



Chambre des communes  
CANADA

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

---

OGGO • NUMÉRO 021 • 2<sup>e</sup> SESSION • 39<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le jeudi 3 avril 2008**

—  
**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 jeudi 3 avril 2008

• (0905)

[Traduction]

**La présidente (L'hon. Diane Marleau (Sudbury, Lib.)):** La séance est ouverte.

Avant de commencer, je voudrais expliquer ce qui est arrivé. Le ministre Fortier devait se présenter aujourd'hui pour discuter du Budget des dépenses. Hier matin, le greffier a reçu un appel, que j'ai reçu également peu de temps après, nous annonçant que M. Fortier était malade, qu'il avait perdu la voix et qu'il ne pourrait pas comparaître. C'est normal de tomber parfois malade.

Nous sommes très heureux que le Bureau du Conseil privé ait décidé de comparaître à très court préavis. Ses porte-parole savaient qu'ils devraient témoigner à un certain moment, mais ils n'étaient pas tenus de le faire avec un préavis de 24 heures. Je vous remercie d'avoir accepté de remplir ce creux au pied levé.

Nous vous laissons la parole. Veuillez vous présenter puis faire un exposé de dix minutes maximum et, ensuite, nous poserons des questions.

**Mme Marilyn MacPherson (sous-ministre adjointe, Services ministériels, Bureau du Conseil privé):** Merci beaucoup, madame la présidente.

Je m'appelle Marilyn MacPherson et je suis sous-ministre adjointe des Services ministériels du Bureau du Conseil privé. Je suis accompagnée de Marc O'Sullivan, secrétaire adjoint pour le personnel supérieur et les projets spéciaux.

Je fais mon exposé.

[Français]

Bonjour, madame la présidente. C'est avec plaisir que je rencontre les membres du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires.

Je suis accompagnée de M. Marc O'Sullivan. Nous comparaissons devant vous pour parler du Budget principal des dépenses de 2008-2009 du Bureau du Conseil privé.

[Traduction]

**La présidente:** Puisque la version anglaise n'arrive pas, je présume que certains membres...

**M. Harold Albrecht (Kitchener—Conestoga, PCC):** Je trouve que ça nous aide de suivre dans le texte.

**La présidente:** J'ai un exemplaire en anglais ici, si vous voulez. Nous le ferons photocopier pour que chacun ait son exemplaire.

Vous pouvez y aller. Veuillez m'excuser.

[Français]

**Mme Marilyn MacPherson:** La dernière fois que le BCP a comparu devant le comité, c'était en novembre 2007 pour parler du Budget supplémentaire des dépenses de 2007-2008.

Le Bureau du Conseil privé a pour mandat de servir le Canada et la population canadienne en conseillant et en assistant, au mieux et en toute impartialité, le premier ministre, les ministres de son portefeuille et le Cabinet. Le BCP soutient l'élaboration du programme d'action du gouvernement, coordonne les interventions face aux problèmes qui se posent à celui-ci et à tout le Canada, et contribue à la bonne marche des activités du Cabinet. En ses qualités de chef de la fonction publique, le greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet représente le principal lien entre le premier ministre et la fonction publique.

[Traduction]

Le Bureau du Conseil privé, qui est dirigé par le greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet, relève directement du premier ministre. Les fonctions centrales du BCP consistent à conseiller le premier ministre, les ministres de son portefeuille et le Cabinet de façon professionnelle et impartiale sur des questions d'intérêt national, intergouvernemental et international; à gérer le processus décisionnel du Cabinet en procédant à l'examen des politiques ministérielles, en procédant à l'analyse et en assurant des services de secrétariat au Cabinet et à ses comités; à fournir des conseils sur la structure convenable et l'organisation de l'appareil gouvernemental et des organismes connexes; à faire progresser l'exécution du programme d'action du gouvernement au sein des ministères et des organismes fédéraux et auprès d'intervenants externes; à aider à promouvoir le rendement maximal et la responsabilisation de la fonction publique au XXI<sup>e</sup> siècle; à gérer le processus des nominations aux échelons supérieurs des ministères et des organismes fédéraux ainsi que des sociétés d'État et à fournir un soutien administratif au cabinet du premier ministre, aux cabinets des ministres de son portefeuille, aux commissions d'enquête, aux groupes de travail et à d'autres organismes indépendants chargés des questions liées à la bonne gouvernance au Canada.

[Français]

Le BCP a quatre priorités pour l'année 2008-2009.

Premièrement, afin d'appuyer le premier ministre dans l'exercice de l'ensemble de ses responsabilités en tant que leader, le BCP verra à créer et à maintenir l'unité requise au sein du Conseil des ministres en offrant une gamme de conseils ainsi qu'en exerçant le rôle de secrétariat du Cabinet. Il continuera de jouer un rôle essentiel auprès du premier ministre et du Cabinet pour tout ce qui touche la gestion des affaires du gouvernement ainsi que l'obligation qui lui est faite de faire montre de transparence et de rendre compte de ses décisions, et ce, tout en travaillant à ce que soient atteints les objectifs liés à une efficience et à une efficacité accrues.

• (0910)

[Traduction]

Deuxièmement, le BCP offrira des conseils et de l'aide au gouvernement concernant l'élaboration et l'exécution de son programme ciblé en matière de politiques et d'initiatives législatives. Il cerner également les nouveaux enjeux afin d'éclairer les délibérations du Cabinet et, au moyen d'une réflexion stratégique à long terme, il prodiguera des conseils au gouvernement afin de l'aider à mener à terme son programme axé sur l'avenir.

Troisièmement, afin de soutenir la gestion des activités gouvernementale et la responsabilisation du gouvernement, le BCP continuera de jouer un rôle essentiel auprès du premier ministre et du Cabinet pour tout ce qui touche la gestion des affaires du gouvernement ainsi que l'obligation qui lui est faite de faire montre de transparence et de rendre compte de ses décisions, assurera la gestion stratégique des nominations par le gouverneur en conseil grâce à des processus de nomination et de sélection ouverts qui sont fondés sur les compétences, à des programmes améliorés de perfectionnement en leadership et de gestion des talents, et à des pratiques et des politiques de rémunération à la fois équitables et appropriées, et il appuiera le renouvellement de la fonction publique du Canada pour faire en sorte que la fonction publique dispose d'un leadership solide à tous les niveaux, maintenant et dans l'avenir.

Enfin, pour atteindre des objectifs d'excellence, le BCP doit continuer d'améliorer ses pratiques de gestion interne, notamment en mettant en place un processus intégré de planification des activités axée sur les risques, un Cadre de mesure du rendement, une politique de vérification interne et un programme de gestion des urgences et de continuité opérationnelle.

Le Budget principal des dépenses du BCP pour 2008-2009 totalise 123 millions de dollars. De ce montant, 80 p. 100 servent à fournir aide et conseils au premier ministre et aux ministres de son portefeuille, 16 p. 100 servent à fournir des conseils sur les politiques et à assurer des services de secrétariat au Cabinet et aux comités du Cabinet, 3 p. 100 servent à assurer le leadership et la direction générale de la fonction publique à l'appui du programme du gouvernement et 1 p. 100 sert à assurer le soutien administratif et financier aux commissions d'enquête.

Parce que nous avons appris seulement hier matin que nous devons comparaître devant vous aujourd'hui, nous n'avons pas eu le temps pour nous préparer à répondre à vos questions. Par conséquent, si vous nous demandez des renseignements que nous n'avons pas sous la main, nous nous ferons un plaisir de vous fournir une réponse d'ici une journée ou deux.

Merci.

**La présidente:** Merci beaucoup.

Nous donnons la parole à M. Holland, pour les sept premières minutes.

**M. Mark Holland (Ajax—Pickering, Lib.):** Merci, madame la présidente.

Je remercie les témoins de s'être présentés aujourd'hui à très court préavis.

Comme je n'avais pas prévu cela, je n'aborderai qu'une ou deux questions qui me viennent à l'esprit. La première concerne le Secrétariat de la Commission des nominations publiques. Ce n'est pas un secrétariat actif. Ça a fait, naturellement, l'objet de discussions devant ce comité. On a voulu nommer quelqu'un, mais le comité n'a pas accepté la personne proposée, et le gouvernement n'a tout simplement pas donné suite à ce projet.

J'essaie de comprendre. D'après le sommaire du ministère pour le Secrétariat de la Commission des nominations publiques, le Budget des dépenses pour 2007-2008 dépasse le million de dollars et il est de nouveau supérieur à 1 million de dollars pour 2008-2009. Je me demande si vous pourriez expliquer cela, étant donné que ce n'est pas un secrétariat actif.

**Mme Marilyn MacPherson:** Il y a des personnes qui travaillent au secrétariat. Pendant un certain temps, personne n'y travaillait mais, maintenant, il y a deux employés. Le Budget des dépenses est fondé sur le fait que l'on s'attend à ce qu'un commissaire soit nommé. Par conséquent, le Budget des dépenses représente le budget dont le secrétariat aura besoin, à notre connaissance.

**M. Mark Holland:** Vous pourriez peut-être expliquer la répartition de ce million de dollars. Vous dites que deux personnes travaillent actuellement au secrétariat, mais j'imagine qu'elles ne touchent pas un salaire de 500 000 \$ chacune. Sinon, je me suis peut-être trompé de branche.

Ensuite, vous avez signalé que vous prévoyiez que nous aurons enfin un commissaire aux nominations publiques. C'est du nouveau pour nous. Avez-vous des informations à ce sujet? Vous a-t-on dit pour quand ça pourrait être?

**Mme Marilyn MacPherson:** Je ferais peut-être bien de formuler à nouveau ma réponse. On ne m'a pas annoncé que nous n'en aurions pas et, par conséquent, ça continue d'être un poste budgétaire.

**M. Mark Holland:** Bien.

À propos de l'autre question, pourriez-vous expliquer la répartition de ce million de dollars?

**Mme Marilyn MacPherson:** Certainement. Le montant est de 700 000 \$ pour les salaires et les traitements, de 697 000 \$ exactement, et c'est pour quatre équivalents temps plein, car c'est ce dont nous estimons avoir besoin.

**M. Mark Holland:** Ces quatre postes à temps plein incluraient le commissaire.

**Mme Marilyn MacPherson:** Non, c'est uniquement pour le secrétariat. Il s'agit des quatre employés qui travailleraient au secrétariat.

• (0915)

**M. Mark Holland:** J'aimerais savoir par curiosité ce que font ces employés en l'absence d'un patron.

**M. Marc O'Sullivan (secrétaire adjoint du Cabinet par interim, Secrétariat du personnel supérieur et projets spéciaux, Bureau du Conseil privé):** Pour exposer brièvement le contexte, le secrétariat a été établi peu après que la commission ait été instituée par décret, avant qu'on ne discute au comité de la question de la nomination de M. Morgan. Nous avons engagé M. Peter Harrison, qui en était le directeur exécutif. Le but était que le Secrétariat soit fonctionnel dans les plus brefs délais.

Après la controverse entourant la nomination de M. Morgan et après que la commission ait été laissée en suspens, nous avons quand même fait en sorte que tout soit en place pour pouvoir aller de l'avant rapidement, lorsque le gouvernement voudrait créer la commission. Il a fallu faire de nombreuses analyses concernant d'autres gouvernements ayant un système analogue en place, ceux de l'Alberta, de la Colombie-Britannique et du Royaume-Uni. Il a fallu tenir des consultations auprès des ministères et des organismes. En outre, il a fallu travailler sur d'autres questions secondaires. Par exemple, M. Harrison a fait, à la demande du ministre, un certain travail sur la question des nominations à la Commission de l'immigration et du statut de réfugié.

Nous avons diminué l'effectif à un certain moment, car la commission avait quatre employés alors que nous estimions qu'il n'y avait pas assez de travail pour quatre personnes. Nous avons toutefois maintenu un supérieur et un employé de soutien pour poursuivre le travail préparatoire, c'est-à-dire pour faire une ébauche de code de conduite, et esquisser les plans, car c'était une entreprise colossale et un changement majeur de veiller à instaurer des procédures de sélection, non seulement pour les chefs d'organismes, mais aussi pour tous les postes dotés par décret, soit jusqu'à 1 000 au cours d'une année normale. Un millier de procédures de sélection représentent beaucoup de travail.

Pour le moment, nous maintenons le personnel minimum, composé d'un analyste principal et d'un employé de soutien, qui continuent de travailler pour s'assurer que, lorsque le gouvernement voudra mettre la commission en place, ça puisse se faire très rapidement.

**M. Mark Holland:** Ce qui m'intrigue, c'est que si vous avez deux employés à plein temps, le travail préparatoire qui peut être fait est tout de même limité. Voici ma première question. À quel moment le travail préparatoire est-il terminé? On ne peut tout de même pas tenir des consultations interminables auprès d'autres gouvernements et on ne peut élaborer qu'un nombre limité de codes de conduite avant de se tourner les pouces, en attendant la nomination d'un commissaire. Par conséquent, combien de temps cela durera-t-il encore avant que vous ne fassiez savoir à ces deux personnes qu'il faudra fermer boutique pour un certain temps?

Mon autre question concerne le Budget des dépenses pour 2007-2008, que nous examinons. Pourquoi a-t-on prévu un montant de plus de 1 million de dollars s'il n'y a que deux employés?

**M. Marc O'Sullivan:** C'est parce qu'on prévoit avoir un secrétariat qui fonctionnera avec un effectif complet plutôt qu'avec l'effectif minimum actuel.

**M. Mark Holland:** L'année financière 2007-2008 est toutefois terminée.

**Mme Marilyn MacPherson:** Si un commissaire est nommé et que le secrétariat doit devenir opérationnel très rapidement, il est possible qu'on recrute par exemple huit personnes pour la dernière partie de l'année pour avancer très rapidement. Le budget prévu est pour quatre ETP, mais on devra peut-être recruter des employés supplémentaires si l'on veut avancer rapidement.

**M. Mark Holland:** Dans ce cas, si je comprends bien, la raison pour laquelle on avait prévu un budget de 1 million de dollars pour l'année financière qui vient de se terminer, c'est-à-dire pour 2007-2008, est qu'on veut profiter éventuellement de cette marge non utilisée pour l'année financière en cours, c'est-à-dire pour 2008-2009.

**Mme Marilyn MacPherson:** Non.

**M. Mark Holland:** J'espère que vous n'avez pas dépensé 1 million de dollars pour deux employés en 2007-2008. Alors pourquoi ce chiffre est-il indiqué dans le Budget des dépenses?

**Mme Marilyn MacPherson:** Le chiffre de 1 million est dans le budget pour 2007-2008 parce que c'est celui qui a été approuvé l'année dernière dans le Budget principal des dépenses.

**M. Mark Holland:** Savez-vous combien on a dépensé?

**Mme Marilyn MacPherson:** Pas pour le moment, mais...

**M. Mark Holland:** Vous pourriez peut-être nous le faire savoir.

Avant que le temps dont je dispose ne soit écoulé, pourriez-vous répondre à ma question — je ne suis pas sûr que vous en ayez eu l'occasion — sur le temps que ça durera encore?

Nous n'avons pas de commissaire aux nominations publiques. Nous continuons d'en vouloir un. Nous ne savons pas combien de temps il faudra au gouvernement pour éventuellement en nommer un. Par conséquent, quand le travail préparatoire sera-t-il terminé et quand déciderez-vous que, puisque le gouvernement ne nomme personne, il est temps de se trouver autre chose à faire pour un certain temps?

**M. Marc O'Sullivan:** En ce qui concerne le travail fait actuellement, je pense que c'est vers la fin de l'été qu'arrivera le moment de décider...

**M. Mark Holland:** À la fin de l'été?

**M. Marc O'Sullivan:** C'est ce que je pense.

• (0920)

**M. Mark Holland:** Que font ces employés, à part élaborer le code de conduite?

**M. Marc O'Sullivan:** Les procédures de sélection pour ces différents postes ne seraient pas identiques, car elles sont très différentes en ce qui concerne le président du conseil ou le directeur général de Postes Canada de ce qu'elles sont pour un poste à temps partiel d'une personne qui participe à quatre réunions par an en recevant une allocation quotidienne de 150 \$. Il faut évaluer avec précision les types de procédures de sélection qui seraient jugées acceptables pour ces différents types de postes.

Le nombre de postes dotés par le gouverneur en conseil est supérieur à 3 000; il s'agit par conséquent d'établir pour ces 3 000 postes les types de procédures de sélection qui seraient jugées adéquates pour répondre aux exigences de la Loi fédérale sur la responsabilité.

**M. Mark Holland:** J'ai une dernière question à poser.

**La présidente:** Le temps dont vous disposiez est largement écoulé. Merci.

**M. Mark Holland:** Merci, madame la présidente.

**La présidente:** Madame Bourgeois.

[Français]

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

Madame et monsieur, bonjour. Sachez qu'on apprécie énormément que vous remplaciez, au pied levé, le ministre qui devait comparaître aujourd'hui.

Dans ma première série de questions, je vais m'en tenir au texte. J'ai besoin d'information et de bien connaître votre rôle. Au troisième paragraphe de la première page, vous dites ce qui suit:

Le BCP soutient l'élaboration du programme d'action du gouvernement, coordonne les interventions face aux problèmes qui se posent à celui-ci et à tout le Canada, et contribue à la bonne marche des activités du Cabinet.

Les ministres se retrouvent autour d'une table, ils font face à des problèmes, vous soulevez des problèmes et vous essayez ensuite de trouver des solutions. Pourriez-vous nous dire comment cela se passe réellement?

**M. Marc O'Sullivan:** D'abord, on débute avec le discours du Trône, qui établit le programme du gouvernement. Le rôle du Bureau du Conseil privé est de s'assurer que l'ensemble de la fonction publique prépare, à l'intention des ministres, le travail qui doit être fait pour réaliser les initiatives et les programmes.

Le Bureau du Conseil privé assume un rôle de coordination, car souvent ces initiatives requièrent la contribution de plusieurs ministères. Le bureau doit aussi s'assurer que les initiatives sont réalisées. Pour ce faire, il convoque les sous-ministres à des réunions pour savoir où en sont ces initiatives et quand elles pourront être présentées au Cabinet pour approbation.

**Mme Diane Bourgeois:** Est-ce vous qui signalez au ministre certains problèmes qui existent dans l'appareil gouvernemental? Lui suggérez-vous des solutions?

**M. Marc O'Sullivan:** Au début, les programmes sont distribués aux ministères. Par exemple, tel ministère doit développer tel programme. Le Bureau du Conseil privé s'assure que le travail se fait et qu'il y a une coordination interministérielle, car souvent ces programmes touchent d'autres ministères.

Certains comités du Cabinet examinent les questions avant qu'elles soient entérinées par le Cabinet et ensuite proposées au Parlement, s'il faut préparer un projet de loi. On s'assure que les problèmes sont bel et bien abordés et que les ministres connaissent tous les aspects de ces problèmes et leurs répercussions. Les ministres doivent pouvoir examiner toutes les options avant de prendre une décision éclairée.

**Mme Diane Bourgeois:** Ce que vous dites est très important. À quelques reprises, ce comité a discuté de la vente des immeubles du gouvernement fédéral avec le ministre des Travaux publics. Peu importe qu'on soit d'accord ou non, il est venu nous dire que c'était une décision du Conseil des ministres. Il en va de même pour les employés de la fonction publique.

Si je vous ai bien compris, pour ce qui est des immeubles, cela aurait probablement été apporté au ministre ou au Conseil des ministres par vous, un sous-comité ou les fonctionnaires de Travaux publics. À ce moment, une décision ministérielle est prise, et vous vous assurez ensuite que les mesures sont prises. Est-ce exact?

**M. Marc O'Sullivan:** Les ministères prennent les mesures requises pour mettre en oeuvre les décisions du Conseil des ministres. Le Bureau du Conseil privé, en tant qu'agence centrale, s'assure que cela se fasse. On demande où en sont les programmes et à quel moment ils seront mis en oeuvre, et on s'assure qu'il y a bel et bien une coordination interministérielle.

• (0925)

**Mme Diane Bourgeois:** Concernant la vente des immeubles, est-ce vous qui avez relevé une difficulté et l'avez signalée au Conseil des ministres?

**M. Marc O'Sullivan:** Je ne suis pas au courant du dossier particulier de la vente des immeubles. Ce n'est pas du tout mon domaine.

**Mme Diane Bourgeois:** On sait qu'il y a de grandes difficultés du côté des ressources humaines. Normalement, ce dossier fait-il partie

de ceux qui devraient passer entre les mains des membres du Bureau du Conseil privé?

**M. Marc O'Sullivan:** Encore une fois, il est physiquement impossible pour un organisme comme le Bureau du Conseil privé, qui compte moins de 1 000 employés, de faire la microgestion de tous les dossiers de l'ensemble du gouvernement. Ce ne serait pas une bonne façon de faire. Son rôle est plutôt de coordonner le tout et de prévenir le premier ministre quand des problèmes doivent être portés à son attention.

**Mme Diane Bourgeois:** Votre rôle de coordination signifie que vous faites les planifications stratégiques. Est-ce exact?

**M. Marc O'Sullivan:** En partie, oui.

**Mme Diane Bourgeois:** Les planifications stratégiques sont censées comprendre des indicateurs de temps et de rendement, et ainsi de suite. Comment se fait-il qu'il n'y en ait pas? Quand on reçoit votre planification ou vos priorités trisannuelles, c'est très rare qu'on y trouve des indicateurs de rendement pour rendre perfectibles les éléments. Comment se fait-il qu'il n'y en ait pas?

**M. Marc O'Sullivan:** Il nous serait impossible de faire cela pour l'ensemble des activités du gouvernement. Le dilemme d'une agence centrale, c'est que l'ensemble des initiatives du gouvernement qui doivent avoir l'aval du Conseil des ministres passe par le Bureau du Conseil privé parce que c'est le secrétariat du Conseil des ministres et de ses comités. C'est l'ensemble des activités majeures du gouvernement. Mais on ne gère pas toutes les activités du gouvernement, ce serait impossible. C'est pour cette raison que notre plan d'affaires ne comprend pas les indicateurs et les échéances de l'ensemble des initiatives du gouvernement. Ce serait un document très épais.

**Mme Diane Bourgeois:** Toutefois, vous comprendrez que les plans et priorités que nous recevons, ce sont les vôtres. Ils sont envoyés à la population et aux parlementaires, mais nous, nous ne pouvons pas faire notre travail correctement parce que nous ne pouvons pas les évaluer. Il est possible que vous soyez capables d'évaluer le travail fait par les ministères, parce que vous demandez probablement à vos ministères des indicateurs de temps et de rendement, et ainsi de suite. À nous, parlementaires, vous dites qu'en l'espace de trois ans, on va faire telle et telle choses. Cependant, nous ne pouvons pas, nous, évaluer ce qui est prévu pendant ces trois années. Cela cause un cafouillage. Ou alors, nous oublions tout simplement que notre travail consiste à vous superviser un peu.

J'imagine que vous présenterez bientôt vos plans et priorités sur trois ans. D'ailleurs, la vérificatrice générale du Canada le demande. Je souhaite que vous rapportiez à votre grand patron que nous aimerions que vous y mettiez des indicateurs de temps et de rendement, ainsi que des informations sur les montants d'argent prévus, les ressources humaines qui seront nécessaires, et ainsi de suite. C'est tellement vaste.

**La présidente:** Merci, madame Bourgeois.

**Mme Diane Bourgeois:** Merci, madame la présidente.

[Traduction]

**La présidente:** Monsieur Kramp.

**M. Daryl Kramp (Prince Edward—Hastings, PCC):** Merci, madame la présidente.

Soyez les bienvenus, madame et monsieur. Comme vous, nous avons eu peu de temps pour nous préparer. Nous avons plusieurs préoccupations, mais je voudrais m'en tenir au mandat principal et à l'objet de ce comité, à savoir essentiellement la surveillance et la reddition de comptes.

Nous nous sommes engagés à évaluer l'efficacité ou la crédibilité de la gouvernance, qu'il s'agisse de ministères, de commissions ou d'organismes. Nous avons un mandat d'une grande portée, comme vous le savez. Nous avons également la responsabilité d'évaluer la situation ou de faire des commentaires sur votre évaluation. Je m'intéresse tout particulièrement aujourd'hui aux pratiques internes de gestion du BCP. L'efficacité et l'efficience sont, naturellement, une préoccupation de tous les parlementaires, du gouvernement et de la population canadienne.

Vous avez signalé plusieurs initiatives et pratiques récurrentes ou occasionnelles du BCP. J'aimerais que vous donniez des informations un peu plus détaillées à leur sujet, une après l'autre peut-être. Vous mentionnez que vous mettez en oeuvre un processus intégré de planification des activités axée sur les risques, un Cadre de mesure du rendement, une politique de vérification interne. Je pense qu'il est important que nous sachions ce qu'il en est de ces diverses activités. Sont-elles permanentes? Sont-elles nouvelles? Avez-vous eu des résultats mesurables? Avez-vous tiré des conclusions qui pourraient avoir une incidence sur la fonction publique? Je sais que c'est une question assez générale. La réponse pourrait prendre des heures, car elle est très complexe. Je me demande toutefois si vous ne pourriez pas nous donner un bref aperçu de vos pratiques internes.

• (0930)

**Mme Marilyn MacPherson:** Je vous en ferai une esquisse puis, si j'ai oublié certaines choses, vous pourrez me poser des questions.

En ce qui concerne le processus intégré de planification des activités axée sur les risques, l'année dernière, sous la direction du greffier, nous avons mis en place le plan stratégique des ressources humaines du BCP. C'était le premier du genre. Il a été mis en oeuvre en mars 2007. Dans son dernier rapport au premier ministre, le 14<sup>e</sup>, le greffier a demandé aux ministères de formuler un plan stratégique des ressources humaines, ainsi qu'un plan d'activités intégré incluant, outre les exigences en matière d'activités, les besoins liés aux ressources humaines. Le rapport demandait aux ministères d'établir un plan d'activités intégré pour cette année. Nous avons suivi ce processus au BCP, et nous l'avons fait connaître. J'en ai un exemplaire ici. Nous nous sommes réunis avec les représentants de tous les secrétariats et avons examiné toutes les difficultés. Nous avons établi un ordre de priorité pour un certain nombre de choses. La priorité la plus importante est probablement le renouvellement de nos ressources humaines. Il s'agit de nous assurer que nous avons la capacité nécessaire et de déterminer comment recruter de façon à ce que le BCP soit efficient et efficace.

Nous avons examiné notre système informatique. C'est un bon système, mais nous devons continuer à le mettre à jour et à faire en sorte qu'il soit plus approprié. Nous avons des analystes plus jeunes, et nous voulons nous assurer que nous avons les meilleurs systèmes pour leur usage.

Nous avons en outre mis l'accent sur la gestion de l'information. Nous sommes une organisation axée sur le savoir où le roulement du personnel est assez élevé. De nombreuses décisions sont prises et de nombreuses informations sont recueillies et analysées. Nous voulons nous assurer de saisir toute cette information pour que nos nouveaux employés puissent avoir accès à tous nos documents.

Enfin, et ce n'est certainement pas le moins important, nous avons un système de gestion des urgences et une planification de la continuité des activités. Un plan de continuité opérationnelle a été mis en place après le 11 septembre, et nous faisons actuellement une nouvelle analyse des répercussions sur les activités. Nous procédons à la mise à jour de tous nos plans de continuité des activités. Nous nous assurons en outre que nous disposons d'un programme efficace de gestion des urgences.

En ce qui concerne la vérification et l'évaluation, jusqu'en mai dernier, nous n'avions pas de vérificateur à temps plein au Bureau du Conseil privé. Nous avons engagé une dirigeante principale de la vérification. Elle a effectué des vérifications et nous avons actuellement en place un plan de vérification axée sur les risques. C'est donc ce que nous avons réalisé jusqu'à présent.

**M. Daryl Kramp:** Merci.

De toute évidence, ça bouge beaucoup.

Je voudrais savoir comment et pourquoi vous agissez ou réagissez comme vous le faites dans ce contexte. Une autorité supérieure indique-t-elle avec précision comment cela doit se passer ou avez-vous fait une analyse F.F.P.M. d'un type ou d'un autre? Si vous avez fait ce type d'analyse, quels étaient les points saillants en ce qui concerne les faiblesses ou les forces? Si vous avez une faiblesse et qu'il s'agit d'un domaine spécifique de l'administration, il faut, naturellement, y accorder davantage d'attention.

J'aimerais savoir si vous estimez qu'on peut aller de l'avant sans trop d'inquiétude ou qu'un certain rafistolage est nécessaire ou encore si on perçoit un signe indiquant qu'il faut absolument aller de l'avant.

• (0935)

**Mme Marilyn MacPherson:** Pour répondre à votre question sur le processus, un processus d'analyse axée sur les risques est déjà en place. Nous avons fait un profil des risques pour le ministère et nous continuons de le peaufiner pour être certains que nous identifions les domaines auxquels nous devons impérativement accorder la priorité.

Tout ce processus nous a permis de comprendre que notre capacité en matière de ressources humaines est vraiment notre plus grosse faiblesse; par conséquent, nous y accordons beaucoup d'attention; nous procédons d'ailleurs à des vérifications et à une évaluation de la gestion des urgences. La raison pour laquelle ces postes sont mentionnés est que le ministère a déterminé que c'étaient des faiblesses auxquelles nous devons remédier, que ce soit uniquement pour les activités internes ou parce que cela s'inscrit dans le cadre d'une politique gouvernementale plus générale.

**M. Daryl Kramp:** Pour votre information, le comité a, naturellement, entendu le témoignage de différents groupes, organismes et ministères concernant les problèmes de ressources humaines. Le roulement du personnel dans la fonction publique pose un problème en permanence. C'est, naturellement, problématique non seulement pour les employés concernés, mais pour les ministères et aussi pour la mémoire constitutionnelle et ministérielle.

Je me demande si le BCP a envisagé une façon ou s'il a des projets concrets sur la façon de régler ce problème. Est-ce une question d'argent? Est-ce une question de sécurité d'emploi? Est-ce la nature des opérations? Est-ce le fait qu'il y a pénurie de personnes qualifiées? Pourriez-vous indiquer certaines... Pouvez-vous donner un aperçu de la situation du BCP?

**Mme Marilyn MacPherson:** Lorsque nous avons élaboré notre plan des ressources humaines, nous avons signalé quatre groupes d'employés ayant des problèmes ou des besoins très différents. Il s'agit des analystes, du groupe de la direction, du groupe du soutien administratif et des services ministériels. Des problèmes se posent dans ces quatre groupes.

Par exemple, en ce qui concerne notre groupe des analystes, il sera toujours essentiel de recruter au BCP des personnes qui ne viennent pas nécessairement des universités, mais d'autres ministères, afin que lorsqu'elles arrivent chez nous, elles aient déjà une certaine connaissance des dossiers. Ces employés ont tendance à rester deux ou trois ans, à acquérir de l'expérience au BCP, à apprendre comment fonctionne le ministère et comment nous aidons les comités du Cabinet, puis retournent dans leur ministère. On estime que ce sont des employés très intéressants. Nous examinons des possibilités d'attirer en fait des employés d'autres ministères de façon coordonnée pour assumer la fonction d'analyste.

Dans le secteur du soutien administratif — et le BCP n'est pas un cas unique —, il est extrêmement difficile de conserver de très bons employés de niveau AS-1 et AS-2, par exemple. Nous augmenterons nos activités de dotation et essaierons de créer des réserves de recrutement. Nous essaierons en outre de mettre en place un programme de perfectionnement un peu plus élaboré afin de permettre aux employés recrutés au niveau AS-1 d'accéder aux niveaux AS-2 ou AS-3. Ça permettra non seulement d'accroître leurs capacités et leur contribution à l'organisation, mais ça nous aidera aussi à les retenir.

**M. Daryl Kramp:** Merci.

**La présidente:** Merci.

Monsieur Angus.

**M. Charlie Angus (Timmins—Baie James, NPD):** Merci, madame la présidente.

Merci d'être venus à aussi court préavis. Je pense que nous sommes tous pratiquement dans la même situation, car nous ne nous attendions pas à votre présence, et il s'agit d'un dossier très complexe.

À notre dernière séance, nous avons adopté une motion exhortant le gouvernement à respecter l'engagement qu'il avait pris d'instituer une Commission des nominations publiques. Cette commission devait être un organisme de surveillance contre le favoritisme devant relever du Parlement. Il s'agissait d'un organisme indépendant ayant effectivement des pouvoirs et un budget. C'est très différent du rôle d'un secrétariat; on l'a déjà précisé plusieurs fois.

Le 7 mars a été publié dans *Canwest* un article indiquant que la Commission des nominations publiques avait été minée par le fait que nous avions créé un organisme apparemment très semblable, à savoir un secrétariat, mais un secrétariat travaille toutefois par le biais du BCP et fait rapport au premier ministre.

Si une commission doit être établie, ces fonds lui seront-ils transférés? Quel rôle le secrétariat continuera-t-il de jouer pendant que nous voulons établir une commission indépendante?

• (0940)

**M. Marc O'Sullivan:** À la création de la commission, le secrétariat serait un service indépendant. Lorsque la commission a été établie sur le plan administratif, par décret, le secrétariat a été institué en tant que service entièrement indépendant, précisément pour les raisons que vous avez mentionnées, à savoir pour s'assurer que l'appui à la commission vienne de sa propre entité et pas d'un secrétariat rattaché à une autre entité.

Étant donné que la création de la commission est en suspens, le secrétariat fonctionne au sein du BCP pour des raisons administratives, car on a passé une entente de partage de services ministériels. Il aurait été ridicule d'établir un service des ressources humaines, un service de l'accès à l'information et d'autres services dans une aussi petite entité.

Une entente a donc été passée avec le BCP pour les services administratifs. Cependant, le décret prévoit qu'il s'agira d'un service entièrement indépendant. Le secrétariat poursuivrait ses activités en relevant d'une commission instituée aux termes de la Loi fédérale sur la responsabilité.

**M. Charlie Angus:** Quand les projets concernant la commission ont été mis en suspens, le secrétariat a-t-il continué à faire du travail? Faisait-il un travail préparatif pour la commission? Quelle était sa fonction? Tout cela me semble nébuleux.

**M. Marc O'Sullivan:** Oui, je comprends. Ce n'est pas évident lorsqu'il s'agit d'un secrétariat qui soutient une commission inexistante. La tâche est toutefois considérable. Il s'agit de plus de 3 000 postes, notamment des membres de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce, des employés de Postes Canada, des employés de grosses sociétés de la Couronne, de tribunaux quasi judiciaires et d'organisations internationales.

Il s'agit d'un tel éventail d'organisations que le personnel du secrétariat doit les examiner une par une. Ils examinent les postes et se demandent quelles procédures de sélection seraient appropriées pour ces postes. C'est une entreprise colossale.

**M. Charlie Angus:** Faisait-il ce travail l'année dernière?

**M. Marc O'Sullivan:** Oui, il travaillait là-dessus. Le personnel a commencé avec deux employés, puis quatre, puis il a progressivement été complètement supprimé. Nous avons ensuite doté à nouveau le secrétariat.

**M. Charlie Angus:** Notre ami Pierre Poilievre assiste parfois aux séances de notre comité. Une interview de lui a été publiée dans le *Toronto Sun* du 28 mars 2007; au cours de cette entrevue, il a expliqué le rôle que ce secrétariat, qui relève du cabinet du premier ministre, assumerait.

Sous le titre « Only Tories Need Apply: Looking for a government Job? New commission says lean to your right » (Inutile de postuler si on n'est pas conservateur: êtes-vous à la recherche d'un poste de fonctionnaire? La nouvelle commission indique qu'il faut pencher vers la droite), l'article disait ceci:

Les conservateurs ne comptent pas faire disparaître le favoritisme politique des nominations à la fonction publique et ils se serviront de la Commission des nominations publiques promise pour s'assurer que leurs amis ayant les qualifications nécessaires obtiennent les postes, de dire un député conservateur d'Ottawa.

Le député Pierre Poilievre, secrétaire parlementaire du président du Conseil du Trésor, Vic Toews, a apparemment dit que le gouvernement ne nommerait pas de personnes qui n'approuvent pas son plan d'action et ce, à propos d'un secrétariat placé sous la direction du premier ministre, qui ne doit pas rendre de comptes au Parlement.

Étant donné qu'il y a eu un millier de nominations, dont une grande partie étaient ouvertement politiques, quelle obligation y a-t-il de rendre des comptes au contribuable? Le contribuable devrait-il continuer à investir 1 million de dollars dans ce fonds dont un des membres occasionnels de ce comité dit que sa raison d'être est de veiller à ce que seuls des conservateurs aient des chances d'obtenir les postes?



**M. Marc O'Sullivan:** Les propos de M. Poilievre que vous avez cités sont légèrement différents de ce qu'indique le titre.

Les commentaires de M. Poilievre — ne citez pas mes propos, car je me base uniquement sur ce que vous avez dit — concernent la nomination de personnes qui sont prêtes à mettre en oeuvre le plan d'action du gouvernement. Après un changement de gouvernement, surtout après une longue période, il n'est pas étonnant qu'une nouvelle équipe veuille adopter une certaine tactique — un plan d'action, un programme, un discours du Trône — et qu'elle s'attende à ce que certaines des commissions se conforment à ce plan d'action. C'est le gouvernement au pouvoir, démocratiquement élu, et il compte bien que tout l'appareil gouvernemental aille dans le sens de son programme.

Par conséquent, il est légitime qu'un nouveau gouvernement au milieu d'une transition veuille nommer des personnes qui feront progresser son plan d'action.

• (0945)

**M. Charlie Angus:** Certains gouvernements veulent faire ça, mais on s'était engagé à ce que cette commission rende des comptes au Parlement pour s'assurer qu'il ne s'agissait pas uniquement de combler les postes avec des nominations politiques. Si le gouvernement tient à faire des nominations politiques, le Secrétariat continuera certainement de relever du Premier ministre, et uniquement de lui, et pas du Parlement. C'est différent de l'engagement qui avait été pris en ce qui concerne une Commission des nominations publiques.

Par conséquent, je reviens à la question: si cette Commission des nominations publiques indépendante qui est en fait un organisme de surveillance et qui doit rendre des comptes au Parlement, comme l'a réclamé le comité, voit enfin le jour, les fonds seront-ils transférés du secrétariat actuel à cette commission indépendante, ou faudra-t-il attendre le budget suivant?

**M. Marc O'Sullivan:** Non. Les fonds seraient transférés.

De la façon prévue lorsque le décret établissant le secrétariat et la commission a été passé, le secrétariat avait pour objet d'appuyer la commission, qui devait être un organisme indépendant. Ça a été prévu de cette façon. L'indépendance de la commission et son rôle sont établis clairement aux termes de la Loi sur la responsabilité fédérale. Son mandat est énoncé de façon précise et il est intégré à la loi. Par conséquent, le gouvernement n'aura pas beaucoup le choix en ce qui concerne le mandat de la commission. Il est indiqué dans la loi.

**M. Charlie Angus:** Merci beaucoup.

**La présidente:** Je voudrais poser une question qui m'intéresse particulièrement.

L'année dernière, et je pense que nous poursuivons cette étude, nous examinons les questions de rémunération et d'avantages sociaux. De nombreux employés ne reçoivent pas le salaire qu'ils méritent; s'ils ont une mutation, c'est extrêmement complexe et il y a un retard.

Je pense qu'on a fait un certain travail. Je signale qu'en juin 2007 en particulier, notre comité était très frustré de l'absence de réponses et du manque de coordination. On aurait dit que nous étions incapables de découvrir les vrais responsables dans le système; par conséquent, nous avons demandé au greffier du Conseil privé de venir témoigner devant le comité. Il n'a pas témoigné, naturellement, puisque la Chambre s'est ajournée, mais on a fait un certain travail par la suite. Je m'en rends compte.

Quel type de rôle jouez-vous dans la coordination de la recherche d'une solution à ce problème colossal dans la fonction publique? On n'en entend pas parler tous les jours, mais c'est très grave quand on est la personne qui ne reçoit pas son salaire à temps ou qui ne touche pas le montant qu'elle est censée recevoir. C'est très grave également pour les employés des services de la rémunération et des avantages sociaux qui essaient de rattraper le retard. Vous pourriez peut-être expliquer le rôle de coordination que vous jouez actuellement — je n'en suis pas sûre.

**M. Marc O'Sullivan:** Merci pour la question, madame la présidente.

Le greffier du Conseil privé a présenté hier au premier ministre son 15<sup>e</sup> rapport sur l'état de la fonction publique, qui inclut également le rapport du comité consultatif du premier ministre — MM. Mazankowski et Tellier président ce comité pour le premier ministre — et les suggestions qu'il contient concernant la fonction publique. L'approche avancée par le greffier dans ce rapport est pertinente pour toutes les difficultés en matière de ressources humaines qui se posent dans la fonction publique, en particulier dans les services des ressources humaines.

On y met essentiellement l'accent sur quatre éléments, qui sont de nature générale; si vous voulez bien m'accorder une minute, vous comprendrez le lien avec les problèmes auxquels sont confrontés les services de paie.

La première approche est la planification intégrée des activités. En raison d'une planification insuffisante, les ministères n'étaient même pas en mesure de connaître leurs besoins en ressources humaines pour l'année suivante ou pour les deux ou trois années suivantes. Par conséquent, le greffier a demandé à tous les sous-ministres de s'assurer que chaque ministère ait un plan intégré des activités établissant le lien direct entre leurs priorités en matière d'activités et leurs besoins en ressources humaines, pour que les bonnes personnes occupent les bons postes afin de faire le travail et d'identifier leurs besoins avec précision. Mme MacPherson a cité l'exemple au BCP. Je suis pas mal sûr qu'on identifiera dans le groupe des ressources humaines des besoins précis à satisfaire pour chaque ministère. Ce n'est qu'un projet ou un début, mais ce plan est essentiel pour pouvoir régler le problème.

Le deuxième élément est le recrutement. En raison du roulement actuel dans la fonction publique et des pressions démographiques auxquelles elle est soumise, on y met l'accent sur le recrutement pour s'assurer qu'on engage les personnes nécessaires. Ça ne résoudra pas les problèmes immédiats, mais c'est une étape nécessaire pour veiller à ce que les problèmes soient réglés, même si n'est que d'ici deux ou trois ans. On met donc l'accent sur le recrutement; le greffier du Conseil privé a donc donné pour consigne à tous les sous-ministres de veiller à axer leurs efforts sur les besoins de recrutement du ministère sans compter uniquement sur la Commission de la fonction publique; autrement dit, les ministères prennent personnellement en charge la responsabilité du recrutement de leurs employés.

Le greffier a demandé personnellement aux sous-ministres et à leurs équipes de gestionnaires supérieurs d'aller faire du recrutement actif dans les salons de l'emploi, dans les universités. Il cite volontiers la méthode de Bill Gates qui appelle personnellement les meilleurs étudiants de certaines des facultés de génie les plus renommées d'Amérique du Nord pour les inviter à venir travailler pour Microsoft. Si Bill Gates trouve moyen de faire ces appels téléphoniques, les cadres supérieurs de la fonction publique devraient trouver le temps de participer aux salons de l'emploi dans les universités et les collèges.

Le troisième facteur est le développement. C'est bien de recruter du nouveau personnel, mais encore faut-il en assurer le perfectionnement, surtout en raison du défi démographique. Il y a chez nous un réel besoin d'amener rapidement nos employés à un niveau de compétence acceptable. Le domaine des ressources humaines est un domaine très spécialisé et celui de la rémunération l'est aussi. Il faut au moins deux ans pour former un employé pour qu'il soit capable d'assumer les premières fonctions du poste. Il faut de trois à cinq ans pour assurer une formation complète; par conséquent, on met l'accent sur le perfectionnement. Dans le cadre d'un plan intégré des ressources humaines, on s'attend à ce que les sous-ministres non seulement déterminent leurs besoins en matière de recrutement, mais à ce qu'ils expliquent les mesures qui sont prises pour assurer le perfectionnement le plus rapide possible de ces employés.

Le quatrième élément dont il est question dans ce rapport, ce sont les infrastructures habilitantes qui ont pour objet de s'assurer que les fonctions essentielles en matière de ressources humaines dans la fonction publique sont sous le contrôle de la Commission de la fonction publique ou d'une agence de services publics — le Secrétariat du Conseil du Trésor ou l'École de la fonction publique du Canada — afin de veiller à ce que ces services soient le plus efficaces possible. En ce qui concerne la question de la rémunération, on pense que nos collègues de Travaux publics, notamment, s'appliquent à moderniser tout le système de la paie qui est vieillot; ils sont les premiers à dire qu'il est essentiel de le moderniser. Je sais qu'ils y travaillent d'arrache-pied.

• (0950)

Par conséquent, ces quatre éléments applicables à tout ce qui concerne les ressources humaines dans la fonction publique sont importants pour le problème auquel sont confrontés les responsables de la rémunération. Ce n'est pas uniquement un problème pour Travaux publics et Services gouvernementaux Canada; c'est un problème auquel chaque ministère est confronté. Les groupes des ressources humaines doivent s'assurer, à cause du roulement, que la filière de la rémunération suit les employés de façon efficace. Pour cela, il est essentiel que les ministères déterminent clairement leurs besoins et les satisfassent par le recrutement et le perfectionnement.

**La présidente:** Merci beaucoup.

Il y a une autre question qu'ils doivent examiner, à savoir le maintien en poste des employés des services de la paie et des avantages sociaux, car on y a beaucoup de difficulté à conserver les employés qui ont été formés.

**M. Marc O'Sullivan:** Oui, le roulement est considérable.

**La présidente:** Monsieur Bains.

**L'hon. Navdeep Bains (Mississauga—Brampton-Sud, Lib.):** Merci beaucoup, madame la présidente.

Je voudrais faire le même type de commentaires que ceux de mon collègue. Je vous remercie d'être venus à aussi court préavis.

Je voudrais faire des commentaires au sujet des priorités énoncées dans vos observations préliminaires sur le Budget des dépenses; je voudrais en outre une clarification sur la question sur laquelle je travaille actuellement, à savoir — j'ai d'ailleurs écrit également au greffier à ce sujet — le récent « NAFTA-gate ». Comme nous le savons, c'est très grave. Il y a eu des fuites, verbales et par notes de service, qui ont vraiment compromis notre position vis-à-vis des États-Unis. Il y a eu abus de confiance, et des dommages ont été causés; de nombreux Américains et de nombreux Canadiens sont préoccupés par cette affaire. On m'a donc demandé d'écrire, ou je me

suis senti obligé de le faire, au greffier pour obtenir des éclaircissements, puisqu'il suit actuellement l'enquête.

Vous indiquez dans votre exposé que votre troisième priorité est de soutenir la gestion des activités gouvernementales et la responsabilisation du gouvernement. Cette enquête relève-t-elle de cette priorité, en raison de l'enquête interne sur ces fuites diplomatiques et verbales?

**Mme Marilyn MacPherson:** Je pense que oui. Je ne pense pas que c'était prévu, mais il semblerait que ça relève de la responsabilité et de la bonne gestion.

**L'hon. Navdeep Bains:** Par conséquent, en ce qui concerne les postes budgétaires, a-t-on prévu un budget pour une question de cette nature ou de quel poste budgétaire le coût de l'enquête et les ressources nécessaires pour la mener relèveraient? Sous quel poste budgétaire du Budget principal des dépenses serait-ce inscrit? J'ai essayé de le comprendre. Je me demande d'où viendraient les fonds nécessaires.

• (0955)

**Mme Marilyn MacPherson:** Laissez-moi réfléchir...

Il est probable que cela relèverait de la sécurité et du renseignement, sur le plan administratif. En tant qu'activité de programme, c'est probablement des services consultatifs au premier ministre.

**L'hon. Navdeep Bains:** Je sais qu'une partie de l'enquête a été donnée en sous-traitance à la société BMCI, une entreprise qui aide le gouvernement à mener cette enquête. Est-ce une pratique courante au Bureau du Conseil privé en ce qui concerne ce type d'enquêtes?

**Mme Marilyn MacPherson:** Je ne suis pas au courant. C'est la première enquête depuis mon arrivée au BCP et, par conséquent, je ne connais pas les procédures.

**L'hon. Navdeep Bains:** Pensez-vous qu'on a demandé à BMCI de participer à l'enquête en raison de la nature de cette enquête? Est-ce qu'on en a donné une partie en sous-traitance parce qu'elle porte également sur le cabinet du premier ministre?

**Mme Marilyn MacPherson:** Je n'en ai aucune idée. Je suis désolée, mais je ne suis pas en mesure de répondre.

**L'hon. Navdeep Bains:** Savez-vous si ce contrat a été adjugé à un fournisseur exclusif, ou y a-t-il eu une soumission concurrentielle?

**Mme Marilyn MacPherson:** Il faudrait que je vérifie. Je ne suis pas au courant des détails du contrat.

**L'hon. Navdeep Bains:** Bien. Ça ne pose pas de problème. Par conséquent, si vous n'êtes pas au courant des détails, vous n'êtes pas non plus au courant des critères qui ont été fixés pour cette enquête ou pour son adjudication en sous-traitance, ni des raisons pour lesquelles elle a été donnée en sous-traitance. Vous ne savez rien à ce sujet pour le moment.

**Mme Marilyn MacPherson:** Non, j'en suis désolée. Je n'ai pas vu le contrat.

**L'hon. Navdeep Bains:** Je voulais tout simplement des éclaircissements, car je pense que la priorité que vous avez mentionnée en ce qui concerne la responsabilité gouvernementale dans votre exposé préliminaire... Je voulais savoir si cette enquête s'inscrivait dans les priorités du BCP que vous avez exposées. Vous avez mentionné que oui.

En outre, je voulais comprendre quels budgets sont affectés à des enquêtes de cette nature. Avez-vous une idée du coût de cette enquête pour le BCP ou avez-vous d'autres informations semblables, par exemple une idée des ressources totales affectées à cette initiative?

**Mme Marilyn MacPherson:** Je ne sais pas à combien pourrait s'élever le coût de l'enquête. Je doute que ce soit assez important pour faire une différence au budget ou au Budget des dépenses.

**L'hon. Navdeep Bains:** Avez-vous une idée de l'échéance de cette enquête?

**Mme Marilyn MacPherson:** Je suis désolée, mais je n'en ai aucune idée. Je pense qu'il y a une date pour laquelle le premier ministre attendait un rapport du greffier, mais il faudrait que je vérifie si cette date a été annoncée ou non. Je ne le sais pas.

**L'hon. Navdeep Bains:** Merci beaucoup.

**La présidente:** Merci.

Madame Faille.

[Français]

**Mme Meili Faille (Vaudreuil-Soulanges, BQ):** Merci, madame la présidente.

Comme mes collègues, j'aimerais vous remercier d'être venus à si brève échéance. C'est aussi un plaisir pour nous de vous accueillir dans les mêmes circonstances.

Mon collègue a parlé des nominations publiques. Auparavant, je siégeais au Comité de la citoyenneté et de l'immigration. Comme parlementaires, nous avons formulé de nombreuses recommandations au sujet des nominations. Cela faisait partie des pratiques du comité que d'accueillir les nouveaux commissaires ou le président sur une base régulière.

Vous n'êtes pas sans savoir qu'il y a eu une crise au cours de la dernière année. Si vous n'étiez pas venus ici pour parler de votre rôle de conseil impartial et professionnel et de celui de gestion du processus de nomination ainsi que de votre souci de vous assurer que le processus se déroule de façon non partisane, je ne vous aurais peut-être pas posé de questions à ce sujet.

J'ai beaucoup de difficulté à comprendre comment vous pouvez donner votre aval à un processus qui était non partisan et que, à la suite du seul rapport que M. Harrison a fait sur l'immigration, vous rejetez du revers de la main la non-partialité du comité de sélection des commissaires, un processus envers lequel le milieu s'était engagé, soit le barreau, les différents groupes s'occupant d'immigration et les universitaires. L'année dernière, une crise a amené un président et un comité de sélection à démissionner. Les gens du milieu font encore des représentations, et des avis ont été donnés par les parlementaires.

Vous résistez à tout cela en mettant en place le nouveau processus permettant à un représentant du ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration, en fait le ministre, de siéger au comité de sélection. Comment considérez-vous la participation du bureau de la ministre au processus concernant le choix des commissaires à l'immigration? Comment expliquez-vous cette décision?

• (1000)

**M. Marc O'Sullivan:** J'aimerais faire une distinction entre le processus de sélection et le processus de nomination. La ministre a l'autorité de recommander au Cabinet la nomination des commissaires. Il s'agit donc de nominations faites par le gouverneur en conseil, sur recommandation de la ministre.

M. Jean-Guy Fleury a établi le processus de sélection, qu'on pourrait appeler processus de préqualification. Ce processus consistait en un examen écrit et des entrevues. Une liste de personnes qualifiées était établie, laquelle était remise au ministre pour examen. Le ministre choisissait dans cette liste les personnes à recommander pour une nomination par le gouverneur en conseil. Le rapport Harrison a examiné ce processus.

**Mme Meili Faille:** Qui, en passant, a été rejeté par les parlementaires.

**M. Marc O'Sullivan:** Oui. On a ensuite établi un nouveau processus, qui vise à établir une liste de personnes qualifiées. Les outils utilisés demeurent les mêmes, c'est-à-dire un examen écrit, suivi d'une entrevue. Comme c'est le ministre qui, ultimement, recommande les nominations, il est justifié qu'un représentant du bureau du ministre siège au comité qui travaille à l'étape de la préqualification.

**Mme Meili Faille:** On avait toutefois un processus qui fonctionnait. Il était décrit comme étant acceptable par le milieu. Naturellement, on recommandait de le modifier, mais ce que M. Harrison a recommandé n'a jamais été soulevé par le milieu.

Est-ce une directive de la ministre?

**M. Marc O'Sullivan:** Non. On a demandé à M. Harrison d'examiner le processus utilisé à l'époque, qui avait été établi par M. Fleury. Ce dont je me souviens, c'est que M. Harrison avait conclu que le processus était trop onéreux et que toutes les étapes de présélection prenaient énormément de temps. Les changements qu'il proposait n'étaient pas si importants; il s'agissait plutôt d'ajustements.

**Mme Meili Faille:** Pourtant, inclure le bureau du ministre dans la sélection, c'est majeur.

Je voulais simplement illustrer le fait que, bien qu'on n'ait entendu personne recommander que la ministre fasse partie du comité de sélection, vous soutenez quand même que vous avez donné des avis non partisans. La seule demande qui ait été faite était une demande de la ministre à M. Harrison.

**M. Marc O'Sullivan:** Excusez-moi, j'ai perdu le fil de votre question.

**Mme Meili Faille:** Malgré les audiences tenues sur cette question et sur ce rapport, malgré les parlementaires, les universitaires, les milieux, le barreau et tous les gens qui oeuvrent dans ce domaine, malgré la démission d'un président de la CISR et un manque de commissaires — ce qui nuit au fonctionnement de la CISR et des différentes sections —, vous maintenez qu'il est nécessaire que la ministre intervienne dans la sélection puis charbarde tout le processus de sélection.

**M. Marc O'Sullivan:** Ultimement, c'est la ministre qui recommande la nomination. Alors, quant à savoir à quel moment le bureau de la ministre doit être impliqué dans le processus, il me semble logique que cela tienne compte du fait que c'est la ministre qui recommande la nomination au bout du compte. Que son implication se fasse uniquement à la toute fin ou un peu plus tôt dans le processus est conforme à la façon dont l'ensemble du gouvernement fonctionne.

**Mme Meili Faille:** Cela ne tient pas la route. Vous dites que vous êtes impartial, alors que vous venez tout juste de faire la démonstration que vous ne l'êtes pas. Bref, dans...

**La présidente:** Votre temps est écoulé. Je vous en ai laissé beaucoup.

[Traduction]

Nous donnons maintenant la parole à M. Albrecht.

**M. Harold Albrecht:** Merci, madame la présidente.

Je remercie les témoins d'avoir accepté notre invitation.

Je voudrais revenir brièvement à la troisième priorité mentionnée dans votre exposé, à la page 4, au deuxième point, où vous écrivez ceci: « assurera la gestion stratégique des nominations par le gouverneur en conseil grâce à des processus de nomination et de sélection ouverts qui sont fondés sur les compétences ».

Nous avons probablement déjà eu cette information, mais pourriez-vous rappeler environ combien de demandes on reçoit pour ces nominations par le gouverneur en conseil par rapport au nombre de postes vacants? Est-ce 100 demandes par poste ou 10 demandes par poste? Pourriez-vous donner une idée du nombre de demandes ainsi que du niveau général des compétences? Est-ce que 90 p. 100 des postulants sont pleinement qualifiés ou est-ce que peut-être 10 p. 100 d'entre eux ne le seraient pas? C'est le type de chiffres que j'aimerais obtenir.

• (1005)

**M. Marc O'Sullivan:** Ce n'est pas uniforme. Ça varie beaucoup, car la nature des postes est très différente. Certains postes sont très spécialisés et nous ne recevons peut-être que quatre ou cinq demandes; nous devons chercher partout pour trouver des candidats. Nous avons parfois recours aux services d'entreprises spécialisées dans la recherche de talents pour trouver des candidats. Pour les postes de niveau supérieur, les personnes qualifiées ne lisent pas les petites annonces dans les journaux. Les candidats s'attendent à être sollicités et recrutés pour le poste. Par conséquent, ça change beaucoup selon le niveau. Pour les postes plus subalternes, nous avons un plus grand nombre de candidats. Pour les postes de nature plus générale, nous recevons, naturellement, plus de demandes; nous en recevons une douzaine, ou peut-être 20 ou 25 pour un poste donné.

Certains postes sont des cas très particuliers. Nous avons dû pourvoir dernièrement le poste de huissier du bâton noir et, chose étonnante, nous avons reçu une douzaine de demandes. J'ai été surpris. C'était en fait un peu plus que cela; nous avons reçu près de 20 demandes pour ce poste.

C'est donc très différent d'un poste à l'autre. Certains postes sont de nature plus générale, par exemple, les membres de conseils d'administration ainsi que les directeurs généraux et présidents des sociétés de la Couronne. Dans ces cas-là, nous ciblons des personnes du secteur privé. En ce qui concerne les sociétés d'État de nature commerciale, nous nous adressons souvent au secteur privé. Dans d'autres domaines corrélatifs de la fonction publique, nous trouvons des candidats à d'autres paliers de gouvernement. En outre, il y a des candidats de la fonction publique comme telle. Certains hauts fonctionnaires en fin de carrière considèrent que c'est un dernier poste intéressant avant de prendre leur retraite. Les hauts fonctionnaires sont parfois d'excellents candidats pour ces postes.

Nous avons établi un énoncé des critères de sélection pour tous ces postes. Les énoncés des qualités sont annoncés. Ils sont publiés dans la *Gazette du Canada*. Ils sont affichés sur le site Web du gouvernement concernant les nominations. Tout le monde peut les voir. D'une façon générale, en ce qui concerne le nombre de procédures dont nous nous sommes chargés, je suis très satisfait — et même parfois agréablement surpris — du niveau auquel nous avons pu faire du recrutement.

Ce qui est étonnant, c'est que la moyenne d'âge — je n'ai pas les chiffres exacts sous la main — est assez élevée. Beaucoup de candidats — comme je l'ai signalé, des fonctionnaires, mais aussi des personnes venant du secteur privé ou d'autres secteurs de la société — sont en fin de carrière. Il s'agit parfois de personnes du secteur privé qui trouvent qu'elles ont gagné beaucoup d'argent, que leur famille est élevée, que leurs enfants ont terminé leurs études universitaires et qui aimeraient faire quelque chose dans l'intérêt public. Elles viennent travailler pour une société d'État ou pour un organisme, ou une commission. C'est très agréable de recruter de telles personnes.

Nous avons eu d'ex-juges. M. Konrad von Finckenstein du CRTC était juge à la Cour fédérale. Il a signalé qu'il aimerait assumer un autre type de fonctions et il a joué un rôle très dynamique au CRTC.

Je pense que nous réalisons des progrès dans notre capacité de recruter des personnes qualifiées. Une de nos difficultés concerne la question de la rémunération. L'économie est prospère depuis de très nombreuses années et les salaires du secteur privé ont beaucoup augmenté; par conséquent, nous avons parfois des difficultés de recrutement, surtout pour les sociétés d'État. Elles signalent que les personnes qu'elles voudraient attirer ont déjà un salaire beaucoup plus élevé que ce qu'elles peuvent leur offrir. Nous tentons d'imposer une limite sur la rémunération pour éviter toute escalade dans ce domaine. C'est une difficulté constante.

Ce que j'ai toutefois trouvé intéressant, c'est le nombre de personnes qui indiquent que c'est ce qu'elles voudraient faire pour la dernière étape de leur carrière.

**M. Harold Albrecht:** En ce qui concerne les demandes pour des postes plus généraux, vous avez parlé de personnes qui sont disposées à travailler quelques jours par mois, ou pendant un an, pour les commissions d'examen et autres organismes de ce type. Y a-t-il beaucoup de demandes pour ces postes? Le site Web et la *Gazette* sont-ils adéquats pour annoncer ces postes vacants? Est-ce que les citoyens ordinaires sont au courant de la possibilité de travailler pour certains de ces organismes? Pour être franc, je n'aurais pas été au courant de ces possibilités il y a quelques années.

• (1010)

**M. Marc O'Sullivan:** Le site Web est une innovation récente. Il a été établi il y a environ un an et demi et il a été amélioré dernièrement. Il n'a pas encore atteint le niveau de Workopolis. Nous voulons l'améliorer. Nous voulons qu'il soit plus interactif. Nous voulons qu'il soit plus interactif. C'est ce que nous sommes en train de faire.

En outre, nous ne pouvons pas administrer toutes ces procédures de sélection, car leur nombre est trop élevé. Plusieurs organisations ont leur propre processus de qualification. C'est le cas pour la Commission de l'immigration et du statut de réfugié. C'est aussi le cas pour le Tribunal des anciens combattants (révision et appel). La Commission nationale des libérations conditionnelles a également son processus. En ce qui concerne les juges de la citoyenneté, les juges-arbitres de l'assurance-emploi... Plusieurs ministères et organismes ont des procédures de sélection qu'ils administrent eux-mêmes. Il faudrait quintupler notre personnel pour que toutes les procédures de sélection soient menées par le Bureau du Conseil privé; par conséquent, cette tâche a été déléguée à différents organismes et ministères. Nous voulons en augmenter le nombre. Nous voulons continuellement augmenter le nombre d'organismes et de ministères qui administrent les procédures de sélection pour leurs postes à temps partiel, dans le but final que ce système soit universel.

**M. Harold Albrecht:** En vous basant sur le nombre de demandes pour toutes ces nominations à des postes de nature plus générale, êtes-vous entièrement convaincu que ces postes vacants sont bien annoncés et que les gens sont au courant?

**M. Marc O'Sullivan:** Oui. La population n'est peut-être pas aussi informée que nous le souhaiterions mais, en ce qui concerne les domaines spécifiques, les domaines spécialisés, la population locale en a connaissance et elle sait où postuler et où s'adresser.

Dans certains cas, il s'agit de très petites localités et la nouvelle se propage très vite. Dans d'autres cas, il nous suffit de l'annoncer à deux ou trois associations industrielles et de faire paraître une annonce dans une revue spécialisée pour que toutes les personnes visées soient au courant. Dans d'autres cas, une beaucoup plus grande diffusion est nécessaire; nous nous adressons parfois à des entreprises spécialisées dans la recherche de talents et faisons à l'occasion publier des annonces dans la presse nationale, mais c'est de moins en moins fréquent. C'est un phénomène de génération. La génération actuelle ne lit plus les petites annonces dans les journaux.

**M. Harold Albrecht:** Merci.

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

[Français]

C'est au tour de Mme Faille, qui sera suivie de M. Angus.

**Mme Meili Faille:** Merci.

J'ai une question concernant le nouveau Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports. Pouvez-vous nous dire brièvement en quoi ça consiste au juste?

[Traduction]

**Mme Marilyn MacPherson:** Je m'excuse, mais s'agit-il de la Commission des transports?

[Français]

**Mme Meili Faille:** Je ne sais pas comment ça s'appelle en anglais. Il s'agit du Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports.

**M. Marc O'Sullivan:** C'est présidé par M. Ian Glen, avec M. Duchesneau en tant que PDG.

**Mme Marilyn MacPherson:** Cette organisation ne relève pas de nous, mais d'un sous-ministre. Elle ne relève pas de nous, comme fonctionnaires du Conseil privé.

**Mme Meili Faille:** C'est parce qu'ici, dans les crédits, il y a des activités de programmes qui totalisent près de 28 millions de dollars.

**Mme Marilyn MacPherson:** Vous avez raison, ça fait partie des responsabilités du premier ministre, mais ça ne fait pas partie de notre ministère, c'est séparé.

**Mme Meili Faille:** D'accord. Donc, vous ne savez pas à quoi ça sert. C'est à la page 11-8.

**La présidente:** En effet, le Conseil privé n'est pas responsable de ces...

**M. Marc O'Sullivan:** C'est l'organisme qui fait enquête lorsqu'il y a des accidents. Je présume qu'il est en train de faire enquête sur la tragédie survenue récemment.

**Mme Meili Faille:** Est-ce un organisme qui fait des enquêtes publiques à la demande du premier ministre?

**M. Marc O'Sullivan:** Il fait enquête quand il y a des accidents. C'est Mme Wendy Tadros qui préside cette entité. Je ne connais pas l'historique. Je ne sais pas pourquoi ça se retrouve dans le

portefeuille du premier ministre. C'est parfois une question historique, parfois...

● (1015)

**Mme Meili Faille:** On ne sait pas où le mettre, alors on le met là.

**La présidente:** Je penserais que c'est plutôt historique, parce que c'est un bureau qui fait enquête sur tous les grands accidents, aériens et autres. Aussitôt qu'un avion a un problème quelque part, ce groupe va voir ce qui s'est passé.

**Mme Meili Faille:** La raison pour laquelle je posais des questions, c'est qu'auparavant, il y avait tout simplement une rubrique qui s'appelait « Enquêtes de sécurité », alors que maintenant on l'a ventilée. C'est correct.

Il y a une chose qu'on ne retrouve pas ici. Étant donné que M. O'Sullivan est ici, je veux seulement lui poser une question. Un autre poste qui coûte extrêmement cher est celui des technologies d'information. Je me rappelle, pour avoir été fonctionnaire également, des grandes orientations sur le plan technologique, où on s'en allait vers ce qu'on appelait le *shared system* dans le domaine des infrastructures, du développement des applications et autres.

Pouvez-vous nous tracer le portrait et nous dire où c'est rendu?

**Mme Marilyn MacPherson:** Pas vraiment, c'est le Conseil du trésor qui s'occupe des systèmes partagés, et je ne suis pas tout à fait certaine...

**Mme Meili Faille:** D'accord. Alors, au Conseil privé, vous n'avez pas nécessairement un mot à dire au sujet de l'orientation que cela peut prendre. C'est quand même un grand poste budgétaire, et de grands projets avaient été entrepris il y a une quinzaine d'années, si je me rappelle bien. Je me souviens avoir fait des démarches auprès du Conseil privé. C'est pour cela que je me demandais si un suivi avait été fait des grands postes budgétaires.

**Mme Marilyn MacPherson:** C'est possible qu'il y ait quelqu'un au Conseil privé qui connaisse les détails, mais...

**M. Marc O'Sullivan:** Il faudrait vérifier, madame.

**Mme Meili Faille:** Vous nous reviendrez là-dessus, si quelqu'un a un suivi à ce sujet. C'est bien.

J'aimerais avoir une simple explication. On trouve, au chapitre des crédits des différents ministères — mais également ici —, une rubrique où on voit une baisse des montants attribués, notamment les contributions au régime d'avantages sociaux des employés. Pouvez-vous me donner une explication à ce sujet? Est-ce uniquement le résultat de l'attrition, des mises à la retraite?

**Mme Marilyn MacPherson:** Le taux de contribution est établi par le Conseil du Trésor. L'année dernière, le pourcentage était de 18,5 p. 100, mais cette année, il est de 17,5 p. 100. Cela établit les contributions de l'employeur pour le Régime de pensions du Canada et tous les autres avantages sociaux.

**Mme Meili Faille:** Ai-je encore une minute ou 30 secondes?

**La présidente:** Oui. J'ai été pas mal flexible ce matin.

**Mme Meili Faille:** Merci.

En ce qui a trait au ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux, vous avez expliqué un peu plus tôt que vous revoyez périodiquement les différents programmes et portefeuilles des différents ministères. À quand remonte la dernière évaluation que vous avez faite du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux? A-t-il été question de la vente des immeubles?

**M. Marc O'Sullivan:** On n'évalue pas les ministères dans leur ensemble. On coordonne et on suit de près la mise en oeuvre des priorités du gouvernement. En ce qui a trait à la question spécifique de la vente des immeubles, je dois vérifier avec mes collègues, voir qui est au courant de ce dossier et où on en est rendu. On se concentre sur les éléments clés du programme du gouvernement.

**Mme Meili Faille:** Vous pouvez simplement déposer au comité les deux suivis, celui sur la question technologique et celui sur la vente des immeubles, s'il vous plaît.

**La présidente:** Merci.

[Traduction]

Nous terminons avec M. Angus.

**M. Charlie Angus:** J'essaie encore de comprendre la différence entre les fonctions du secrétariat et celles de la commission. Ce fut toujours le privilège du premier ministre de faire les nominations à certains postes clés — par exemple, le directeur de CBC—Radio-Canada. Dernièrement, le ministère du Patrimoine et CBC-Radio-Canada ont entrepris une procédure de recrutement de cadres pour s'assurer que les postulants ont des compétences en radiodiffusion. Mais il faut encore, dans ce cas, remonter au Conseil privé. Un budget n'a-t-il pas toujours été en place pour examiner les nominations et s'assurer que la personne à laquelle le premier ministre donne son accord était le bon candidat?

• (1020)

**M. Marc O'Sullivan:** Le secrétariat du BCP où je travaille, à savoir le Secrétariat du personnel supérieur, coordonne et fait le travail de dotation pour les nominations faites par le gouvernement en conseil. Lorsqu'il s'agit de chefs d'organismes comme CBC-Radio-Canada, nous administrons les procédures de sélection. Nous travaillons en étroite collaboration avec l'organisme et le ministère concernés pour élaborer les critères de sélection, annoncer le poste et, au besoin, engager les services d'une entreprise de recherche de talents; parfois, l'organisation en question engage elle-même les services d'une telle entreprise et met une procédure en action.

J'ai participé personnellement à la procédure qui a abouti à la recommandation de Hubert Lacroix comme candidat qualifié pour le poste; c'est un homme extraordinaire, un avocat de haut niveau qui,

tout en occupant un des postes les plus élevés dans la magistrature à Montréal, part les fins de semaine faire des reportages sur le sport amateur, à l'échelle mondiale, pour la CBC; c'est aussi un coureur de marathon de première force. Il se qualifie pour celui de Boston chaque année. Par conséquent, c'est une personnalité très dynamique de type A qui avait les connaissances, l'expérience, les compétences et la motivation qu'on veut trouver dans un PDG de très haut niveau.

**M. Charlie Angus:** Ça a toujours été une fonction du BCP. Par conséquent, y a-t-il une enveloppe budgétaire à cette fin, pour le secrétariat?

**M. Marc O'Sullivan:** Oui, le budget de fonctionnement du secrétariat.

**M. Charlie Angus:** Est-ce que tous les fonds affectés l'année dernière au secrétariat ont été dépensés ou ont-ils été remis au Conseil du Trésor?

**Mme Marilyn MacPherson:** S'agit-il de l'organisation à l'intérieur du BCP ou du secrétariat?

**M. Charlie Angus:** Du Secrétariat des nominations publiques.

**Mme Marilyn MacPherson:** Je viens de recevoir une confirmation pour la réponse à la question de M. Holland. L'année dernière, nous n'avons dépensé que 84 000 \$.

**M. Charlie Angus:** Ah, vous n'avez dépensé que 84 000 \$! Vous avez donc une enveloppe assez importante à votre disposition en cas de besoin.

**M. Marc O'Sullivan:** Oui.

**M. Charlie Angus:** Bien. Merci beaucoup. Je suis satisfait.

[Français]

**La présidente:** Merci beaucoup d'avoir accepté de comparaître dans un délai de 24 heures.

[Traduction]

Merci beaucoup. Ce fut du temps bien investi.

Je demande maintenant qu'on suspende la séance pour siéger à huis clos, après une pause de deux ou trois minutes.

[La séance se poursuit à huis clos.]









**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.**