et de ceux qui quittent leur emploi : 66 p. 100 des organisations respectent cette norme; 11 p. 100 retardent de plus d'une semaine; environ 23 p. 100 ont, en moyenne, plus de deux semaines de retard par rapport à la norme.

Ces résultats d'enquête nous ont servi d'appui pour notre dialogue avec les ministères, qui nous ont également fourni des renseignements sur leur retard dans le traitement des paiements des nouveaux employés, des employés promus et des employés occupant des postes intérimaires ainsi que les paiements pour les heures supplémentaires. Ils nous ont également fourni des renseignements sur la structure de prestation de services courante. Toutes les organisations ont depuis adopté des plans d'action visant à éliminer les arriérés et à améliorer le rendement futur en la matière. Elles sont d'ailleurs toutes conscientes que le SCT mènera d'autres enquêtes et continuera de surveiller le rendement dans ce domaine.

En fait, il y a à peine deux semaines, nous avons lancé notre deuxième enquête sur les ministères et nous prévoyons terminer l'analyse d'ici février 2008. Comme cette enquête sera la première à démontrer les résultats des mesures adoptées par les ministères pour relever les défis que ce comité a déjà soulevés, nous suggérons que le comité reçoive un exemplaire de ce rapport au moment de sa publication. Ces travaux se concentrent sur les progrès et les mesures adoptées et nous sommes persuadés que le rapport de février apportera des preuves tangibles à cet égard.

Nous avons la bonne fortune d'avoir une collectivité d'administration de la paye qui est composée d'employés talentueux, pleins de ressources et dévoués. Nous avons eu des preuves claires que les ministères abordent cette question très sérieusement et qu'ils ont immédiatement adopté des mesures pour régler les problèmes à court terme en affectant les ressources nécessaires pour éliminer les arriérés, en recrutant de nouvelles personnes, en embauchant des conseillers et des chefs d'équipe pour rapidement augmenter la capacité, en intensifiant l'automatisation des outils et des processus

dans la mesure du possible à court terme et en restructurant la charge de travail au besoin.

Je suis accompagné aujourd'hui par ma collègue, Diane Lorenzato, sous-ministre adjointe de la Direction générale des ressources humaines de TPSGC, qui donnera au comité un bon exemple des types de mesures qui ont été adoptées pour résoudre les questions que nous soulevons.

[Français]

**Mme Diane Lorenzato (sous-ministre adjointe, Direction générale des ressources humaines, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada):** Madame la présidente, distingués membres du comité, en avril dernier, le ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, Michael Fortier, a indiqué au comité les mesures que le ministère prenait pour améliorer la prestation des services de rémunération auprès de ses propres employés. Huit mois plus tard, je suis heureuse d'annoncer que la situation s'est grandement améliorée, à l'avantage de nos employés.

• (1545)

[Traduction]

Alors que l'an dernier, entre les mois de septembre et décembre, plus de 2 000 des 13 000 employés du ministère ont signalé des problèmes concernant leur paye, les paiements des nouveaux employés et des employés qui quittent la fonction publique ainsi que les paiements des heures supplémentaires sont maintenant entièrement à jour.

En date de vendredi dernier, il n'y a aucun paiement en arriéré de plus de deux mois lié à une nomination intérimaire ou à une promotion, c'est-à-dire pour la paye additionnelle versée pour des fonctions additionnelles. La charge de travail de plus de six mois liée à des tâches administratives ne touchant pas les paiements ne représente plus que 25 cas, par rapport à plus de 3 000 il y a 14 mois.

L'unité de la rémunération a été réorganisée pour faciliter le perfectionnement professionnel des employés actuels et pour maximiser le transfert des connaissances des employés chevronnés aux nouveaux stagiaires.

[Français]

Depuis le début de 2007, nous avons embauché 60 nouveaux employés dans le secteur de la capitale nationale ainsi qu'à Matane, au Québec. Ce nombre comprend 10 retraités qui ont une connaissance approfondie de la rémunération et qui partagent leurs connaissances avec les stagiaires en rémunération.

La formation des 36 employés embauchés en février et mars de cette année au bureau satellite de Matane se poursuit dans le cadre de nos nouveaux programmes de formation et d'encadrement.

Un nouveau système de gestion surveille la charge de travail en s'assurant que les demandes sont traitées et réglées dans les délais prévus et en s'ajustant au besoin aux changements de volume en matière de demandes.

[Traduction]

Chaque mois, l'unité de la rémunération de Travaux publics reçoit en moyenne plus de 6 000 demandes de services de nos clients, effectue plus de 9 000 transactions et émet 3 000 chèques en plus des chèques de paie réguliers.

En outre, nous sommes à mettre en place une plus grande automatisation. Auparavant, les employés qui n'avaient pas utilisé tous leurs congés annuels recevaient des paiements qui devaient être traités manuellement. Ces cas sont maintenant traités par le système, et un système automatisé de traitement des heures supplémentaires devrait être mis en place en 2008.

[Français]

Nous faisons régulièrement le point avec les employés et les gestionnaires pour les tenir au courant de nos progrès, et au cours des prochains mois, tous les employés seront informés de nos normes en matière de niveau de service.

Nous poursuivons nos efforts pour renforcer et moderniser les services de rémunération. Même si nous ne voulons pas sembler trop confiants, nous croyons que ces mesures nous permettront de fournir un des meilleurs services de rémunération de la fonction publique fédérale.

Je vous remercie. J'aimerais maintenant céder la parole à mon collègue Gilles Carpentier.

**M. Gilles Carpentier (vice-président, Secteur de l'infrastructure stratégique, de l'organisation et de la classification, Agence de la fonction publique du Canada):** Bonjour, madame la présidente et honorables membres du comité.

Je me nomme Gilles Carpentier et je suis vice-président du Secteur de l'infrastructure stratégique, de l'organisation et de la classification à l'Agence de la fonction publique du Canada. Je vous remercie de me donner l'occasion de vous parler aujourd'hui de trois initiatives dont l'Agence de la fonction publique du Canada est responsable. Ces initiatives font partie de nos plans à court et à moyen terme.

[Traduction]

Notre première initiative consiste en un examen complet de chacune des activités liées au processus de traitement de la paie et des avantages sociaux dans un souci de simplification et de rationalisation. Un processus rationalisé et simplifié de traitement de la paie et des avantages sociaux nous permettra d'améliorer le service offert et d'exploiter les possibilités de perfectionner la boîte à outils à cette fin.

Notre deuxième initiative est la mise en oeuvre d'une interface de la paie. En résumé, il s'agit d'un pont électronique pour le transfert automatique des données de paie au système central de TPSGC à partir des systèmes existants dans les différents ministères. C'est une autre mesure qui simplifiera le travail du conseiller en rémunération.

La troisième initiative vise la mise en service d'une carte de paie électronique qui rendra inutile les cartes de paie sur support papier qui sont encore utilisées par la plupart des ministères. Cet outil de travail plus moderne contribuera également à améliorer la qualité des services liés à la paie et aux avantages sociaux.

On peut donc dire, en résumé, que ces initiatives ont toutes pour but de moderniser la boîte à outils du conseiller en rémunération et, partant, à offrir des services de meilleure qualité pour la paie et les avantages sociaux.

[Français]

Merci de votre attention. Je cède maintenant la parole à ma collègue Renée Jolicoeur, de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

**Mme Renée Jolicoeur (sous-ministre adjointe, Direction générale de la comptabilité, gestion bancaire et rémunération, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada):** Madame

la présidente, honorables membres de ce comité, il me fait plaisir aujourd'hui de vous informer des mesures à long terme que Travaux publics et Services gouvernementaux Canada va mettre en vigueur pour améliorer la situation.

[Traduction]

Je suis sous-ministre adjointe responsable de la fonction du Receveur général, mais je suis également en charge des systèmes et des processus centralisés de paie et de pension pour le gouvernement fédéral.

Actuellement, les conseillers en rémunération des différents ministères effectuent des transactions sur des systèmes vieux de 40 ans. En outre, bien que mon organisation et nos employés déploient tous leurs efforts pour accroître l'automatisation afin de réduire la charge de travail des conseillers en rémunération, et pour améliorer les services offerts aux employés, nous sommes limités dans nos actions en raison du caractère désuet de ces systèmes.

Pour régler le problème, TPSGC a commencé il y a quelques années à travailler sur deux projets majeurs: la transformation de l'administration des pensions et la modernisation des services et des systèmes de paie. Ces deux projets consistent à remplacer les systèmes informatiques, à moderniser les services et les procédures ainsi qu'à faire en sorte que les clients utilisent davantage Internet. Le projet sur les pensions prévoit également le transfert des services de pension offerts aux employés, services qui ne seront plus assurés par les différents ministères, mais par TPSGC, à Shediac (Nouveau-Brunswick) qui est le centre d'expertise ministériel pour les pensions.

Le projet sur les pensions est assez avancé; la plupart des composantes seront en place en 2010, tout comme la centralisation des services de pension. Le projet de modernisation de la paie n'a pas encore débuté; il fait partie des autres priorités que le gouvernement est en train d'examiner. La modernisation des services et des systèmes de paie augmentera de manière exponentielle l'automatisation. Ces deux projets offriront de nombreux avantages. Les employés et les gestionnaires pourront effectuer des transactions sur le Web; la majorité des transactions relatives aux pensions seront traitées en quelques jours tout au plus; un grand nombre de transactions de paie seront effectuées directement par les gestionnaires dans le système de la paie, ce qui réduira considérablement le temps de traitement; les employés auront accès en quelques secondes à des experts en matière de régimes de retraite; les conseillers en rémunération auront le temps de prodiguer des conseils aux employés, et ne passeront plus leurs journées à effectuer des transactions dans le système comme c'est le cas à l'heure actuelle.

• (1550)

[Français]

Je vous remercie de m'avoir donné l'occasion de vous fournir cette information.

**La présidente:** Merci.

Nous allons maintenant passer aux questions.

[Traduction]

Monsieur Holland, vous allez débiter. Vous avez sept minutes.

**M. Mark Holland (Ajax—Pickering, Lib.):** Merci, madame la présidente, et merci à nos témoins pour leur présence aujourd'hui.

Peut-être pourrions-nous parler dans un premier temps des sérieuses inquiétudes que soulèvent les taux de roulement du personnel au sein de la fonction publique. Pourriez-vous d'abord m'indiquer dans quelle mesure ces taux varient selon les ministères, la classification du poste et la situation géographique?

**Mme Monique Boudrias:** Madame la présidente, je puis comprendre l'intérêt du comité pour les mouvements de personnel au sein de la fonction publique du Canada, et je sais bien que la présidente de la Commission de la fonction publique, Mme Barrados, y a fait mention dans son rapport annuel. Nous sommes tout à fait disposés à prendre en note toutes vos questions concernant les mouvements de personnel et à vous fournir une réponse ultérieurement.

Je peux toutefois dès maintenant vous entretenir du taux de roulement parmi les conseillers en rémunération, car c'est le sujet de la séance d'aujourd'hui. Nous sommes assurément prêts à parler de ce groupe, mais pas de la situation dans l'ensemble de la fonction publique. Ce n'est pas dans ce sens que nous nous sommes préparés à comparaître devant vous. Nous croyions devoir répondre aux questions soulevées par le comité à sa dernière séance, en juin.

Il va de soi que les mouvements de personnel au sein de la fonction publique ont pour effet d'accroître la charge de travail des conseillers en rémunération. Je vais maintenant vous parler des taux de roulement chez ces derniers.

De mai 2006 à juin 2007, le taux de retraite se chiffrait à 4 p. 100 pour les services de rémunération. Le taux de départ de la fonction publique était de 1,1 p. 100. Ainsi, la proportion d'employés qui ont quitté pour l'ensemble du groupe se situait à environ 5,1 p. 100. C'est un taux légèrement inférieur à celui de la fonction publique dans son ensemble. Cela s'explique par la moyenne d'âge plus élevée des conseillers en rémunération, par rapport aux autres fonctionnaires.

**M. Mark Holland:** En août 2006, l'Alliance de la fonction publique du Canada a présenté à votre agence son rapport à l'issue de la table ronde sur les questions touchant la classification AS. On y recommandait que le Conseil du Trésor reclassifie immédiatement les postes de conseillers en rémunération au niveau AS-4 et établisse un comité national mixte pour étudier la possibilité de créer un nouveau groupe professionnel pour les conseillers en rémunération. Le problème c'est que, jusqu'à maintenant, l'Agence a systématiquement refusé de rencontrer le comité et de donner suite à ses recommandations.

Je me demandais si vous pouviez nous parler de la situation, nous expliquer vos raisons et nous indiquer s'il y a lieu d'espérer un changement d'attitude de votre part.

**Mme Monique Boudrias:** Madame la présidente, l'Agence de la fonction publique du Canada est responsable des normes de classification pour l'ensemble de la fonction publique. Selon l'entente que nous avons conclue avec l'Alliance de la fonction publique du Canada, le prochain groupe dont la classification sera examinée est celui que nous appelons le groupe PA, soit les services des programmes et de l'administration, qui englobe la communauté de la rémunération, mais également d'autres employés des services administratifs qui font partie du groupe AS. Il est question ici de milliers de fonctionnaires. Nous ne pouvons pas examiner uniquement la situation d'un sous-groupe d'employés lorsqu'il y en a autant qui font partie d'un groupe plus considérable. Nous avons donc convenu avec l'Alliance que notre étude portera sur le groupe PA dans sa totalité.

J'aimerais également souligner que lors de notre dernier examen des emplois de type AS au sein de la collectivité de la rémunération, certains griefs ont été déposés. Nous avons considéré la description de travail et les tâches que ces employés accomplissaient pour en arriver à la conclusion que ces emplois étaient classifiés adéquatement à l'échelle de la fonction publique.

• (1555)

**M. Mark Holland:** Vous savez peut-être également qu'une firme d'avocats payée par la collectivité de la rémunération, a soumis une requête à la Commission canadienne des droits de la personne. La Commission a récemment conclu que la requête des conseillers en rémunération était recevable. Je ne sais pas si vous avez une position arrêtée à cet égard ou si vous voulez commenter.

**Mme Monique Boudrias:** Est-ce à propos de l'équité salariale?

**M. Mark Holland:** Effectivement.

**Mme Monique Boudrias:** Je pense que je vais demander à mes collègues du Secrétariat du Conseil du Trésor de vous répondre à ce sujet.

**M. Dan Danagher:** Nous ne pouvons évidemment pas formuler de commentaires sur toute affaire pouvant actuellement être en instance de jugement, mais je vais prendre note de votre question et nous communiquerons avec votre greffier dès que nous aurons une réponse à fournir à votre comité.

**M. Mark Holland:** Je vous en remercie.

**La présidente:** Il vous reste encore trois minutes.

**M. Mark Holland:** Merci.

Dans son rapport de 2000, la vérificatrice générale Sheila Fraser a demandé au Conseil du Trésor de mettre en place un nouveau système de classification de manière à éviter de nouveaux litiges liés à l'équité salariale. Ne conviendrez-vous pas avec moi que le cas du conseiller en rémunération est un exemple classique de la situation à laquelle la vérificatrice générale faisait référence, sans toutefois le citer nommément?

**M. Dan Danagher:** Madame la présidente, il va de soi que je ne peux pas me permettre d'affirmer qu'il s'agit d'un cas type, car je ne peux formuler aucune observation sur un litige en matière d'équité salariale.

**M. Mark Holland:** Pourriez-vous nous dire alors si la situation vous préoccupe également? Sans parler directement du cas en cause, nourrissez-vous les mêmes inquiétudes que la vérificatrice générale? Estimez-vous qu'une solution globale a été apportée à ce chapitre?

**M. Dan Danagher:** Nous pensons qu'une solution d'application générale a été apportée en 1999. Nous sommes conscients qu'il y a encore des litiges à régler à l'égard de l'équité salariale et nous ferons le nécessaire au moment approprié.

**M. Mark Holland:** Nous avons reçu copie des relevés de paye respectifs d'un conseiller en rémunération au SCRS et d'un conseiller en rémunération de la Défense nationale, ainsi qu'une description d'emploi dans chaque cas. Pour le même poste et exactement les mêmes fonctions, la différence de rémunération se chiffre à 14 000 \$ par année. Cela montre clairement que le SCRS a été en mesure de bien évaluer la complexité des tâches d'un conseiller en rémunération, alors que le Conseil du trésor n'y est pas parvenu. Êtes-vous d'accord avec une telle affirmation? Vous êtes-vous penché sur les écarts qui peuvent ainsi exister entre différents ministères?

**Mme Monique Boudrias:** Madame la présidente, je crois qu'il faut bien préciser que le fonctionnaire à l'emploi de la Défense nationale fait partie de l'administration publique centrale, alors que le SCRS est un employeur distinct qui utilise son propre système et applique ses propres normes de classification qui ne sont pas comparables aux nôtres. Le SCRS n'utilise pas les mêmes critères d'évaluation des postes. Nous ne sommes pas au courant de la situation à laquelle vous faites allusion, mais je peux vous dire qu'il s'agit de deux systèmes de classification totalement différents.

**M. Mark Holland:** Mais avez-vous mené des activités de classification interministérielles, ou bien estimez-vous que la situation est réglée, ou croyez-vous plutôt qu'il existe de tels écarts entre les ministères?

**Mme Monique Boudrias:** Non, il n'y a pas d'écart entre les ministères. Les descriptions de travail sont les mêmes pour tous les ministères faisant partie de l'administration publique centrale qui ont le Conseil du Trésor comme employeur. Les postes sont évalués suivant les mêmes critères et classés au même niveau, dans le cadre d'une approche très structurée que nous avons utilisée au fil des ans aux fins de la reclassification. Lors des exercices de reclassification menés dans l'ensemble de la fonction publique en 1999 puis en 2003, on a examiné exhaustivement la description d'emploi de tous les conseillers en rémunération. Tous ces postes ont été reclassifiés en même temps car si nous avions agi autrement, vous pouvez vous imaginer les problèmes que nous aurions connus avec tous ces employés qui auraient voulu passer d'un ministère à un autre pour obtenir un meilleur emploi, une promotion ou un salaire plus élevé.

Au sein du noyau principal de la fonction publique, l'employeur paie tous les conseillers en rémunération suivant le même taux. Mais si vous sortez de l'administration publique centrale pour considérer la situation dans des organisations où le Conseil du Trésor n'est pas l'employeur, des normes de classification différentes sont appliquées, des systèmes différents sont utilisés pour la classification et l'approche de négociation collective, dans les cas où les employés sont effectivement syndiqués, n'est pas nécessairement la même.

• (1600)

[Français]

**La présidente:** Merci.

Monsieur Nadeau.

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

Bonjour à vous tous.

La question de la rémunération touche le cœur de beaucoup de secteurs de la fonction publique. À tout le moins, cela touche beaucoup de gens qui travaillent dans la région de l'Outaouais. Comme vous le savez probablement, j'ai rencontré le ministre Fortier au mois de mars dernier. Il était accompagné d'un employé qui a expliqué la situation. Depuis ce temps, lorsque M. Fortier vient nous rencontrer, il nous en fait état, ne serait-ce qu'un tant soit peu. Il n'empêche qu'il nous dit que des choses se produisent.

Mon approche a pour but d'essayer d'améliorer les choses. On sait qu'il y a un problème, vous le reconnaissez. C'est désagréable pour les gens qui le vivent. J'ai ici une fiche de 29 fonctionnaires qui doivent encore attendre pour être compensés pour du temps supplémentaire. Cela tarde surtout au ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux. J'ai pris connaissance du plus récent rapport de M. Nantel, que vous connaissez peut-être et que j'avais rencontré avec M. le ministre. Je vous en lis un extrait, car j'aimerais quand même entendre vos propos à ce sujet :

A tout les mois, il y a de nouveaux problèmes qui sont générés par le manque d'expérience des nouvelles recrues du centre de rémunération. Au moins maintenant nos directeurs ont décidés de se réunir pour discuter du problème et ils ont rentrer en contact avec nous pour leurs renvoyer nos documents qu'ils ont de besoin pour procéder au payement.

Leurs plus gros problème est la perte des documents et des cheque de surtemps, si ils pourraient régler ses deux problèmes, ils empêcheraient beaucoup de cas de ce produire. Il n'a pas juste le service de la paie qui ne suit pas le rythme il a aussi le service de ressources Humaines.

On va s'en tenir au service de paye. Cet élément a tout de même été mentionné. Cela date du 19 novembre dernier. Je voudrais vous entendre à ce sujet, mais je vais vous poser deux autres questions. Ainsi, vous pourrez faire le suivi en fonction de vos responsabilités.

On nous a aussi fait part d'éléments relatifs au syndicat. On nous a dit qu'il y a 15 ou 20 ans, s'occuper de la paye, c'était comme marcher dans un parc. On connaissait le roulement et ça allait bien, on pouvait arriver à faire le travail. Depuis qu'il y a eu des compressions, des réaménagements, etc., les employés ont beaucoup plus de travail. Par conséquent, après avoir été formée, une personne s'aperçoit que pour un salaire semblable, la tâche est moins compliquée ailleurs dans la machine fédérale. On a vu, d'ailleurs, qu'il y a un roulement de personnel assez important. Elle pose donc sa candidature à un autre poste, migre à l'intérieur de la fonction publique et obtient de meilleures conditions de travail. Cet élément nous a été présenté régulièrement par le syndicat.

En ce qui a trait à ces éléments et aux aménagements, avez-vous du nouveau, pour que je puisse retourner voir ces gens, leur présenter une transcription de notre rencontre d'aujourd'hui et leur parler de ce que les gens responsables des dossiers nous présentent comme éléments de solution? Je vous écoute.

**Mme Monique Boudrias:** J'aimerais demander à Mme Lorenzato de répondre à la première question, car il s'agit d'une question qui s'adresse spécifiquement à son ministère. Je pourrai répondre à la question qui portait sur les tâches, le mouvement et les questions syndicales.

**Mme Diane Lorenzato:** Madame la présidente, effectivement, nous sommes tout à fait conscients de la situation soulevée par M. Nadeau.

À ce jour, nous avons couvert une grande partie des dossiers, mais nous nous rendons compte que certains sont plus complexes, car ils touchent des questions d'interprétations sur lesquelles l'employé et la gestion ne s'entendent pas nécessairement. Nous sommes donc en train de régler ces dossiers.

En fait, nous avons demandé à la gestion de nous donner le canevas des employés et de nous fournir des listes complètes d'enjeux qui ne sont pas réglés à 100 p. 100. Nous avons donc fait un grand nettoyage et nous constatons maintenant qu'un petit nombre de cas — 29, comme vous l'avez dit, sur un bassin de 13 000 personnes — doivent être figolés et menés à terme.

La perte de documents constituait effectivement l'une de mes grandes préoccupations. En effet, les problèmes de rémunération soulevés dernièrement par les employés résultaient du fait que le service de la rémunération n'avait pas la documentation nécessaire pour effectuer la transaction. Nous avons alors communiqué avec les gestionnaires pour leur rappeler leur responsabilité de soumettre la documentation d'avance — ils savent effectivement qu'un employé se joindra à l'équipe — ou, à tout le moins, à temps.

Dans certains cas, on a même appliqué des mesures un peu plus rigoureuses, par exemple lors de l'arrivée d'étudiants. On sait qu'une série d'étudiants arrivent périodiquement. Toute la documentation est donc rassemblée et remise à un agent pour être traitée rapidement.

Pour régler la question des heures supplémentaires, dossier épineux surtout chez les cols bleus, nous sommes en train d'automatiser le système. En ce moment, tout s'effectue sur papier, et le gestionnaire doit signer le document, lequel est ensuite acheminé au service de la rémunération. Or, il arrive souvent que les documents se perdent en cours de route.

Nous cherchons à faire en sorte que les employés puissent inscrire leurs données dans le système informatisé, pour que l'information soit transmise directement aux systèmes de la rémunération de Travaux publics. Ainsi, aucun papier ne circule, ce qui occasionne moins de pertes de données et moins d'erreurs, et le traitement de la transaction sera beaucoup plus rapide. Nous prévoyons mettre en place ce système au début ou au milieu de 2008. Cela améliorera la situation, car c'est effectivement un aspect de la situation qui exige encore du travail.

J'espère que cela répond à votre question.

• (1605)

**La présidente:** Monsieur Kramp.

[Traduction]

**M. Daryl Kramp (Prince Edward—Hastings, PCC):** Bienvenue à nos invités.

J'ai quelques questions pour vous.

Il semble bien que la situation se soit améliorée énormément depuis que le précédent groupe de témoins a comparu devant nous. Les conseillers en rémunération montaient alors aux barricades pour faire valoir qu'ils étaient surchargés de travail et sous-payés, notamment.

Il y a tout de même une équation qui me pose problème. Vous avez embauché une centaine de conseillers en rémunération et il vous faut de un an et demi à deux ans pour les former. On peut donc penser qu'ils ne sont pas encore pleinement opérationnels. Nous notons toutefois une amélioration spectaculaire de la situation au cours des derniers mois.

Je vous demande donc comment il se fait que nous bénéficions d'une amélioration aussi marquée avant même que ces nouveaux conseillers aient été intégrés pleinement au système de manière à y apporter une véritable contribution. Est-ce en raison des progrès technologiques qui ont été réalisés ou est-ce simplement attribuable aux efforts plus sentis qui ont été déployés?

**Mme Monique Boudrias:** Je dirais, madame la présidente, que des efforts importants sont consentis dans ce dossier. Nous avons la chance d'avoir des employés très dévoués qui ont accepté de faire des heures supplémentaires pour accélérer le traitement. Nous pouvons compter sur eux et nous leur sommes très reconnaissants pour ce qu'ils ont accompli.

Les nouveaux conseillers qui sont intégrés se retrouvent bien évidemment en processus d'apprentissage. Mais comme l'indiquait ma collègue Mme Lorenzato, nous avons eu la bonne fortune de voir certains anciens employés à la retraite reprendre le travail dans le cadre de ce processus pour nous donner un bon coup de main dans la réduction du volume de cas à régler.

**M. Daryl Kramp:** Merci.

Vous nous avez dit que nous aurions droit à un rapport ou à une mise à jour d'ici quelques mois et nous avons bien hâte d'en prendre connaissance. J'aimerais bien sûr aussi savoir quelle était la situation au départ. Vous avez procédé à une évaluation à ce moment-là et je souhaiterais que ces résultats soient également inclus de sorte que nous puissions procéder à des comparaisons. Par ailleurs, pourriez-vous nous donner un aperçu de ce que nous pourrions trouver dans ce rapport?

**M. Dan Danagher:** En fait, madame la présidente, c'est exactement ce qu'on pourra lire dans notre rapport. On y retrouvera les résultats de la première enquête, un sommaire des mesures prises par les ministères et les résultats du second sondage ainsi que

quelques indications des actions à entreprendre si cette deuxième enquête révèle que certaines normes ne sont toujours pas respectées.

• (1610)

**M. Daryl Kramp:** Certains systèmes de paye sont maintenant accessibles en ligne. Il y a deux éléments qui me chicotent à ce sujet.

S'agit-il d'un ensemble de programmes spécialement créés ou conçus à cette fin, ou avez-vous été en mesure d'utiliser des programmes déjà existants en faisant leur acquisition sur le marché? Sommes-nous en train de dépenser d'énormes sommes pour la conception de systèmes ou pouvons-nous avoir recours à des programmes d'application générale?

**Mme Renée Jolicoeur:** Merci pour cette question qui me donne l'occasion de faire un peu la lumière sur ces aspects. C'est une considération très importante.

Nous allons avoir recours à des systèmes de série prêts à utiliser. Ces systèmes disponibles sur le marché sont déjà programmés. Ils sont utilisés par les grandes entreprises. D'ailleurs, avant de décider quels modèles de prestation de services nous allions adopter, nous avons consulté les grandes entreprises ainsi que les autres administrations publiques aux échelons provincial et municipal. Nous faisons partie de différents groupes d'analyse comparative. C'est l'avenue que tout le monde emprunte actuellement.

Alors, d'ici quelques années — car il faut du temps pour mettre en oeuvre ces systèmes — le gouvernement fédéral aura recours au même modèle que les autres administrations publiques utilisent actuellement ou adopteront dans le futur. Leur démarche est identique à la nôtre. Partout, on fait la transition vers un cadre plus moderne pour l'accomplissement de ces fonctions.

D'autres organisations doivent donc également faire face aux défis que nous nous employons actuellement à relever.

**M. Daryl Kramp:** Très sincèrement, c'est une réponse qui me rassure. J'ai une certaine expérience de la conception de systèmes. Vous pouvez difficilement vous imaginer à quel point les coûts peuvent s'accumuler rapidement. Je vous félicite donc d'avoir choisi un système qui a déjà fait ses preuves pour l'adapter aux besoins du gouvernement.

Cependant, cette transformation sous le signe de l'automatisation et de la mise en oeuvre de nouveaux systèmes doit certes déjà avoir des effets tangibles. Quelles seront les répercussions sur d'éventuelles mesures de dotation? Est-ce que nos conseillers en rémunération seront touchés? Peut-être nous en faudra-t-il moins à l'avenir. A-t-on réfléchi à ces questions?

**Mme Renée Jolicoeur:** Je ne pourrais pas vous dire de combien de conseillers en rémunération nous aurons besoin parce que les exigences en matière de compétences seront différentes. Ils seront appelés à prodiguer des conseils d'un autre ordre aux employés. Comme vous le savez, nous nous devons également de recruter les meilleurs éléments possibles pour la fonction publique et notre régime de rémunération est l'un de nos atouts dans nos efforts en ce sens. Comme les modalités de ce régime ne sont pas nécessairement bien connues, les conseillers en rémunération ont aussi pour rôle de fournir l'information nécessaire aux candidats.

Étant donné que la nouvelle technologie mise en place est bien connue des gens qui l'utilisent couramment à la maison ou dans le cadre de leur emploi actuel, il sera plus aisé de recruter des conseillers en rémunération car l'adaptation aux outils de travail sera grandement facilitée. Le temps de formation requis pour l'utilisation de ces systèmes sera en outre fortement réduit. Les clients, soit les employés et les gestionnaires, se serviront de systèmes semblables à ceux qu'ils utilisent pour effectuer leurs transactions bancaires sur Internet.

Plutôt que d'avoir à s'adresser aux conseillers en rémunération comme c'est le cas actuellement, les gestionnaires pourront enregistrer les transactions directement dans le système. Ces transactions seront ainsi transmises au système de paye et traitées immédiatement.

Il faut préciser que cela est valable pour une partie des transactions seulement. Il restera des transactions qui nécessiteront l'intervention des conseillers en rémunération. Les transactions à volume élevé seraient toutefois traitées automatiquement via Intranet.

**M. Daryl Kramp:** Merci.

Ai-je encore une minute, madame la présidente?

**La présidente:** Certainement.

**M. Daryl Kramp:** Vous avez créé un nouveau bureau à Matane. J'aimerais juste comprendre un peu mieux la situation. S'agit-il d'une décentralisation ou d'un regroupement des services? J'aimerais que vous m'en disiez davantage sur les questions de capacité et sur les incidences de l'ouverture d'un bureau à Matane.

**Mme Diane Lorenzato:** Merci.

Je dois d'abord vous dire que nous avons restructuré notre unité de la rémunération pour adopter ce que nous appelons un système hybride. Ainsi, les employés ont accès aux services dont ils ont besoin via un centre de services, par téléphone et par courriel, mais l'infrastructure sous-jacente est regroupée par secteurs d'activité, par groupes clients. Il y a une équipe affectée à chacune de nos directions générales et capable d'offrir un service complet. Il y a une équipe pour notre direction générale des acquisitions, une autre pour notre direction générale des biens immobiliers, et ainsi de suite. On retrouve au sein de chaque équipe toute la gamme d'expertise possible en matière de rémunération.

Nous avons décidé d'ouvrir le bureau satellite de Matane afin d'étendre notre capacité et de ne pas regrouper toutes nos ressources ici même dans le secteur de la capitale nationale où nous sommes aux prises, comme vous l'avez mentionné, avec un problème de roulement de personnel. À Matane, nous avons déjà un bureau offrant d'autres types de services, ce qui nous donnait accès sur place à un bassin d'expertise et de talent propice à l'élargissement de notre gamme d'activités dans cette région. Nous avons simplement décidé de tirer profit des ressources à notre disposition à Matane. Nous avons ainsi créé des équipes au service de nos différentes directions générales.

Il ne s'agit pas de décentraliser les services, mais plutôt seulement de prendre les moyens nécessaires pour offrir de meilleurs services.

• (1615)

**M. Daryl Kramp:** Merci.

**La présidente:** Merci.

Monsieur Silva.

**M. Mario Silva (Davenport, Lib.):** Merci, madame la présidente.

Permettez-moi d'abord de demander à nos témoins de bien vouloir excuser mon retard. J'avais un projet de loi d'initiative parlementaire

à présenter à la Chambre. Nous soulignons également aujourd'hui le départ de Mme Robillard et plusieurs députés ont pris la parole pour lui livrer de très gentils messages et la féliciter pour tous les efforts qu'elle a déployés au service du Canada pendant toutes ces années. J'ai donc dû attendre pour présenter mon projet de loi, ce qui explique mon léger retard, et je vous prie de m'en excuser.

J'en suis par ailleurs à mes premières armes au sein de ce comité, mais il y a deux questions qui ont été soulevées ici et qui m'apparaissent fort préoccupantes. Peut-être pourriez-vous m'apporter certains éclaircissements à cet égard.

Il y a d'abord la question de la classification et des retards dans les paiements au titre de la rémunération et des avantages sociaux. Il y a aussi le problème du roulement de personnel. J'ai entendu bien des gens faire part de leurs inquiétudes au sujet de ces deux aspects. Peut-être pourriez-vous nous en dire davantage à propos de ces deux questions.

Je répète que la première question est celle de la classification et de la rémunération et de la capacité d'effectuer sans délai les paiements qui s'y rattachent. Plusieurs personnes nous ont dit que cela était problématique. Le second aspect est celui du taux de roulement et j'aimerais savoir si cela crée de graves problèmes au sein de la fonction publique.

Peut-être pouvez-vous nous livrer vos observations et quelques explications à ce sujet de manière à ce que nous puissions mieux comprendre.

**Mme Monique Boudrias:** Madame la présidente, je vais laisser mon collègue du Secrétariat du Conseil du Trésor répondre à la question concernant la rapidité des paiements. Je traiterai des aspects liés à la classification et au taux de roulement.

**M. Dan Danagher:** Pour ce qui est de la ponctualité des paiements, comme vous avez sans doute raté nos remarques d'ouverture à ce sujet, je peux vous dire que nous avons mené une enquête en août dernier. À la lumière des résultats obtenus et de l'analyse du système de paiement en ligne de TPSGC, nous avons conclu qu'en moyenne, 66 p. 100 des ministères respectent les normes applicables.

Il n'est pas question ici des chèques de paye réguliers, car tout le monde les reçoit à temps. Il s'agit des paiements à effectuer à un nouvel employé, de la suppression du dossier d'un employé qui a quitté la fonction publique et de mesures semblables.

Environ 66 p. 100 des organisations respectaient la norme de ponctualité; 11 p. 100 étaient en retard d'environ une semaine; et 23 p. 100 avaient deux semaines de retard ou plus. Des plans d'action ont été mis en oeuvre pour rectifier le tir dans chacun des ministères.

Nous avons mené le deuxième volet de l'enquête il y a deux semaines à peine. Les résultats devraient être connus en janvier. Dès que notre analyse sera terminée, nous déposerons devant le comité, dans le courant de février 2008, un rapport portant sur ces deux enquêtes.

**Mme Monique Boudrias:** Merci.

Madame la présidente, si vous le permettez, je vais parler d'abord de classification.

Je veux seulement mentionner que nous nous penchons sur la question de la classification des conseillers en rémunération depuis de nombreuses années. Le tout a débuté en 1989, lorsqu'ils sont passés de commis de niveau 4 à commis de niveau 5. En 1997, ils sont devenus agents de niveau 1. En 2000, ils sont montés du niveau 1 au niveau 2. En 2003, à la suite d'un grief collectif formulé par les conseillers, nous avons examiné à nouveau leur classification pour les maintenir au niveau AS-2.

Nous avons actuellement une entente avec l'Alliance de la fonction publique du Canada pour réviser la classification du groupe PA. C'est une composante qui regroupe un grand nombre de fonctionnaires. Il s'agit d'un nouveau groupe dont le sous-groupe AS fait partie. Nous avons donc convenu avec l'Alliance de revoir la classification du groupe PA. Nous n'avons pas encore commencé cet exercice qui nous verra examiner à nouveau le poste de conseiller en rémunération. Il s'agit d'une approche générale pour l'ensemble de la fonction publique.

Dans le contexte de l'exposé que nous vous avons présenté aujourd'hui et notamment du processus de transformation et du recours accru à la technologie, il va de soi que nous devons examiner ces descriptions de travail en tenant compte de ces aspects.

C'est donc sur deux tableaux que nous évaluerons dans un avenir rapproché les descriptions d'emploi de ces conseillers en rémunération.

•(1620)

**M. Mario Silva:** Merci.

**La présidente:** Je vais me permettre d'intervenir, car il y a des éléments qui me tiennent beaucoup à coeur et j'ai quelques questions qui me brûlent les lèvres, à moins que les membres du comité ne s'y opposent — et je ne vais même pas attendre la réponse.

Vous nous avez dit que vous aviez embauché 109 nouveaux conseillers en rémunération et qu'il vous fallait jusqu'à deux ans pour les former. Avez-vous pris en considération le nombre de conseillers qui prendront leur retraite au cours de ces deux années? Qu'allez-vous faire? Je pense qu'avec 109 recrues, on est encore loin du compte pour compenser ces départs à la retraite, sans compter les postes actuellement à combler.

**Mme Monique Boudrias:** Madame la présidente, nous avons un plan quinquennal, et nous avons établi un plan de ressources humaines arimé aux plans d'activité des différents ministères. Nous avons travaillé de concert avec chacun des ministères pour envisager l'évolution de la situation au cours des cinq prochaines années.

Il faut savoir que les conseillers en rémunération prennent leur retraite dès qu'ils atteignent les chiffres magiques. Ils n'attendent pas plus longtemps; ils se retirent. Nous en sommes conscients. Dès qu'ils sont admissibles à la pleine pension, ils s'en prévalent. Nous savons donc combien d'entre eux vont partir et notre plan prévoit qu'ils seront au nombre de 100 au cours des cinq prochaines années. Nous reconnaissons que nous aurions dû nous livrer à l'exercice il y a cinq ans pour nous préparer à la situation actuelle. Nous ne l'avons toutefois pas fait. Nous savons où nous nous situons actuellement. Nous allons de l'avant. Tous les intéressés conjuguent leurs efforts.

Et, comme je l'ai déjà indiqué, madame la présidente, nous essayons de réembaucher d'anciens conseillers en rémunération capables de nous donner temporairement un coup de main et nous nous tournons vers les heures supplémentaires.

**La présidente:** Nous savions tous qu'il y a un problème de classification. Mais pourquoi attendre les négociations pour examiner l'ensemble du secteur? Lorsque vous êtes aux prises avec

un problème unique et très particulier dans une partie d'un secteur, et je parle ici des conseillers en rémunération, pourquoi ne pas traiter de ce problème séparément? Laissez la classification et tout le reste... Trouvez une solution. Il va falloir encore cinq ans.

D'ici là, si vous ne trouvez pas rapidement de solution, vous ne pourrez pas compter sur les conseillers en rémunération dont vous avez besoin et ils ne seront pas formés de la manière qui vous convient.

Si je ne m'abuse, vous étiez sous-ministre ou sous-ministre déléguée à la Défense nationale et vous avez alors dû composer avec des problèmes semblables, ce qui fait que vous n'êtes pas en terrain inconnu.

**Mme Monique Boudrias:** Oui, et à la Défense, nous étions certes...

**La présidente:** Juste un instant. C'est la sonnerie d'appel de 30 minutes, alors nous avons encore quelques instants à nous.

**M. Chris Warkentin (Peace River, PCC):** D'après ce qu'on nous dit, ce serait une sonnerie d'appel de 10 minutes.

**La présidente:** C'est impossible. C'est pour la motion d'ajournement du débat.

Vous pouvez partir si vous le souhaitez. Je veux que nous continuions la discussion parce que c'est très important.

C'est une sonnerie d'appel de 30 minutes.

**L'hon. Navdeep Bains (Mississauga—Brampton-Sud, Lib.):** D'accord. Je vais rester. C'est une discussion importante.

**La présidente:** Oui, tout à fait.

Je sais que vous avez déployé beaucoup d'efforts et je reconnais volontiers certains résultats que vous avez pu obtenir, mais si je vous pose ces questions, c'est parce que je ne crois pas, d'une certaine manière, que vous vous attaquez au problème le plus pressant.

**Mme Monique Boudrias:** Madame la présidente, pour ce qui est du problème à court terme, ce que nous pouvons constater actuellement avec la description d'emploi et... Il y a une distinction à faire entre complexité et volume de travail et, malheureusement, les efforts consentis au titre de la charge de travail sont indemnisés par la voie des heures supplémentaires, et non par le truchement de la classification. Les normes de classification applicables au sein du gouvernement du Canada ne tiennent pas compte du volume de travail.

Nous voulons donc bien faire comprendre ici que nous n'avons rien à dire contre les conseillers en rémunération. Ce sont des employés dévoués. Si leurs conditions d'emploi correspondaient au niveau AS-3 dans l'ensemble de la fonction publique, et même au niveau AS-4, nous effectuerions le changement. C'est ce que nous avons toujours fait et nous sommes très fiers de nos employés du secteur de la rémunération.

**La présidente:** On pourrait dire que certains ministères ne relèvent pas du Conseil du Trésor. Il leur est possible de changer la classification, ce qui fait que les conseillers en rémunération qui ont le Conseil du Trésor comme employeur sont incités à se diriger vers ces emplois mieux rémunérés, et vos pertes s'intensifient. Je sais que les choses se passent ainsi. C'est un véritable problème.

**Mme Monique Boudrias:** C'est effectivement un problème. En notre qualité d'employeur faisant partie d'une grande organisation syndiquée, il nous faut non seulement examiner les questions de classification, mais aussi nous présenter à la table de négociation. Nous ne sommes pas un employeur distinct et nous ne fonctionnons pas suivant le même modèle. C'est malheureusement la situation qui prévaut, même si c'est le gouvernement du Canada qui paie tous ces travailleurs.

Nous voulons rappeler au comité que nous faisons le nécessaire pour la collectivité des conseillers en rémunération. Nous examinons la situation et, comme je l'ai indiqué précédemment à un membre du comité, nous n'attendons pas la conclusion de l'examen général du groupe PA avant d'agir. Parallèlement à cette initiative en cours dans l'ensemble de la fonction publique, nous suivons de près la situation actuelle et l'évolution des descriptions de travail en fonction des changements technologiques afin de procéder aux révisions requises. Si les nouvelles descriptions d'emploi justifient un niveau de classification plus élevé, nous allons bien évidemment envisager cette possibilité. Nous avons à coeur le sort de ces employés.

**La présidente:** Je comprends tout cela, mais on ne règle pas le problème dans l'immédiat.

J'ai l'occasion de parler à quelques citoyens résidant dans ma circonscription. Il y a un homme qui a pris sa retraite après avoir travaillé à la Défense nationale. Il s'est retiré à la fin du mois d'août. Il n'a pas touché un sou depuis. On lui a dit qu'il fallait compter au moins quatre ou cinq mois. Il n'a pas reçu son indemnité de départ. Il doit se tourner vers sa famille pour payer sa note d'épicerie, bonté divine. On n'a pas de réponse à lui donner. On lui dit simplement: « Oh! C'est le temps que ça prend. Ne le saviez-vous pas? N'est-ce pas regrettable? » Je trouve cela carrément inacceptable et c'est la raison pour laquelle j'interviens avec autant d'ardeur lorsque j'ai connaissance d'un cas semblable.

●(1625)

**Mme Monique Boudrias:** Je vais certes me pencher sur la question des gens qui prennent leur retraite, madame la présidente, et il en va de même pour le Secrétariat du Conseil du Trésor, au cours du prochain examen. Nous devrions nous assurer que les gens qui prennent leur retraite sachent qu'ils doivent nous en aviser à l'avance. Dans des cas comme celui-ci, nous devrions chercher rapidement une solution. Si vous voulez nous fournir les renseignements requis, nous allons faire le nécessaire pour que les choses se règlent rapidement.

**La présidente:** Je vais le faire.

Cet homme m'a indiqué qu'il avait été convenu qu'il recevrait 30 000 \$ en indemnité de départ, mais qu'on ne lui verserait rien tant qu'une décision n'aurait pas été prise relativement à sa pension de retraite, pour une raison ou une autre. Alors il n'a toujours rien reçu.

Je vais vous laisser la parole pour cinq minutes, madame Bourgeois, après quoi ce sera le tour d'un conservateur, si ce parti désire s'en prévaloir. Nous allons ensuite lever la séance en raison du vote.

**M. Daryl Kramp:** Je pars tout de suite. Désolé.

**L'hon. Diane Marleau:** Très bien.

Nous allons permettre à Mme Bourgeois de poursuivre.

[Français]

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

Je voudrais d'abord vous donner mon impression générale sur la présentation de nos témoins.

En lisant vos documents et en vous écoutant, j'ai eu l'impression que vous aviez la situation en main. Nous ne critiquons pas tout le temps ici, au comité. Je tenais à vous dire que vous semblez avoir mis le doigt sur les bobos. C'est tout en votre honneur. Pour ma part, je fonctionne toujours de cette façon: analyse de la situation, puis plan d'action.

Monsieur Danagher et madame Lorenzato, vos réponses donnent à penser que vous connaissez les bobos. Je pense les avoir ressentis, mais j'aimerais les avoir par écrit. Pourriez-vous faire parvenir cette information au comité? M. Danagher a parlé d'une deuxième étude qui est en cours et du fait qu'on va nous en fournir les résultats en février ou quelque temps après la reprise des travaux. Cette étude a pour but de déterminer si les premiers bobos ont été réglés, mais nous ne savons toujours pas quels sont ces bobos. Je suis certaine que lorsqu'on donne à des employés tous les outils de travail dont ils ont besoin, ça règle une partie des problèmes et des petits bobos.

Je reviens au gros bobo dont Mme Jolicoeur a parlé. C'est un fichu problème. Je trouve que vous avez du courage de nous en parler. Madame Jolicoeur, si je comprends bien, vous avez des systèmes vieux de 40 ans. C'est le genre d'outil que l'on donne aux employés quand on veut qu'ils soient performants. Expliquez-moi comment il se fait que le gouvernement n'en soit qu'à examiner la chose. Êtes-vous en train de nous dire que la décision n'a pas été prise? Je veux connaître l'ampleur du bobo.

●(1630)

**Mme Renée Jolicoeur:** Le projet relatif au système de pension est déjà commencé. En fait, les principales composantes vont être en oeuvre en 2010, ce qui est très rapide. En effet, remplacer ces systèmes est très long, du fait qu'ils doivent demeurer robustes. On ne peut pas administrer la paie à peu près. Ces systèmes doivent être très précis. Il faut donc beaucoup de temps.

On a obtenu les autorisations nécessaires. Du côté de la paie, ça va très bien. En fait, le Secrétariat du Conseil du Trésor examine actuellement la priorité. Comme vous le savez, il y a d'autres priorités au gouvernement. Je dois dire, cependant, que les gens connaissent le problème et savent qu'on doit le régler. Ça va suivre son cours, et entre-temps, Travaux publics et Services gouvernementaux continue à travailler au projet même si on n'a pas reçu d'autorisation pour le projet. On fait des recherches pour s'assurer que les solutions choisies seront les bonnes. Je vous assure que ce temps n'est pas perdu et qu'on continue à faire de la recherche.

**Mme Diane Bourgeois:** J'imagine qu'on avait prévu le temps qui serait consacré à la mise en oeuvre des systèmes.

**Mme Renée Jolicoeur:** Oui.

**Mme Diane Bourgeois:** Depuis combien d'années l'avait-on prévu?

**Mme Renée Jolicoeur:** Aux alentours des années 1997, on a commencé un projet afin de changer le système de paie et de pension. Le projet était très ambitieux. Nous voulions construire nous-mêmes des solutions en matière de paie et de pension, puis les intégrer.

Notre solution d'aujourd'hui est beaucoup plus humble. Nous séparons les deux éléments parce qu'il est très compliqué de les intégrer. Nous allons utiliser des systèmes déjà programmés qui se trouvent sur le marché. On n'aura qu'à les configurer en tenant compte des dispositions des conventions collectives.

En 2001-2002, il a fallu mettre fin au projet commencé en 1997. Ça a donné lieu à un litige devant la cour, qui a mis plusieurs années à se régler. C'est la raison pour laquelle Travaux publics a dû attendre quelques années avant de réexaminer le problème. C'est finalement ce qu'on est en train de faire. Le fait de régler le problème des pensions va beaucoup aider pour ce qui est de la charge de travail des conseillers en rémunération. En effet, une partie du travail est centralisée à Shediac.

**Mme Diane Bourgeois:** Je vais réitérer ma demande, à savoir que vous nous soumettiez l'information suivante: ce qui est à améliorer, les principaux problèmes que vous avez identifiés et votre plan d'action avec dates butoirs et indicateurs de rendement à l'appui.

On pourra alors comprendre la situation et visualiser la direction que vous êtes en train de suivre. Quoi qu'il en soit, je pense que vous êtes déjà très bien partis. Bravo!

**La présidente:** Merci.

**Mme Monique Boudrias:** Merci, madame la présidente.

Nous nous engageons à faire ce rapport.

**La présidente:** J'espère en effet que vous allez continuer parce que c'est vraiment un grand défi pour le personnel.

Il nous reste 15 minutes avant le vote. Nous allons ajourner.

Il est dommage que nous ayons eu à conclure un peu rapidement, mais nous avons quand même obtenu certaines réponses. Nous allons continuer à étudier la question au cours de la nouvelle année, ne vous en faites pas.

Merci.

[Traduction]

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.**