



Chambre des communes  
CANADA

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

---

OGGO • NUMÉRO 006 • 3<sup>e</sup> SESSION • 40<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

**TÉMOIGNAGES**

**Le lundi 29 mars 2010**

—  
**Présidente**

**Mme Yasmin Ratansi**



## Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le lundi 29 mars 2010

• (1530)

[Traduction]

**La présidente (Mme Yasmin Ratansi (Don Valley-Est, Lib.)):** La séance est ouverte. Mesdames et messieurs les membres, nous pouvons commencer.

Nous étudions aujourd'hui le gel des enveloppes budgétaires ministérielles, conformément à l'article 108 du Règlement.

Nous accueillons aujourd'hui comme témoins Mme Hassard, sous-secrétaire du Cabinet, Personnel supérieur et Renouvellement de la fonction publique, Mme Meredith, dirigeante principale des ressources humaines et Mme Laurendeau, sous-ministre adjointe, Relations de travail et rémunération.

Bienvenue à vous tous. Je crois comprendre que Mme Hassard et Mme Meredith vont faire une déclaration préliminaire. Nous vous serions reconnaissants de prendre entre cinq et sept minutes pour le faire. Merci beaucoup.

La parole est à vous.

**Mme Patricia Hassard (sous-secrétaire du Cabinet, Personnel supérieur et Renouvellement de la fonction publique, Bureau du Conseil privé):** Merci beaucoup.

Bon après-midi à vous, madame la présidente et mesdames et messieurs les membres du comité.

Je suis très heureuse de m'adresser à vous aujourd'hui au nom du Bureau du Conseil privé et de me trouver en compagnie de mes collègues du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines. Je crois comprendre que vous vous intéressez à la façon dont la fonction publique se prépare à relever les défis qui l'attendent.

Comme vous le savez, la fonction publique constitue une partie essentielle de nos institutions démocratiques et est aussi le plus important employeur au Canada. Dans un monde de plus en plus complexe, la fonction publique se doit de s'adapter afin de demeurer à la fois pertinente et efficace.

[Français]

Une fonction publique vigoureuse est essentielle au succès continu de notre pays. Le renforcement des capacités de la fonction publique, pour qu'elle puisse donner au gouvernement des conseils d'une grande qualité et procurer aux Canadiens d'excellents services, est une priorité constante pour nous tous. C'est d'ailleurs pour cette raison que la haute direction fait du renouvellement de la fonction publique sa priorité. Cela est d'autant plus vrai dans un contexte de contraintes budgétaires où des décisions difficiles doivent être prises et mises en œuvre.

[Traduction]

Je parlerai brièvement du rôle du greffier du Conseil privé en tant que chef de la fonction publique, où je traiterai particulièrement de deux de ses principales responsabilités: le renouvellement de la

fonction publique et la gestion globale de la collectivité des sous-ministres.

Le greffier, en tant que chef de la fonction publique, soutient à la fois le premier ministre et le Cabinet, et joue un rôle clé afin de s'assurer que les cadres supérieurs sont en mesure de formuler des conseils sur le programme du gouvernement et de le mettre en œuvre. Le greffier définit également dans son rapport annuel au premier ministre les orientations stratégiques de la fonction publique et il est responsable de la planification de la relève ainsi que de la gestion des talents et du rendement des cadres supérieurs.

[Français]

En tant que grande institution nationale complexe, la fonction publique doit sans cesse relever d'importants défis tels que: la mondialisation des enjeux stratégiques et la nécessité d'un processus décisionnel axé sur une approche collaborative; les incidences de l'évolution rapide des technologies sur nos façons de faire et également sur la nature de notre travail; les réalités démographiques d'une population vieillissante et de plus en plus diversifiée.

[Traduction]

Le renouvellement de la fonction publique se veut notre réponse à ce contexte imprévisible et en changement constant. Essentiellement, il s'agit de s'assurer que la fonction publique fédérale améliore constamment sa capacité à faire avancer les activités du gouvernement, et ce, sans égard aux changements de circonstances.

Depuis l'exercice 2006-2007, le greffier énonce les fondements stratégiques du renouvellement de la fonction publique du Canada dans son rapport annuel au premier ministre. La stratégie se fonde sur quatre piliers propres au renouvellement: meilleure planification, recrutement ciblé, perfectionnement efficace des employés et amélioration des infrastructures afin de permettre à nos effectifs de mieux faire leur travail.

Deux comités importants ont été mis sur pied dans le but d'orienter le travail relatif à ces priorités: le Comité consultatif sur la fonction publique, nommé par le premier ministre et coprésidé par l'honorable Paul Tellier et l'honorable David Emerson, et le Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique, présidé par la secrétaire associée du Cabinet.

Grâce aux quatre piliers et aux plans d'action annuels sur le renouvellement de la fonction publique, qui prévoient des engagements précis chaque année, nous réalisons d'excellents progrès et obtenons des résultats concrets.

Nous avons instauré, dans les ministères, la planification intégrée des ressources humaines et des activités comme pratique de gestion fondamentale visant à améliorer la capacité des ressources humaines dans l'ensemble du gouvernement.

Nous atteignons régulièrement nos objectifs de recrutement postsecondaire et nous augmentons constamment la diversité de notre main-d'œuvre.

Nous avons renforcé l'image de marque et le sens du devoir commun de la fonction publique grâce à notre participation à des salons de l'emploi et à un site Web amélioré de recherche d'emploi.

Nous avons créé un cadre de perfectionnement du leadership pour tous les employés avec lequel nous harmonisons nos programmes à cet égard.

Nous avons amorcé la modernisation du système de rémunération qui était en place depuis 40 ans, si bien que nous avons jeté les bases pour d'autres améliorations aux services administratifs.

Nous avons modifié la façon dont sont gérées les ressources humaines en créant le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, en simplifiant le rôle des organismes centraux et en établissant clairement que les sous-ministres sont responsables de la gestion de leurs effectifs.

Ces mesures que nous avons prises sont le résultat d'une stratégie soutenue et cohérente et de la participation active des dirigeants de la fonction publique, des gestionnaires et des employés. Elles ont été mises en œuvre sans nouveau financement, simplement en faisant les choses différemment.

En cette période de contraintes budgétaires, le renouvellement de la fonction publique devient encore plus important. Nous devons toujours composer avec des pressions démographiques, des enjeux complexes, de même qu'avec la nécessité de veiller au perfectionnement continu de nos employés et de nos dirigeants. Le besoin de réduire les dépenses représente une autre occasion qui nous pousse à examiner nos façons de faire et à offrir un meilleur soutien au gouvernement et de meilleurs services aux Canadiens et aux Canadiennes. Notre capacité de revoir nos méthodes de travail, de planifier, de communiquer aux autres les bonnes idées et de collaborer, que ce soit au sein d'un même ministère ou entre différents ministères, nous permettra d'obtenir une fonction publique hautement performante.

• (1535)

[Français]

Le rapport annuel du greffier au premier ministre pour l'exercice 2009-2010 sera déposé cette semaine. Il définira comment nous poursuivons nos efforts en ce sens. Nous continuerons à mettre délibérément l'accent sur la gestion axée sur les personnes, c'est-à-dire que nous veillerons à l'amélioration de la planification, du recrutement et du perfectionnement des employés. La planification intégrée des ressources humaines et des activités est le fondement de la prise de décisions éclairées quant à l'allocation des ressources ministérielles et à la production des résultats. Le recrutement doit continuer de nous permettre de relever les défis de nature démographique, mais doit également être ciblé, stratégique et axé sur les résultats de la planification intégrée.

Nous devons continuer de veiller au perfectionnement des employés et de nos leaders, et renforcer notre système de gestion de rendement à tous les niveaux de la fonction publique. La valorisation de l'apprentissage ouvre la porte à des idées novatrices et permet de promouvoir l'efficacité organisationnelle.

[Traduction]

Notre communauté de gestionnaires est un déterminant important pour la fonction publique du futur, car les gestionnaires sont les porteurs et les créateurs du changement de la culture organisationnelle nécessaire à la réussite du renouvellement.

Nous continuerons de mettre l'accent sur la gestion axée sur les personnes, mais nous nous concentrerons également sur ce que nous appelons le renouvellement du milieu de travail. Nous devons

accorder une plus grande attention à nos méthodes de travail, aux processus opérationnels, aux outils avec lesquels nous travaillons et à ce que nous réalisons. Afin de mettre en œuvre le renouvellement du milieu de travail, il est nécessaire d'obtenir la participation des fonctionnaires et de recourir aux nouvelles technologies.

[Français]

Dans ce contexte multidimensionnel, le perfectionnement et le soutien offerts aux cadres supérieurs de la fonction publique du Canada sont des éléments essentiels. En raison des défis de nature démographique, nous avons apporté d'importantes améliorations à nos processus de gestion des talents et de planification de la relève pour les cadres supérieurs. Ainsi, nous avons pu approfondir notre compréhension des défis actuels et futurs grâce à une meilleure analyse de l'effectif des sous-ministres adjoints et des sous-ministres.

Nous avons également rendu plus rigoureux le programme de gestion de rendement des cadres supérieurs afin d'en améliorer l'harmonisation avec les priorités et de mettre davantage l'accent sur les résultats.

• (1540)

[Traduction]

Dans son quatrième rapport, le comité consultatif nommé par le premier ministre indique que:

À notre avis, nous observons maintenant des résultats tangibles des efforts concertés visant le renouvellement de la fonction publique. Amorcée en 2006, cette initiative, dirigée par le greffier du Conseil privé, continue d'être la grande priorité en matière de gestion [...] Les résultats obtenus au cours de la dernière année témoignent de l'importance de cette stratégie.

Le rapport annuel du greffier au premier ministre permet de procéder à un examen systématique des priorités relatives au renouvellement et de faire le point sur les progrès réalisés. Cette façon de faire nous est fort utile puisqu'elle nous permet de démontrer que nous respectons nos responsabilités, de poursuivre nos efforts à l'égard du changement et d'élargir la participation des cadres supérieurs, des gestionnaires et des fonctionnaires à cette initiative. L'approche soutenue du renouvellement continuera de manière à ce que la fonction publique soit bien outillée pour servir le gouvernement et les Canadiens et Canadiennes, tant aujourd'hui que dans l'avenir.

*Thank you, madame la présidente.*

**La présidente:** Merci.

Nous passons maintenant à la déclaration préliminaire de Mme Meredith.

[Français]

**Mme Daphne Meredith (dirigeante principale des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor):** Merci, madame la présidente.

Je suis la dirigeante principale des ressources humaines. Je suis accompagnée de la sous-ministre adjointe, Relations de travail et opérations de rémunération, Hélène Laurendeau.

Je suis heureuse d'avoir l'occasion de vous parler de la fonction publique. Elle occupe une place si importante dans la vie de ce pays. À partir de 1 600 points de service au Canada et dans 180 pays, la fonction publique offre des milliers de programmes et services aux Canadiens et Canadiennes. Les personnes au service de la fonction publique appartiennent à plusieurs catégories professionnelles. Nous avons des personnes qui travaillent dans l'Arctique, et d'autres qui explorent l'espace. Nous employons des inspecteurs de produits alimentaires à l'Agence canadienne d'inspection des aliments, des volcanologues à Ressources naturelles Canada et des experts judiciaires à l'Agence des services frontaliers du Canada.

[Traduction]

L'éventail d'emplois est extrêmement vaste. Nos employés comptent parmi les personnes les plus compétentes au pays. Un grand nombre de celles-ci sont reconnues dans le monde entier pour leurs connaissances spécialisées et leurs réalisations. Nous apportons donc une contribution essentielle à la compétitivité du Canada au sein de l'économie mondiale.

Cet après-midi, j'aimerais vous présenter un aperçu de la taille et de la composition de la fonction publique, mais permettez-moi tout d'abord de vous parler de mon rôle et de mes responsabilités.

En ma qualité de dirigeante principale des ressources humaines, mon rôle consiste à représenter le gouvernement du Canada en tant qu'employeur pour les questions de ressources humaines. J'assume aussi un rôle de leadership pangouvernemental en matière de gestion des ressources humaines. En tant qu'employeur, nous sommes chargés de négocier les 27 conventions collectives de l'administration publique centrale, qui compte le plus grand effectif du Canada.

Nous gérons les programmes de pensions et d'avantages sociaux les plus grands au pays. Pour les questions de ressources humaines pangouvernementales, nous suivons de près et nous évaluons le rendement global en matière de gestion des personnes. Nous favorisons l'excellence dans le domaine. Nous établissons également des processus et des systèmes communs pour la gestion des ressources humaines au gouvernement du Canada.

L'an passé, mon bureau a été créé, dans le cadre du nouveau régime annoncé par le premier ministre, pour améliorer et rationaliser la gestion des ressources humaines. Ce nouveau régime remet la responsabilité de la gestion des ressources humaines entre les mains des sous-ministres, car elle leur incombe. Mon bureau joue un rôle primordial en s'assurant que les sous-ministres ont la marge de manœuvre requise pour assumer cette responsabilité.

Le Parlement est peut-être au courant de notre travail parce que nous lui en faisons souvent rapport. En fait, mon bureau dépose huit rapports annuels qui portent entre autres sur l'équité en matière d'emploi, les langues officielles et les ressources humaines.

[Français]

J'aimerais maintenant vous faire part de tendances que nous avons observées. Comme l'indique le diagramme que nous avons remis au comité, le secteur public fédéral compte environ 523 000 employés. Aujourd'hui, je vais me concentrer sur les quelque 274 000 personnes qui travaillent dans la fonction publique fédérale.

La fonction publique fédérale comprend des ministères responsables de programmes et services, comme Santé Canada — dont l'employeur est le Conseil du Trésor —, et des organismes distincts comme l'Agence du revenu du Canada. Ceux-ci mènent leur propres négociations avec leurs employés syndiqués. Toutes ces organisa-

tions sont assujetties à des règles semblables en ce qui a trait aux ressources humaines.

Lorsque nous examinons les 274 000 employés de la fonction publique fédérale, nous découvrons qu'une grande majorité d'entre eux — soit environ 60 p. 100 — travaillent à l'extérieur de la région de la capitale nationale, ou à l'extérieur du Canada. Contrairement à la croyance, la majorité ne travaille pas dans la région de la capitale nationale.

De plus, la grande majorité des employés de la fonction publique sont permanents. En d'autres mots, ce sont des employés indéterminés. Ceux-ci représentent environ 86 p. 100 de l'effectif. Cet effectif vieillit. Les employés de la fonction publique fédérale sont, en moyenne, plus âgés de 5,3 ans comparés aux autres travailleurs du marché du travail. Malgré ces statistiques, nous nous attendons à ce que les départs de la fonction publique se stabilisent à environ 5 p. 100 par année, c'est-à-dire 13 000 départs.

● (1545)

[Traduction]

Madame la présidente, une fonction publique bien planifiée et bien structurée est d'une valeur inestimable. Elle est essentielle au succès de notre pays dans un monde de plus en plus complexe.

J'ai confiance que les changements que nous avons apportés au cours des derniers mois dans le domaine des ressources humaines nous permettront de poursuivre sur la voie du renouvellement de la fonction publique et de mettre en place la prochaine génération d'employés.

Je répondrai maintenant avec plaisir à vos questions.

**La présidente:** Merci beaucoup.

Nous passons maintenant à la première série de questions. Je cède la parole à Mme Hall Findlay pour huit minutes.

**Mme Martha Hall Findlay (Willowdale, Lib.):** Merci beaucoup, madame la présidente.

Je remercie également les témoins qui sont avec nous aujourd'hui.

Mes questions s'adresseront tout particulièrement au BCP et à Mme Hassard. Elles feront suite à certaines discussions que nous avons eues il y a quelque temps avec le président du Conseil du Trésor concernant le budget du BCP, parce que, comme vous le savez, notre étude porte sur le gel des enveloppes budgétaires ministérielles et les opérations gouvernementales.

Si vous me permettez, j'aimerais poser une question pour le compte rendu à laquelle je pense qu'il vous sera impossible de répondre aujourd'hui parce qu'elle porte sur des nombres très précis; cependant, j'aimerais que cela figure dans le compte rendu afin que je puisse vous demander de nous donner la réponse. Cette question porte sur ce que l'on appelle le troisième élément du plan du gouvernement pour rééquilibrer le budget, c'est-à-dire d'entreprendre, de poursuivre et, dans certains cas, d'intensifier plusieurs processus d'examen visant à réduire les coûts tout en améliorant l'efficacité, l'objectif ultime étant de réduire la taille de la fonction publique.

En ce qui concerne plus particulièrement le BCP, le Budget principal des dépenses réclamait une augmentation de 13,4 millions aux 74,5 millions de dollars alloués au BCP à des fins d'appui et de conseil, soit une augmentation de 22 p. 100. Il y avait aussi une autre augmentation pour les conseils et l'appui fournis au Cabinet et aux comités du Cabinet. Je pense que cela ajoute, au total, 15,1 millions aux 144 millions de dollars initiaux.

Voici ma question, juste pour que je puisse la lire dans le compte rendu: pouvez-vous nous fournir une analyse détaillée des dépenses du CPM et du BCP pour chaque année depuis 2005-2006, afin que cela figure dans les documents publics? Je demande cela parce que nous avons beaucoup de difficultés à comparer les éléments un à un. Il semble y avoir des différences d'une année à l'autre, ce qui rend notre tâche encore plus ardue, c'est pourquoi nous sollicitons votre aide. Nous aimerions obtenir une analyse détaillée de ces dépenses prises une à une, y compris pour l'an passé, parce que ces chiffres n'auront pas été publiés. J'espère que ces données s'appuieront sur les chiffres du budget de l'an dernier — en attendant qu'ils soient confirmés — et qu'elles correspondront aussi à l'actuel Budget principal des dépenses.

Madame la présidente, est-ce que cela peut figurer dans le compte rendu, tout comme ma demande de renseignements?

Avez-vous une idée du temps qu'il vous faudrait pour nous fournir cette information?

**Mme Patricia Hassard:** Madame la présidente, je pense que vous seriez très surprise si j'avais la réponse à portée de main.

**Mme Martha Hall Findlay:** En effet, mais on parle de prendre les éléments un à un...

**Mme Patricia Hassard:** Je vais essayer de trouver cette information. Je vais tâcher de l'obtenir aussi vite que possible. Je suis certaine que c'est disponible.

• (1550)

**Mme Martha Hall Findlay:** Pouvez-vous m'indiquer un délai approximatif? Nous devons intégrer cela à notre plan de travail.

**Mme Patricia Hassard:** Peut-être une semaine? Ou est-ce que c'est trop long?

**Mme Martha Hall Findlay:** Génial. Ce serait super. Merci beaucoup.

J'aimerais aussi vous demander... il est possible que vous puissiez me répondre maintenant, mais peut-être vous faudra un peu de temps. Lorsque le président du Conseil du Trésor était ici, il a indiqué... il a fait référence à certaines de ces augmentations.

Comme vous le savez peut-être, nous sommes préoccupés par le fait que les budgets ont augmenté de façon substantielle cette année, avant le gel prévu pour l'an prochain. Nous craignons que les chiffres soient gonflés de manière à ce que le gel des dépenses de l'an prochain n'ait pas autant de répercussions sur le BCP que sur les autres ministères.

Je remarque que votre rapport semble très complet. Le ministre a indiqué que 6,4 millions de dollars serviraient à corriger un sous-financement chronique, ce qui ne cadre pas nécessairement avec le rapport que vous nous présentez aujourd'hui. Il a aussi fait référence à certains éléments extraordinaires, comme la fermeture des bureaux pendant les Olympiques, ainsi que le G8 et le G20.

Nous aimerions qu'on nous confirme quels sont les éléments qui nécessitent une augmentation parce qu'ils sont extraordinaires — et lesquels ne le sont pas —, et par conséquent, quels sont les éléments que nous pouvons examiner comme ne faisant pas partie des montants gelés.

Si vous pouviez nous fournir tous ces renseignements, ce serait bien.

**Mme Patricia Hassard:** Merci. Je pense que je comprends votre question, et je vais essayer d'obtenir une réponse détaillée.

Si je peux me permettre un commentaire général, je pense que cette année a été quelque peu extraordinaire pour le Bureau du

Conseil privé avec le G8, le G20, les Jeux olympiques et le groupe de travail sur l'Afghanistan. Il y a donc probablement certaines dépenses inhabituelles.

**Mme Martha Hall Findlay:** Nous en sommes bien conscients. Nous craignons en fait que ces éléments hors du commun n'augmentent en quelque sorte les chiffres qui sont gelés. Nous pensons que ces éléments — s'ils sont extraordinaires — ne devraient pas faire partie des chiffres qui seront gelés la prochaine fois.

J'ai une autre question à poser sur un sujet légèrement différent, mais qui concerne évidemment le Conseil privé et ses activités. Il influe sur tout ce qui est fait avec l'argent que nous dépensons. Le Conseil privé doit veiller à ce que les normes en matière de professionnalisme et d'éthique au sein de la fonction publique du Canada demeurent les plus élevées possibles — ça fait partie de ses responsabilités. Pouvez-vous me dire rapidement de qui relève le BCP en fin de compte?

**Mme Patricia Hassard:** Je pense que nous relevons du premier ministre, qui est le ministre attiré à notre ministère.

**Mme Martha Hall Findlay:** Mais non pas du Parlement; tout particulièrement du premier ministre?

**Mme Patricia Hassard:** Nous sommes ici pour rendre des comptes au Parlement, mais nous n'en relevons pas directement.

**Mme Martha Hall Findlay:** Je pense qu'il s'agit d'une question de responsabilité absolue.

Je remarque aussi que le BCP contribue à gérer le processus de prise de décisions du Cabinet, formulant des conseils sur la structure et l'organisation des mécanismes, ainsi que sur le haut niveau de rendement et de responsabilisation dans la fonction publique.

Y a-t-il eu des discussions entre le BCP et le Cabinet en ce qui concerne l'accès à l'information?

**Mme Patricia Hassard:** Ce domaine ne relève pas de moi; je crains donc de ne pas pouvoir répondre à votre question.

**Mme Martha Hall Findlay:** Vous ne pourriez donc pas me dire maintenant s'il y a eu des discussions entre le greffier du Conseil privé, le bureau du Conseil privé et le Cabinet, en dépit de toutes ces responsabilités sur la manière de gérer l'accès à l'information.

**Mme Patricia Hassard:** Pas à ce sujet, non.

**Mme Martha Hall Findlay:** Puisque nous examinons le budget et le financement du bureau du Conseil privé dans le contexte du gel des enveloppes ministérielles, j'aimerais que quelqu'un vienne répondre à ces questions à un moment donné.

Finalement, j'aimerais signaler que vous avez laissé entendre dans votre rapport d'aujourd'hui que le rapport annuel 2009-2010 du greffier au premier ministre serait déposé cette semaine. Ce rapport décrira comment vous comptez poursuivre vos efforts. Pouvez-vous nous promettre que vous ou une autre personne compétente viendrez comparaître devant ce comité lorsque ce rapport sera déposé? Nous nous sentons un peu coincés d'avoir cette réunion avec vous aujourd'hui, une semaine avant que ce rapport soit déposé.

**Mme Patricia Hassard:** Oui, ce n'est pas le meilleur moment. Nous serons heureux de revenir parler de ce rapport. Nous en sommes très fiers.

**Mme Martha Hall Findlay:** Merci beaucoup.

**La présidente:** Merci, madame Hall Findlay.

Passons maintenant à la prochaine série de questions.

[Français]

Madame Bourgeois, vous disposez de huit minutes.

• (1555)

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

Mesdames, bonjour. Je suis très heureuse de vous voir de nouveau à notre comité.

Madame Hassard, il y a presque un an, jour pour jour, que vous êtes passée ici. C'est à cette époque, je pense, que vous êtes entrée en fonction. J'ai gardé les documents dans lesquels vous nous disiez être très sensible à la nécessité d'accorder à la fonction publique tous les outils nécessaires pour travailler dans un certain confort. Vous avez beaucoup d'expérience auprès des gens de la fonction publique. Le fait que vous soyez présente aujourd'hui est très important pour moi. J'aimerais que vous soyez mise au fait de certaines pratiques qui, à mon avis, ne vont pas nécessairement dans le sens que vous vouliez donner à la gestion de la fonction publique.

Depuis 2006-2007, les divers greffiers nous font part des fondements stratégiques du renouvellement. D'ailleurs, le 31 mars 2009, M. Lynch nous a dit que la réalisation de certains éléments était prévue, dont l'amélioration des infrastructures devant permettre aux effectifs de mieux faire leur travail. Dans votre document de présentation, vous dites avoir amorcé la modernisation du système de rémunération qui est en vigueur depuis 40 ans. C'était absolument nécessaire.

Or je me pose la question suivante: vous avez amorcé cette modernisation, mais comment allez-vous la réaliser alors même qu'on gèle les budgets?

[Traduction]

**Mme Patricia Hassard:** Madame Meredith voudra peut-être m'aider à répondre à cette question.

Je pense qu'on doit considérer, dans le contexte actuel du gel des budgets de fonctionnement, que ça fait partie des priorités qui continueront d'être financées au moyen des ressources centrales. Du moins, c'est ce que je crois.

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** Pouvez-vous faire parvenir au comité un document dans lequel vous indiquerez, par écrit, comment vous prévoyez continuer la modernisation du système de rémunération?

J'ai cru comprendre, à la lecture de certains documents, que les sous-ministres étaient maintenant responsables de la gestion du personnel. Je vous avoue que ça m'embête un peu. Ce n'est pas que je ne fasse pas confiance aux sous-ministres, mais il y a un an et demi ou deux ans, quand vous avez mis en œuvre cette nouvelle façon de fonctionner, seulement une trentaine de sous-ministres de ministères ont participé à la mise en vigueur de leur plan de gestion des ressources humaines.

Je veux savoir aujourd'hui combien d'entre eux ont continué la mise en vigueur du plan. Est-ce que tout le monde est au courant des nouvelles lignes directrices en matière de gestion des ressources humaines? Le Service correctionnel du Canada a-t-il participé à cette modernisation de la gestion des ressources humaines? Peut-on avoir accès aux plans des divers ministères?

[Traduction]

**Mme Daphne Meredith:** Madame la présidente, je serai heureuse de commencer en répondant à la question sur le système de rémunération.

Je dirai simplement que le gouvernement s'est engagé à moderniser le système de rémunération, comme vous l'avez mentionné, et qu'il a affecté des ressources à cette fin. J'ajouterai que des ressources supplémentaires pourraient être nécessaires lorsque le projet parviendra à maturité et passera à une autre étape. Mais le fait que les budgets de fonctionnement des ministères soient gelés ne signifie pas qu'ils sont complètement statiques. On fera des choix à l'intérieur de ces budgets — des choix qui permettront la mise en place d'importants projets de réforme dont celui-ci, je crois, fait partie.

En ce qui concerne les sous-ministres qui gèrent les ressources humaines et vos craintes à cet égard, je vais bien entendu laisser ma collègue Patricia Hassard parler du mandat des sous-ministres. Je dirai simplement que mon bureau est important,

• (1600)

[Français]

parce que, au Bureau du dirigeant principal, on travaille de concert avec les ministères et les gestionnaires des ressources humaines en vue de les appuyer. On est toujours présent même si on n'emploie pas les mêmes outils pour les aider.

**Mme Diane Bourgeois:** Est-ce que tous les sous-ministres des ministères ont participé à la formation? Ont-ils intégré le fameux plan que vous vouliez mettre en avant? Ils étaient une trentaine, l'année passée. Or il y a environ 120 ministères et agences.

[Traduction]

**Mme Daphne Meredith:** Nous les appuyons de nombreuses façons. Je crois que si vous jetez un coup d'oeil au curriculum vitae des sous-ministres qui sont à la tête des ministères, vous constaterez qu'ils ont acquis une très vaste expérience de la gestion de personnes durant leur carrière. C'est en partie ce qui les a amenés à accepter les postes importants qu'ils occupent. Ils reçoivent également l'appui des organisations de ressources humaines, où travaillent les professionnels des ressources humaines qui connaissent en détail, par exemple, l'ensemble des lois qui touchent la gestion des ressources humaines. Il y a environ 12 lois qui régissent la gestion des RH; il s'agit donc d'un domaine où l'expertise est requise. Il existe aussi des politiques centralisées et d'autres outils qui permettent de les guider dans leur travail.

Les sous-ministres sont donc, en soi, des gestionnaires chevronnés ayant de longues années d'expérience dans la gestion des personnes, mais ils reçoivent aussi l'appui d'organisations de professionnels qui les aident dans l'exercice de leurs fonctions.

**Mme Patricia Hassard:** Est-ce que je pourrais ajouter quelque chose à cette réponse?

**La présidente:** Allez-y.

**Mme Patricia Hassard:** Il existe de nombreux mécanismes de responsabilité dont l'objectif est de s'assurer que les sous-ministres respectent l'orientation stratégique donnée par le greffier du Conseil privé en tant que chef de la fonction publique. Un de ces mécanismes est l'entente de gestion du rendement annuel et l'ensemble du processus qui s'y rattache en vue de déterminer si l'attention accordée à la gestion des personnes est suffisante ou non.

De plus, depuis trois ans, nous avons publié des plans d'action annuels contenant des engagements bien précis. Chaque année, les sous-ministres font rapport au greffier du Conseil privé relativement à ces engagements. En annexe de chaque rapport annuel du greffier se trouve une carte de pointage qui montre dans quelle mesure les sous-ministres ont respecté ces engagements. Je crois qu'il existe suffisamment de mécanismes de responsabilité accessibles au public.

**La présidente:** Merci.

Nous passerons maintenant à M. Holder, pour huit minutes.

**M. Ed Holder (London-Ouest, PCC):** Merci beaucoup, madame la présidente.

J'aimerais d'abord dire, si vous permettez, que je crois que le Canada est privilégié d'avoir tout ce personnel incroyable pour servir le pays. Je tiens à féliciter grandement la fonction publique du Canada, et bien sûr vous tous, qui assumez de grandes responsabilités. Je pense qu'il est important de le souligner, parce que trop souvent les commentaires, c'est-à-dire ce que nous entendons, sont plus souvent négatifs que positifs. Je peux vous dire que comme député, j'entends parfois des préoccupations à différents niveaux, mais j'entends aussi beaucoup de choses positives. Je tenais à partager cela avec vous avant de vous céder la parole.

Permettez-moi de vous demander, madame Meredith, à quel moment vous avez été nommée à ce poste.

**Mme Daphne Meredith:** Mon premier jour de travail a été le 31 août 2009.

**M. Ed Holder:** Félicitations. Nous avons bien hâte de fêter cet anniversaire.

Pour ma première question, j'aimerais comprendre pourquoi il a fallu si longtemps avant que quelqu'un soit nommé à votre poste. Je le dis en tant qu'homme d'affaires ayant près de 200 employés sous sa responsabilité. Nous avons nommé un responsable des ressources humaines presque aussitôt que je suis devenu président de ma compagnie, parce que même avec un aussi petit nombre d'employés, comment peut-on faire autrement? Pour moi, 523 000 personnes est loin d'être un petit nombre d'employés, et je suis certain que votre personnel est très expérimenté.

Mais pouvez-vous m'expliquer comment ce processus s'est déroulé? J'ai besoin de comprendre un peu mieux.

• (1605)

**Mme Daphne Meredith:** Je peux certainement vous donner mon point de vue. Il y a deux ou trois ans — Patricia, savez-vous c'était quand? —, le comité consultatif du premier ministre a présenté un rapport dans lequel il laissait entendre que la gouvernance des questions de RH au sein du gouvernement était beaucoup trop complexe. Dans un de ses rapports annuels, il a recommandé de tout simplifier.

Ce n'est pas si facile à faire. Il faut négocier avec six organisations et s'assurer que les changements apportés seront positifs. On a donc procédé à un examen approfondi des organisations, proposé des changements à apporter, et c'est à la suite de ces propositions — en mars de l'année dernière, je crois — que l'appareil gouvernemental a été modifié et que l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada et le Conseil du Trésor ont décidé d'un commun accord de nommer un dirigeant principal des ressources humaines.

Ce n'est pas comme si ces fonctions n'avaient jamais été assumées par personne. Elles le sont simplement différemment. La raison de ce changement était que le système était inutilement trop complexe et

que, d'une certaine façon, le rôle des organismes centraux était mal défini, ce qui rendait la tâche difficile aux sous-ministres, qui doivent absolument être en mesure de gérer leur personnel de façon claire et logique.

**M. Ed Holder:** Merci.

Je vais avoir d'autres questions pour vous, mais d'abord, madame Hassard, vous avez dit que nous allions recevoir le rapport annuel du premier ministre sous peu; il sera déposé cette semaine. Pour être honnête, j'ai bien hâte de recevoir ce rapport.

Les commentaires exprimés tout à l'heure m'ont beaucoup surpris. Un membre de l'opposition a posé des questions à propos de documents que le BCP a envoyé au Cabinet, et de la possibilité de les voir ou de les partager avec nous. Comme vous le savez, tous les documents que le BCP envoie au Cabinet sont confidentiels. Donc, pour que tout soit bien clair — je suis certain que mon collègue le sait déjà —, je veux que ce soit inscrit au dossier.

Madame Meredith, il y a une chose qui me préoccupe. Aujourd'hui, nous étions censés discuter avec un démographe, qui devait nous donner une idée des défis qui nous attendent compte tenu des changements de notre population — comme les baby boomers qui prennent leur retraite, et ainsi de suite. Cette discussion n'aura malheureusement pas lieu en raison d'un conflit d'horaire; cela signifie donc que nous pouvons vous accorder davantage de temps.

Ce qui me préoccupe, c'est une chose que j'ai lue... Il y a quelques points, en fait. Premièrement, le nombre de départs à la retraite: les employés de la fonction publique du Canada semblent prendre leur retraite beaucoup plus tôt que ceux du secteur privé. Avez-vous plus de détails là-dessus, et est-ce là un sujet de préoccupation pour vous?

**Mme Daphne Meredith:** Votre constat est le même que le mien, c'est-à-dire que nous connaissons actuellement un taux élevé de départs naturels dans la fonction publique comparativement au taux d'il y a cinq ans, par exemple. À l'heure actuelle, le taux de départs naturels se situe autour de 3,3 p. 100 — assurément au-dessus de 3 p. 100 — alors qu'il y a cinq ans, il n'atteignait même pas 2 p. 100, et si on remonte dans le temps de dix ans, le taux se situait alors autour de 1,5 p. 100.

Nous avons donc atteint un taux croissant de départs naturels, qui devrait se calmer après 2013 ou 2014. Je suis consciente que c'est un peu plus tôt que dans le secteur privé, qui n'a pas encore atteint de très haut niveaux de départs naturels.

**M. Ed Holder:** Puis-je vous demander ce qui a accéléré la croissance du taux de départs naturels dans la fonction publique?

**Mme Daphne Meredith:** C'est vraiment à cause de la démographie de notre main-d'œuvre et de l'embauche des baby boomers au début des années 1980. On parle de chiffres, je crois. En général, la fonction publique a un taux relativement bas de départs naturels, sauf pour ce qui est de la retraite, et donc nos départs naturels sont en grande majorité attribuables aux départs à la retraite, et par conséquent à l'âge de notre main-d'œuvre. Si vous regardez l'âge de notre main-d'œuvre et son profil statistique, vous constaterez qu'au cours des vingt dernières années, nous sommes passés d'une moyenne d'âge relativement basse à une moyenne d'âge élevée, ce qui fait qu'un grand nombre d'employés sont maintenant admissibles à la retraite.

• (1610)

**M. Ed Holder:** Mes recherches indiquent la même chose en ce qui concerne le vieillissement de la main-d'œuvre.



Avez-vous une idée de la mobilité au sein de la fonction publique du Canada? Selon moi, et je dois dire que ce n'est qu'une simple impression, les employés de la fonction publique du Canada ont tendance à rester plus longtemps que les employés d'entreprises privées. Avez-vous aussi cette impression, ou peut-être avez-vous des faits à nous présenter?

**Mme Daphne Meredith:** Je crois que oui, parce que, comme je l'ai dit, le taux de départs naturels attribuable à d'autres facteurs qu'à la retraite est très bas.

**M. Ed Holder:** Avez-vous comparé, disons, les régimes de pension des employés de la fonction publique à ceux du secteur privé?

**Mme Daphne Meredith:** Nous avons commencé, mais le travail n'est pas terminé. En fait, en ce qui concerne les pensions, nous sommes en train de comparer avec d'autres organisations pour voir où nous nous situons en termes de pension et d'avantages sociaux en général.

**M. Ed Holder:** Avez-vous l'impression, toujours d'un point de vue subjectif, que les avantages et les pensions sont meilleurs dans le secteur public qu'ils ne le sont dans le secteur privé?

**Mme Daphne Meredith:** Je crois que le fait que nous ayons un régime de pension défini nous classe dans un groupe à part, comparable à d'autres gouvernements... mais oui.

**La présidente:** Merci beaucoup.

Ce sera maintenant au tour de M. Julian, pour huit minutes.

[Français]

**M. Peter Julian (Burnaby—New Westminster, NPD):** Merci beaucoup, madame la présidente.

Je vous remercie, mesdames Hassard et Meredith, d'être parmi nous aujourd'hui. C'est important, comme vous le savez. Nous avons beaucoup de questions à poser.

[Traduction]

J'aurais une question concernant le contrôle interne. Il y a quelques semaines, le gouvernement a annoncé des gels budgétaires pour les ministères. Tout de suite après, le ministre des Finances a pris un Challenger pour se rendre à Toronto, ce qui n'a pas passé inaperçu dans les médias. Ensuite, il y a eu le ministre de la Défense nationale, qui voulait utiliser un Challenger pour se rendre d'Ottawa à Vancouver alors qu'il y avait amplement de vols offerts à ce moment. Utiliser un Challenger coûte 100 000 \$, comparativement à quelques centaines de dollars pour un vol commercial régulier.

Dans une situation de ce genre où il y a une contradiction flagrante avec ce qui vient d'être annoncé et où cela ne fait qu'alimenter la perception du public selon laquelle au gouvernement, il y a deux poids deux mesures, je me demande comment le Conseil du Trésor et le Bureau du Conseil privé peuvent prévenir ce type de situation.

**Mme Daphne Meredith:** En ce qui concerne le gel annoncé aux budgets opérationnels, il s'agit uniquement d'un gel du budget opérationnel, et non de chacun des éléments du budget opérationnel. C'est ce qui a été décidé, et il n'est donc pas pertinent de vérifier chacune des dépenses pour voir l'application concrète du gel.

**M. Peter Julian:** Donc, ce que vous dites, c'est qu'il n'existe aucun système de contrôle, tant que le budget global... Que l'argent soit dépensé à bon escient ou pas n'a aucune importance tant qu'on ne dépasse pas le budget.

**Mme Daphne Meredith:** Je crois, madame la présidente, que le principal point de contrôle concernait le gel des budgets ministériels.

Ce sont les ministères qui sont responsables de leur utilisation et de leur contrôle. Quant au système, nous voulons nous assurer qu'ils respectent leurs budgets opérationnels. Ce sont les budgets qui ont été gelés, pas chacun des éléments des budgets. Ce sont les ministères qui sont responsables de l'utilisation des fonds et des choix qu'ils font.

**Mme Patricia Hassard:** Madame la présidente, pourrais-je ajouter quelque chose? Je ne veux pas donner l'impression qu'il n'y a aucun contrôle concernant l'utilisation des avions Challenger. Je crois que vous méritez davantage d'explications.

**M. Peter Julian:** Il y a donc un protocole?

**Mme Patricia Hassard:** Ce n'est pas de mon ressort, mais je ne voudrais pas donner l'impression qu'il n'existe aucun contrôle. Nous pourrions vous fournir de l'information à ce sujet.

**La présidente:** Pourriez-vous transmettre l'information au comité?

D'accord, merci.

**M. Peter Julian:** Je vous remercie de cette précision puisqu'il s'agit de toute évidence d'une question d'intérêt public; une balade de 100 000 \$ n'est pas justifiée. C'est certainement quelque chose qui, selon moi, soulève la colère de certains de mes électeurs, alors il est important de savoir en quoi consiste le processus.

J'aimerais passer à la question générale des dépenses qui sont supprimées et de celles qui sont augmentées. Un de mes collègues a d'ailleurs mentionné une augmentation au niveau du BCP.

On note également une hausse marquée du budget des prisons. Nous savons bien qu'en consacrant de l'argent à la prévention du crime, en bout de ligne, nous pouvons faire des économies. En fait, grosso modo, un dollar investi dans la prévention du crime permet d'épargner environ six dollars au niveau des coûts des services de police, d'administration des tribunaux et, éventuellement, des coûts liés à l'administration des prisons.

En ce qui a trait à l'intention du gouvernement d'augmenter le budget des prisons, je me demande s'il existe, soit au Conseil du Trésor soit au Bureau du Conseil privé, un mécanisme permettant de déterminer si c'est là la meilleure utilisation possible des deniers publics ou si cet argent ne devrait pas être plutôt consacré aux budgets de prévention du crime qui, eux, font l'objet de compressions?

● (1615)

**Mme Daphne Meredith:** Madame la présidente, je crois que le budget de chaque ministère est voté par le Parlement. Ces budgets nous sont présentés ici pour étude et retournement éventuellement devant le Parlement. Ce sont donc des sujets sur lesquels vous pouvez formuler un point de vue.

**La présidente:** M. Warkentin invoque le Règlement.

**M. Chris Warkentin (Peace River, PCC):** Madame la présidente, je crois qu'il est important que nous nous en tenions au sujet à l'étude. Nous avons invité des témoins en leur fournissant une description précise du genre de questions que nous leur poserions tant au sujet de leurs ministères respectifs que de leurs responsabilités. Il est donc injuste pour eux d'avoir à répondre à des questions qui ont peu de lien... ou qui n'ont rien à voir avec leurs responsabilités respectives.

Nous avons toujours eu comme pratique courante dans les comités, plus particulièrement lorsque nous accueillons des membres de la fonction publique, de ne pas leur demander de commenter des décisions qui ne relèvent pas de leur domaine de compétence.

**La présidente:** Je vous remercie de votre intervention.

Je suis persuadée que les témoins connaissent très bien le sujet dont il est question ici, à savoir les conséquences du gel des enveloppes budgétaires ministérielles. En fait, nous sommes ici pour prendre connaissance des données démographiques et essayer de saisir les conséquences du gel des enveloppes budgétaires ministérielles sur les ressources démographiques.

Il vaudrait peut-être la peine de se concentrer sur ce sujet étant donné qu'il s'agit de la question à l'étude.

Une tendance se dégage au niveau des changements démographiques; nous parlons ici d'attrition ou d'érosion des effectifs. En fait, toutes les questions et les présentations portent sur ce qui se passe à ce niveau.

Je sais que vous posez des questions concernant les compressions dans les différents ministères, mais ce n'est vraiment pas le but de l'exercice ici. Bien qu'elle représente le Secrétariat du Conseil du Trésor, la dirigeante principale des ressources humaines n'est pas la ministre du Conseil du Trésor. Alors peut-être pourriez-vous poser vos questions en conséquence.

Merci.

**M. Peter Julian:** Madame la présidente, j'espère que vous avez ajouté du temps à ma période de questions.

**La présidente:** Oh oui, j'ai arrêté le chronomètre.

**M. Peter Julian:** Merci beaucoup.

Non, je répondais au contenu de la présentation en soi, alors j'estime avoir rigoureusement respecté le Règlement, comme vous le savez bien.

**La présidente:** C'est très bien.

**M. Peter Julian:** Merci.

Le point suivant que j'aimerais aborder est la fameuse boucle de rétroaction. Plus tôt, on a parlé d'une carte de pointage. En fait, il s'agit d'une question d'évaluation des services. À titre de membre du Parlement, et je le suis depuis bientôt six ans, j'ai été à même de constater une certaine détérioration au niveau des services, plus particulièrement en ce qui a trait aux délais d'intervention dans des domaines comme l'assurance-emploi et la citoyenneté et l'immigration. Ce n'est pas l'ardeur au travail des fonctionnaires qui est en cause, mais il arrive que les compressions ou le gel des budgets aient des conséquences sur la qualité du service offert.

Alors, je me demande s'il existe une boucle de rétroaction qui permet de veiller à ce que les services ne perdent pas davantage de leur efficacité en raison de ce gel. On a parlé d'une carte de pointage et je ne suis pas sûr de savoir qui est responsable de l'évaluation.

Pouvez-vous m'en dire un peu plus sur le sujet s'il vous plaît?

**Mme Daphne Meredith:** J'aimerais faire quelques commentaires concernant cette fameuse carte de pointage ou plutôt sur la façon de mesurer le rendement relativement à la gestion des RH, ce qui est de mon domaine de compétence.

Vous avez parlé d'assurance-emploi. Il y a d'autres questions qui pourraient relever davantage de Service Canada et je ne répondrai pas précisément à ces questions. Mais, pour ce qui est du domaine de la gestion des ressources humaines, je tiens à préciser qu'au cours des dernières années, nous avons mis au point ce que nous considérons

une bonne façon de mesurer le rendement d'un ministère au regard des valeurs et de l'éthique ainsi que de la gestion des personnes. Nous nous servons des données de sondages et d'autres données générales sur le temps de dotation et autres aspects afin d'obtenir un portrait assez juste, bien que « granuleux », de l'efficacité des activités des ministères; un portrait qui nous permet de les comparer entre eux, c'est-à-dire d'obtenir une mesure du leadership et de la gestion dans ces ministères.

Alors, pour l'essentiel, on parle de mesure du rendement relativement aux questions de ressources humaines.

• (1620)

**M. Peter Julian:** Merci.

Une précision: est-ce que ces sondages s'adressent aux bénéficiaires des services?

**Mme Daphne Meredith:** Eh bien, en 2008, nous avons mené un sondage auprès de tous les fonctionnaires fédéraux. Nous leur avons posé toute une série de questions liées à leur engagement vis-à-vis de leur milieu de travail, au leadership, aux valeurs et à l'éthique ainsi que sur d'autres aspects, des questions qui ont également servi à d'autres organisations pour confirmer leur rendement au niveau de la gestion des RH.

**M. Peter Julian:** Bien.

**La présidente:** Vous pouvez poser juste une très brève question.

[Français]

**M. Peter Julian:** Les minorités visibles, soit des gens qui parlent d'autres langues ou qui parlent une langue additionnelle, en plus de l'anglais et du français, sont sous-représentées.

Y a-t-il moyen de s'assurer que le gel n'aura pas d'impact sur le recrutement de ces nouveaux Canadiens, qu'ils pourront faire partie du renouvellement de la fonction publique?

**Mme Daphne Meredith:** Merci, madame la présidente.

C'est une bonne question.

[Traduction]

Actuellement en tant que groupe de l'équité en matière d'emploi, les minorités visibles constituent environ 10 p. 100 de la fonction publique. Une mesure comparable de la disponibilité au sein de la population active situerait ce groupe à environ 2 p. 100. Nous reconnaissons qu'il existe un écart quant à la terminologie utilisée, ce qui est un problème pour nous.

La bonne nouvelle, c'est que le niveau de recrutement dans ce groupe est supérieur, soit une hausse de 18 p. 100. Il y a certains problèmes de mesure entre nos chiffres, ceux de la fonction publique, et ceux de la Commission de la fonction publique. La présidente de la Commission peut dire que le niveau de recrutement est de plus de 20 p. 100 alors que nos données parlent de plus de 18 p. 100. Quelque soit le taux retenu, l'élément essentiel c'est, qu'avec le recrutement accéléré de personnes de cette communauté, nous espérons assister à une augmentation de la représentation des minorités visibles dans la fonction publique.

Un autre point essentiel est que nous continuons à embaucher. Ce n'est pas parce qu'il y a un gel des budgets de fonctionnement qu'il faut cesser d'embaucher. En fait, nous savons qu'il est très important de continuer à recruter. On ne peut pas s'attendre à renouveler la fonction publique sans recruter. Il faut absolument recruter, plus particulièrement compte tenu du taux d'attrition que nous connaissons présentement.

**La présidente:** Merci.

L'analyste vient de me rappeler que vous avez parlé d'une carte de pointage. Dans notre intérêt à tous, pourriez-vous nous en remettre une copie afin que nous puissions en prendre connaissance?

Merci.

Passons maintenant à la prochaine période de questions.

Madame Siobhan Coady, vous avez cinq minutes.

**Mme Siobhan Coady (St. John's-Sud—Mount Pearl, Lib.):** Merci beaucoup.

Je vous suis très reconnaissante de prendre le temps de venir nous rencontrer et de nous présenter un témoignage sans équivoque.

Ma question fait suite à celle à laquelle vous venez tout juste de répondre, à savoir que la fonction publique continuera d'embaucher.

Cependant, je suis un peu perdue. Je vais donc utiliser les chiffres de Statistique Canada parce que, quel que soit le document que je consulte, les chiffres visant la fonction publique sont différents. Alors je vais m'en tenir à ceux de Statistique Canada. Par exemple, en 2006, selon Statistique Canada, il y avait environ 380 000 employés. L'an dernier, on en comptait 419 000. Ce sont les chiffres que j'ai repris du site Web de Statistique Canada.

Nous sommes donc passés de 380 000 à 419 000 employés, une augmentation importante, soit près de 40 000 personnes, ne serait-ce qu'en termes d'augmentation nette des emplois. Évidemment, il faut aussi tenir compte de l'attrition.

Parlons maintenant de certains facteurs comme l'attrition, par exemple, qui contribueront à assurer l'équilibre de ce budget ou lui permettront de s'approcher d'un équilibre. Ainsi, dans une allocution à la tribune de l'Economic Club du Canada, le président du Conseil du Trésor, M. Stockwell Day, a expliqué, pas plus tard qu'aujourd'hui, de quelle façon les compressions et les gels dans la fonction publique permettront, et je le cite: « le retour à l'équilibre budgétaire au plus tard en 2014 ». Ce sont ses propres mots.

Toutefois, je crois que le directeur parlementaire du budget ne prévoit pas que nous atteindrons le déficit zéro, mais admettons qu'il dise vrai et que nous aurons un déficit nul d'ici 2014. Il a également parlé de compressions et de gels dans le secteur public.

Je viens aussi de vous entendre dire que nous devons continuer à embaucher. On parle du renouvellement en cours dans la fonction publique. Nous connaissons le phénomène d'attrition. Je suis convaincue, tout comme les gens d'affaires dont je fais partie, que vous prévoyez depuis au moins une vingtaine d'années ce bouleversement démographique.

Je sais que les ministères transmettent régulièrement au Conseil du Trésor des présentations. Ma question est la suivante: à quel niveau les effets de ce gel des enveloppes budgétaires se font-ils sentir? Y a-t-il une réduction généralisée des mises à jour annuelles des niveaux de référence? Est-ce que ces compressions se font par programme? Pouvez-vous nous expliquer comment vous entendez y parvenir compte tenu de ce que nous avons entendu de M. Stockwell Day sur le sujet?

Vous nous dites que vous devez continuer à embaucher. Cela, je le comprends. Au cours des quatre dernières années, l'effectif a augmenté d'environ 10 000 employés par année. Cette embauche aurait pu être plus importante et se faire plus tôt, mais elle s'est chiffrée à 40 000 personnes au cours des quatre ou cinq dernières années. Je suis très curieuse de savoir comment vous croyez y parvenir.

Comme vous êtes celle qui recevez les présentations au Conseil du Trésor, vous devez en savoir plus que moi.

•(1625)

**Mme Daphne Meredith:** Je crois que la principale chose à retenir, c'est que le gel s'appliquera aux budgets de fonctionnement. Ce gel sera ressenti au niveau des crédits qui seront alloués aux ministères par le Parlement. Ce sont là les éléments qui seront contrôlés. Une fois les crédits approuvés, chaque ministère pourra déterminer les mesures à prendre pour respecter ce gel budgétaire.

Je crois que chaque ministère vit une réalité différente en ce qui a trait au taux d'attrition. Par exemple, une possibilité à envisager est la réduction des effectifs et je crois que chaque ministère devra l'étudier; chaque ministère devra étudier les secteurs où ils feront du recrutement.

En fait, ce qu'il faut retenir, c'est qu'il revient à chaque ministère de déterminer son avenir.

**Mme Siobhan Coady:** Bien, je vous ai entendue dire cela. En tant que dirigeante principale des ressources humaines, je crois que vous devez, ou que vous devriez, assumer un certain rôle en ce qui a trait aux présentations au Conseil du Trésor, afin d'assurer un financement adéquat aux ministères et un niveau de service approprié. Évidemment, je dis cela parce que nous ne voulons pas supprimer les services aux Canadiens. Je remarque que vous hochez la tête.

Simplement pour vous donner un exemple. Nous avons un peu parlé du BCP en disant que ce ministère profitait d'une augmentation. Cette année, par exemple, en consultant votre rapport sur les plans et priorités, nous constatons une dépense de 3,6 millions de dollars pour l'ensemble des communications gouvernementales. Pour exécuter ces activités, on note qu'il y a 20 personnes qui travaillent au BCP, 15 offrant un soutien au PM et aux ministres et 5 autres dans les services internes; ce n'est qu'un exemple. Je ne veux pas parler de ces personnes en particulier, mais je soupçonne fortement que c'est ce genre de postes qui feront l'objet d'un examen.

Est-ce que vous entendez exercer une certaine surveillance ou un suivi pour vous assurer que ces décisions n'ont aucune incidence sur les services à la population canadienne?

**Mme Daphne Meredith:** Nous allons évidemment nous assurer qu'ils respectent le gel de leur enveloppe budgétaire, et de leur côté ils feront la preuve qu'ils respectent les niveaux de service, parce qu'ils voudront le faire.

**Mme Siobhan Coady:** D'après ce que je comprends, vous n'êtes pas régulièrement mise au fait des présentations faites au Conseil du Trésor qui donnent des statistiques sur le nombre d'employés et d'autres du même genre.

**Mme Daphne Meredith:** Le fait est que ce sont eux qui ont la responsabilité de respecter le gel de leur enveloppe budgétaire et de maintenir les niveaux de service.

**Mme Siobhan Coady:** En tant que dirigeante des ressources humaines, n'avez-vous pas une responsabilité par rapport au nombre d'employés?

Je constate que le nombre d'employés dans la fonction publique a augmenté de 380 000 à 419 000 en quatre ans, soit environ 40 000 nouveaux employés, et maintenant on dit qu'on va geler les dépenses des ministères. Vous ne pourrez certainement pas embaucher autant d'employés. Il y a une augmentation du budget pour les activités et les priorités du BCP et vous devrez examiner la question à un moment donné. Je me demande seulement de quelle façon vous allez examiner la question.

Je vais cependant passer à une autre question...

**La présidente:** Votre temps est écoulé, mais vous pouvez poser brièvement votre question.

**Mme Siobhan Coady:** Une somme d'argent colossale est destinée aux services d'experts-conseils en gestion, soit 586 millions de dollars. Nous savons que c'est comptabilisé dans le système central de gestion financière. Pourriez-vous dire au comité le montant qui a été utilisé jusqu'à maintenant pour combien d'experts-conseils et dans quels domaines? J'imagine que ces renseignements sont consignés dans une base de données.

**Mme Daphne Meredith:** En ce qui concerne les experts-conseils en gestion, je devrai vous répondre plus tard. Je m'occupe surtout de ce qui a trait aux fonctionnaires.

**Mme Siobhan Coady:** Pourriez-vous le faire, s'il vous plaît?

**La présidente:** D'accord. Merci beaucoup.

Écoutons maintenant Mme Bourgeois, qui dispose de cinq minutes et les partage avec M. Nadeau.

• (1630)

[Français]

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

J'aimerais que l'on parle de la même chose. Il me semble qu'on joue un peu sur deux niveaux.

Madame Hassard, on peut lire à la page 12 de votre document qu'il faut renforcer notre système de gestion du rendement. Toujours à la page 12, il est écrit que les gestionnaires sont les porteurs et les créateurs du changement de la culture organisationnelle. Un peu plus loin, à la page 14, on indique que vous avez également rendu plus rigoureux le programme de gestion du rendement des cadres supérieurs.

Si je comprends bien, vous, mesdames, avez pour tâche de gérer les cadres et les sous-ministres. Vous ne gérez pas les ressources humaines, c'est-à-dire les employés qui sont sous les ordres des cadres et des sous-ministres. Par conséquent, vous avez de la difficulté à nous répondre quand ma collègue vous demande si vous pouvez nous assurer qu'il n'y aura pas un certain nombre de départs à la retraite et que cela va bien s'articuler. Vous nous répondez que cela va bien s'articuler puisque vous gérez les cadres.

D'autre part, M. Kevin Lynch, dans son rapport annuel pour l'année finissant le 31 mars 2009, nous explique quel est le modèle d'évaluation du rendement des sous-ministres. Pour la gouverne de mes collègues, je vais le présenter. Cela comprend plusieurs éléments. Tout d'abord, il y a trois grandes catégories d'engagements: les résultats des politiques et des programmes — pour savoir si les sous-ministres ont fait leur travail de gestion selon les plans d'activités organisationnels et selon les grands objectifs du gouvernement —, les résultats de gestion et les résultats du leadership.

D'autre part, le processus d'évaluation se compose de quatre éléments fondamentaux. C'est d'abord l'auto-évaluation, c'est-à-dire qu'ils se donnent une note. Ensuite, il y a les évaluations de la gestion. Il s'agit d'un aperçu qualitatif et quantitatif du rendement. J'imagine qu'on regarde combien il y avait à dépenser, qu'on vérifie combien il a dépensé et que s'il a dépensé 500 000 \$ de moins, c'est un bon gestionnaire. C'est ce que je comprends. Il y a ensuite l'examen par les pairs. D'autres sous-ministres d'autres ministères font l'évaluation. Finalement, il y a une rétroaction et si les résultats sont satisfaisants, il y a une prime. Imaginez, les cadres, les sous-ministres et sous-ministres délégués, en 2005-2006, ont touché une prime de rendement de 6,5 p. 100. En 2006-2007, c'était 9 p. 100 et

en 2007-2008, 9,4 p. 100. La prime a-t-elle augmenté en 2008-2009? C'est fort possible.

Nous nous penchons sur la question du gel des enveloppes ministérielles et son impact sur les ressources humaines et les services à la population. C'est correct. Je n'ai rien contre ces dames, mais elles ne peuvent pas nous répondre puisqu'elles gèrent les sous-ministres. Par contre, nous devrions avoir les 124 sous-ministres des 124 ministères devant nous.

[Traduction]

**La présidente:** Voulez-vous qu'elles vous répondent?

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** Je donne mon avis et je passe la parole à mon collègue.

[Traduction]

**La présidente:** Monsieur Nadeau.

[Français]

**M. Richard Nadeau (Gatineau, BQ):** Ai-je deux minutes, madame la présidente?

[Traduction]

**La présidente:** Vous avez une minute et demie.

[Français]

**M. Richard Nadeau:** Parlons de la démographie dans la fonction publique. Vous nous avez dit qu'il y avait 523 000 fonctionnaires qui travaillaient dans les ministères et les agences.

Qu'en est-il des sociétés d'État? Leurs employés sont-ils compris dans ce chiffre? Qu'en est-il de Postes Canada, par exemple?

[Traduction]

**Mme Daphne Meredith:** Oui, ils sont compris dans les 500 000.

[Français]

**M. Richard Nadeau:** Ainsi, ces 523 000 personnes sont tous les employés de l'État fédéral. Il s'agit de l'ensemble de tous les employés de l'État fédéral.

[Traduction]

**Mme Daphne Meredith:** Oui, le nombre total d'employés du gouvernement fédéral, la totalité absolue.

[Français]

**M. Richard Nadeau:** En ce qui a trait à la démographie de la fonction publique, plusieurs employés prennent leur retraite, et ce, à un rythme assez important. Allez-vous être en mesure, selon les stratégies que vous avez mises en place, de combler les postes, ou allons-nous connaître une pénurie?

• (1635)

[Traduction]

**La présidente:** Monsieur Nadeau, c'est votre dernière question.

[Français]

**M. Richard Nadeau:** S'il y a une pénurie de personnel, le gel ne sera-t-il pas néfaste pour les fonctionnaires déjà en place?

**Mme Daphne Meredith:** Je pense qu'il y a un grand intérêt, au sein de la population, pour le travail dans la fonction publique. La présidente de la Commission de la fonction publique du Canada a dit que plus d'un million de personnes ont fait une demande d'emploi dans la fonction publique.

[Traduction]

C'était il y a deux ans, l'année pour laquelle nous avons les plus récentes statistiques. Il y a donc beaucoup d'intérêt à l'égard des emplois dans la fonction publique. Je ne crois pas que c'est la question qui nous préoccupe. Pour l'avenir, nous devons déterminer quels sont les emplois dont nous avons besoin dans la fonction publique et de quelle façon nous allons recruter le personnel. Nous devons continuer à recruter, et comme je l'ai mentionné, nous devons embaucher les bonnes personnes afin de nous assurer une bonne position dans l'avenir.

**La présidente:** Merci.

Passons maintenant à M. Warkentin, pour cinq minutes.

**M. Chris Warkentin:** Merci, madame la présidente.

Merci d'être parmi nous aujourd'hui. Nous apprécions votre témoignage.

Aujourd'hui, nous essayons d'éclaircir plusieurs sujets, et les questions posées concernent différents aspects.

Mes questions se rapportent à la fonction publique, à la démographie et aux difficultés qui pourraient se poser.

Il a été dit que 3,3 p. 100 des fonctionnaires avaient pris leur retraite au cours de la dernière année. Est-ce exact?

**Mme Daphne Meredith:** Oui, c'est ce que j'ai compris.

**M. Chris Warkentin:** En plus de ces départs à la retraite, je me souviens d'un témoignage qui a été présenté devant ce comité à propos des mouvements de personnel dans la fonction publique, c'est-à-dire des personnes qui ne quittent pas nécessairement la fonction publique, mais qui changent d'emploi à l'intérieur de la fonction publique. J'aimerais savoir si vous avez des statistiques sur le nombre de personnes qui ont changé d'emploi ou de service à l'intérieur de la fonction publique cette année.

**Mme Daphne Meredith:** Nous possédons certaines données sur les mouvements de personnel. Dans une certaine mesure, nous les avons divisées par groupes professionnels. La réponse à cette question n'est donc pas simple. Si je pouvais m'engager à les obtenir pour le comité, je...

**M. Chris Warkentin:** Je vous en serais reconnaissant. D'après ce que nous avons entendu dans des témoignages antérieurs devant notre comité, c'était autour de 40 p. 100, je crois, mais c'est peut-être une donnée trop sommaire qui ne nous donne pas une idée juste de l'ensemble de la situation. Donc, si vous pouviez nous éclairer à ce sujet, ce serait bien.

Si on considère l'âge des employés et le taux d'attrition plus élevés dans la fonction publique par rapport au secteur privé, alors je m'inquiète d'une chose: lorsqu'il y aura davantage de départs à la retraite dans le secteur privé, il pourrait y avoir une pression additionnelle sur la fonction publique, parce que le secteur privé ira recruter dans la fonction publique, qui compte certains des employés les plus compétents et les plus brillants au pays. Est-ce une source de préoccupation à vos yeux, et y a-t-il un plan pour faire face à la situation?

Je pose la question parce que dans les provinces ou les régions où les taux d'emploi étaient élevés, surtout dans les cinq dernières années, on voyait que les entreprises cherchaient à attirer les

fonctionnaires. Je viens de l'Alberta, et nous avons souvent vu là-bas des cas où le secteur privé faisait du maraudage et recrutait nos fonctionnaires. Comme on peut prévoir ce qui se produira à l'échelle du pays en raison des changements démographiques dans le secteur privé, j'aimerais savoir s'il existe un plan pour faire face à la situation.

**Mme Daphne Meredith:** Je vous remercie pour votre question.

C'est quelque chose que nous gardons toujours à l'esprit lorsqu'il s'agit de recruter des fonctionnaires et de les maintenir en poste. Comme je l'ai dit, d'après les données démographiques, actuellement les gens ne quitteraient pas la fonction publique en grand nombre, et je parle en particulier du groupe plus âgé de l'effectif, sauf pour la retraite. Les données disponibles ne suggèrent pas qu'il y aurait un problème avec cette partie de l'effectif.

**M. Chris Warkentin:** Pour poursuivre un peu dans le même sens, quel est l'âge moyen d'un fonctionnaire qui quitte le secteur public? Lorsque les fonctionnaires partent à la retraite, quel âge ont-ils en moyenne? Avez-vous un chiffre à nous donner?

● (1640)

**Mme Daphne Meredith:** Ils ont entre 55 et 60 ans. Sans pouvoir vous donner le chiffre exact maintenant, mon collègue et moi dirions que c'est autour de 57 ans.

**M. Chris Warkentin:** Est-ce que quelqu'un recueille de l'information au moment du départ pour savoir si ces gens quittent pour une retraite à temps plein, ou pour un poste dans le secteur privé?

**Mme Daphne Meredith:** Nous ne faisons pas ce genre de suivi.

**M. Chris Warkentin:** D'accord.

**Mme Patricia Hassard:** Excusez-moi, mais nous faisons des entrevues de départ lorsque nos sous-ministres quittent la fonction publique. C'est nouveau. Les entrevues ne portent pas tant sur leur avenir que sur leur passé et leur expérience, et sur les leçons que nous pouvons en tirer.

**M. Chris Warkentin:** Je ne sais pas si ça relève de votre mandat — et si ce n'est pas le cas, je m'en excuse —, mais j'aimerais savoir si, quand on fait des plans, on essaie de rationaliser les services fournis par les fonctionnaires lorsque des services se recourent ou ne sont pas essentiels. Dans le cas de services qui peuvent se recouper ou être fournis par d'autres ministères ou des employés d'autres ministères, par exemple la paie ou des services connexes qui ne sont pas essentiels, fait-on un effort pour les regrouper et les gérer d'une manière plus efficace dans la fonction publique?

**Mme Daphne Meredith:** Nous cherchons toujours à accroître notre efficacité, par exemple par des projets comme le projet de modernisation de la paie, qui nous permettra d'économiser énormément à l'avenir. Nous travaillons aussi à moderniser la technologie de l'information utilisée pour notre système de pensions.

Nous avons aussi fait un travail très innovateur par rapport aux principaux processus opérationnels des ressources humaines. Nous ne voulions pas que les ministères se concentrent uniquement sur leurs systèmes internes, indépendamment les uns des autres, car cette façon de fonctionner peut coûter cher. Ce qui est merveilleux dans le projet en cours, c'est que les ministères ont collaboré et ont convenu ensemble d'un processus opérationnel commun pour régir les ressources humaines. Il reste du travail à faire au niveau de la conception, mais ce sera le fondement, disons, d'un mode de fonctionnement rationalisé qui, je crois, offrira un excellent rapport coût-efficacité dans le domaine des ressources humaines.

**La présidente:** Merci.

**Mme Patricia Hassard:** Madame la présidente, j'ai l'impression que ce serait une négligence de ma part de ne pas parler de l'annonce faite dans le discours du Trône et dans le budget concernant l'examen des services administratifs. Le gouvernement a annoncé récemment qu'un sous-ministre serait chargé de procéder à cet examen, qui portera sur tous les services internes dans le but de vérifier exactement ce dont vous parliez: éviter la réalisation d'activités identiques par plusieurs organisations, réduire les coûts indirects et réaliser des économies. Je voulais m'assurer que vous le saviez.

**La présidente:** Merci.

Madame Meredith, vous vous êtes engagée à fournir à M. Warkentin de l'information sur le roulement de personnel dans le secteur public et sur la division entre les gens qui arrivent et ceux qui partent, pour que nous sachions ce que représente l'attrition, qui on embauche et où se trouve l'écart.

Merci.

Nous passons maintenant à Mme Hall Findlay pour cinq minutes.

**Mme Martha Hall Findlay:** Madame la présidente, il se peut que je partage mon temps avec ma collègue parce que mes questions sont plutôt courtes.

Madame Meredith, je suis un peu préoccupée parce qu'il y a quelque chose qui cloche dans ce que nous entendons. On nous dit que l'an prochain il y aura des gels dans tous les ministères. La semaine dernière, nous avons reçu les représentants du Conseil du Trésor. Quand nous leur avons demandé des détails, ils nous ont dit: « Eh bien, nous n'avons reçu aucune directive. » C'est un peu troublant de penser qu'un gouvernement annonce une mesure aussi importante que des gels dans l'ensemble des ministères et qu'il n'y a aucune directive.

Puis-je vous demander sans détour si vous avez été consultée avant qu'on fasse cette annonce?

**Mme Daphne Meredith:** Tout ce que je peux dire, madame la présidente, c'est que ces gels ont été faits.

**Mme Martha Hall Findlay:** Non, non; je vous demande si vous avez été consultée avant que les gels ne soient annoncés.

**Mme Daphne Meredith:** Il est clair que, avant tout budget, il y a des consultations dans l'ensemble du gouvernement.

**Mme Martha Hall Findlay:** Est-ce un oui? Vous avez été consultée?

**Mme Daphne Meredith:** Je ne parle normalement pas dans le détail des avis ou de tout autre —

**Mme Martha Hall Findlay:** Je suis désolée d'être brusque, mais nous avons très peu de temps.

•(1645)

**Mme Daphne Meredith:** Nous fournissons, bien sûr, des avis sur chaque budget, comme nous l'avons fait pour celui-ci.

**Mme Martha Hall Findlay:** Ma question, alors, a trait à ce qui semble être un manque d'information. Plusieurs de mes collègues veulent savoir comment on va procéder et ce que les différents ministères vont faire pour composer avec ce gel.

Vous dites avec beaucoup d'enthousiasme — en fait, Mme Hassard a avancé quelque chose de semblable dans le rapport — que, oui, vous allez embaucher des gens et que, oui, vous allez chercher à renouveler l'effectif et à embaucher les meilleures personnes et que vous voulez recruter. Je viens du monde des affaires, et quand j'entends parler de gel budgétaire, j'ai l'impression

qu'il ne convient pas vraiment de parler avec enthousiasme de toutes les personnes que l'on prévoit embaucher.

Avez-vous été consultée, prenez-vous part à des discussions en ce moment, et avez-vous un plan en vue de concilier le recrutement continu et ce gel qui sera imposé à tous les ministères l'an prochain? Si tel est le cas, comment ce plan va-t-il s'intégrer à ce que vous dites maintenant, avec vos plans d'embauche et de renouvellement du personnel qui semblent très optimistes?

**Mme Daphne Meredith:** Merci pour cette question.

J'ai bien sûr un plan pour ma propre organisation. Je prévois travailler avec mes sous-ministres adjoints pour examiner les mesures de dotation en cours et pour nous assurer de continuer de recruter. Je veux aussi appuyer les sous-ministres dans la gestion des ressources humaines. J'ai mentionné une initiative que nous menons ensemble à l'égard des processus administratifs, une initiative qui peut nous permettre de réaliser d'importantes économies. Les mesures de ce genre seront très utiles pour les administrateurs généraux, qui doivent contrôler leurs budgets de fonctionnement à ce niveau.

Certains des commentaires que nous avons reçus concernant le budget confirment que nous contrôlons au bon niveau. Nous ne faisons pas de la microgestion centralisée des dépenses ici et là. Nous donnons plutôt aux ministères la possibilité de déterminer eux-mêmes comment ils vont faire face au gel de manière à pouvoir maintenir les niveaux de service; nous leur donnons une marge de manœuvre.

**La présidente:** Madame Coady, vous avez une minute.

**Mme Siobhan Coady:** Je n'ai qu'une seule... parce que nous avons une boucle à boucler ici.

Dans votre rapport, vous dites que « ce nouveau régime remet la responsabilité de la gestion des ressources humaines entre les mains des sous-ministres » et que votre rôle primordial est de vous assurer que les sous-ministres ont la marge de manœuvre requise pour assumer cette responsabilité.

Vous disposez donc d'un mécanisme de surveillance. Vous faites partie du Conseil du Trésor. Vous avez un plan. Vous appuyez la fonction des ressources humaines. Les sous-ministres doivent faire état de leurs besoins au Conseil du Trésor, alors il doit y avoir une sorte de plan pour ce gel budgétaire. Si ce n'est pas de votre ressort, qui en est responsable? Ce sont les sous-ministres. Mais ils doivent rendre des comptes au Conseil du Trésor.

Pouvez-vous boucler cette boucle? Le comité ne peut recevoir 124 sous-ministres, alors je vous demande de boucler la boucle pour moi, s'il vous plaît.

**Mme Daphne Meredith:** Le Conseil du Trésor n'a pas à approuver tout ce que chaque ministère fait, mais bien sûr ce qui doit être approuvé par le Conseil du Trésor est soumis à ce processus.

**Mme Siobhan Coady:** Les questions d'argent doivent être approuvées, donc si les fonds augmentent ou si les fonds diminuent, cette variation doit être approuvée par le Conseil du Trésor.

**Mme Daphne Meredith:** Les ministères disposent d'une certaine marge de manœuvre pour réaffecter des fonds à l'intérieur de leur propre budget en fonction de leurs besoins. Pour ma part, je peux réaffecter des ressources. Je peux déplacer du personnel d'un secteur à un autre sans en parler au Conseil du Trésor. Je peux examiner mon programme et décider de la meilleure façon de l'exécuter, et je peux transférer du personnel en fonction de ma propre compétence, comme d'autres ministères peuvent le faire. L'approbation du Conseil du Trésor n'est pas requise pour tout.

**La présidente:** Non. Peut-être pourriez-vous préciser, à la fin, que vous n'êtes pas le sous-ministre du Conseil du Trésor; vous êtes la dirigeante principale des finances pour 27 conventions collectives. Dans quelle mesure votre rôle, à ce titre, est-il lié aux budgets établis?

De cette façon, ce serait peut-être plus clair. En ce moment, il est difficile de comprendre ce qu'est votre rôle exactement. Si vous pouviez donner des précisions à la fin.

Monsieur Gourde...

Oui, monsieur.

**M. Ed Holder:** J'invoque le Règlement, madame la présidente, à deux reprises aujourd'hui un député d'en face a posé une question concernant des discussions qui ont lieu entre le Bureau du Conseil privé et... mais j'aimerais vous renvoyer, si vous me le permettez, à la page 1 068, chapitre 20. J'aimerais citer un bref extrait:

Une attention particulière a été accordée à l'interrogation de fonctionnaires. L'obligation faite aux témoins de répondre à toutes les questions posées par un comité doit être mise en équilibre avec le rôle que jouent les fonctionnaires lorsqu'ils donnent des avis confidentiels à leur ministre. La tradition veut qu'on envisage ce rôle par rapport à la mise en œuvre et à l'exécution de la politique gouvernementale —

• (1650)

**La présidente:** Puis-je vous interrompre, monsieur Holder? Je vais vous dire pourquoi.

**M. Ed Holder:** Non, madame la présidente, vous ne pouvez pas m'interrompre, parce qu'il ne me reste que deux phrases à lire. Nous allons en discuter plus longtemps que si vous me laissez finir, s'il vous plaît.

**La présidente:** Le greffier me dit qu'il ne s'agit pas d'un recours au Règlement, c'est un point de discussion concernant l'interprétation.

**M. Ed Holder:** Non, madame la présidente, en fait, je m'attends à ce que vous interveniez, en tant que présidente, lorsque quelqu'un pose une question qui franchement n'est pas appropriée.

**La présidente:** Je pense que nous l'avons fait quand ils posaient la question. Quand M. Julian a posé la question, j'ai dû permettre à M. Warkentin d'invoquer le Règlement, ce qui a été bien accueilli. Son intervention a été bien accueillie, et M. Julian a été informé que cela avait trait vraiment...

C'est la raison pour laquelle j'ai voulu rappeler qu'il s'agit de la dirigeante principale des ressources humaines; ainsi, quand vous posez des questions, veuillez vous assurer qu'elles portent sur l'évolution des effectifs.

**M. Ed Holder:** Mais mon recours au Règlement vous concerne, madame la présidente, parce que je pense que vous avez l'occasion et l'obligation d'intervenir pour dire qu'une question n'est pas appropriée.

**La présidente:** Merci.

Nous poursuivons.

Monsieur Gourde, vous avez cinq minutes.

[Français]

**M. Jacques Gourde (Lotbinière—Chutes-de-la-Chaudière, PCC):** Merci beaucoup, madame la présidente.

J'ai une préoccupation en ce qui trait à ceux qui prennent leur retraite. Je pense que vous avez dit, plus tôt, que l'âge moyen pour un départ à la retraite était de 57 ans. Ce sont donc des gens qui ont une très grande expertise.

Sont-ils obligés de quitter leur travail de façon automatique, ou peuvent-ils y rester quelques années de plus, compte tenu de défis et de centres d'intérêt qui les occupent? Je suis persuadé qu'il y a des gens très intéressés à poursuivre leur carrière. Cela est-il possible?

[Traduction]

**Mme Daphne Meredith:** Oui, ils peuvent tout à fait rester. On n'a pas établi explicitement d'âge précis où on est obligé de prendre sa retraite.

J'aimerais apporter une correction, pour le compte rendu. On vient de me donner l'âge moyen de la retraite en 2008-2009. Je crois qu'il s'agit d'une moyenne pour cette période. J'ai sous-estimé cette donnée, parce qu'on parle de 58,6 ans.

Mais oui, ils peuvent rester plus longtemps s'ils le désirent. Ils peuvent choisir le moment de leur départ.

[Français]

**M. Jacques Gourde:** Merci beaucoup.

En ce qui a trait à ces personnes dont vous perdez l'expertise, je suis persuadé qu'il y a un processus afin d'effectuer le transfert de connaissances à la relève. Cela doit constituer tout un cheminement, étape par étape, que de remplacer des employés d'expérience.

Cela peut-il s'avérer difficile sur le plan des ressources humaines au cours des prochaines années? Peut-il y avoir des secteurs où vous manquerez de temps pour former des gestionnaires de haut niveau ou des représentants du Canada à l'échelle internationale, par exemple? Allez-vous être capables de relever ce grand défi?

[Traduction]

**Mme Daphne Meredith:** Je vous remercie pour cette très bonne question.

Nous vivons, comme je l'ai déjà mentionné, une période de départs accélérés à la retraite, soit en moyenne 3,3 p. 100 par année au cours des dernières années. Nous devons donc nous concentrer sur la manière de retenir ces connaissances. Une des façons d'y arriver consiste à anticiper les départs à la retraite avant qu'ils ne se produisent et à veiller à ce que les connaissances et les compétences des futurs retraités soient transférées par l'encadrement et le mentorat des nouveaux employés.

Une autre consiste à déterminer le moment de leur départ. Ces personnes bénéficient d'une certaine souplesse, et il arrive qu'elles ne veulent pas dire à quel moment elles vont prendre leur retraite, ce qui peut être un problème pour nous.

Je crois que le transfert de compétences d'une personne à une autre, par l'entremise de l'encadrement et du mentorat, ainsi que la présence de systèmes d'information qui pourraient rassembler l'information dont nous avons besoin à partir de leur mémoire institutionnelle, sont également importants.

**Mme Patricia Hassard:** J'ai parlé d'une feuille de pointage plus tôt. Je pourrais peut-être élaborer en disant que c'est une feuille de pointage qui donne les résultats des engagements des sous-ministres envers les plans d'action relatifs au renouvellement de la fonction publique. Nous en avons reçu trois, et le quatrième sera publié bientôt. On y trouvera un engagement particulier des sous-ministres afin de veiller à ce que les pratiques visant le transfert des connaissances soient prises en compte dans la planification de la succession et la gestion des talents pour tous les postes critiques qui relèvent d'eux.

Nous sommes donc très conscients que cette question est d'actualité. Nous demandons à cette communauté de faire rapport de ses efforts.

• (1655)

**La présidente:** Une minute, monsieur Gourde.

[Français]

**M. Jacques Gourde:** Je suis heureux de voir qu'il y a des programmes comme ceux de mentorat qui permettent de conserver cette expertise.

Y a-t-il des jeunes retraités qui ont demandé de continuer à travailler à temps partiel, trois jours par semaine, par exemple? Pourrait-on satisfaire ces personnes qui aimeraient rester dans la fonction publique, mais à temps partiel, afin d'avoir une certaine liberté?

[Traduction]

**Mme Daphne Meredith:** Madame la présidente, nous avons des dispositions pour les retraités qui veulent revenir comme occasionnels. Il existe plusieurs moyens pour eux de participer après leur départ à la retraite. L'un d'entre eux, c'est le travail occasionnel. Il y a également des postes de durée déterminée; sinon, on peut procéder par ententes contractuelles.

Certaines lignes directrices établissent ce que nous pouvons faire. Par exemple, si un retraité veut revenir comme occasionnel, il ne peut travailler que jusqu'à 90 jours dans un ministère. Il existe d'autres normes et règles autour de leur réembauche. Mais il y a moyen de le faire.

**La présidente:** Merci beaucoup.

Nous passerons maintenant la parole à M. Nadeau pour cinq minutes, s'il vous plaît.

[Français]

**M. Richard Nadeau:** Merci, madame la présidente.

Lorsque des fonctionnaires prennent leur retraite, des ententes sont-elles conclues avant leur départ, en vue d'un contrat avec le gouvernement au sein du ministère où ils se trouvent, afin qu'ils puissent continuer à travailler de façon contractuelle?

[Traduction]

**Mme Daphne Meredith:** Ils ne le feraient pas. Je devrai jeter un coup d'oeil sur les dispositions exactes, mais je suis pas mal certaine qu'il existe des dispositions qui les empêchent de rester à titre d'employés contractuels. Ils ne pourraient pas prendre ces arrangements avant leur départ à la retraite. En fait, ils doivent passer par une période au cours de laquelle... Ils ne peuvent pas le faire.

[Français]

**M. Richard Nadeau:** Excusez-moi, mais parlez-vous uniquement des hauts fonctionnaires, à savoir les sous-ministres, ou parlez-vous de l'ensemble des fonctionnaires, c'est-à-dire les 523 000 fonctionnai-

res, qui seraient touchés par cette même règle? En d'autres mots, cela touche-t-il seulement les employés cadres?

**Mme Daphne Meredith:** Je ne parle pas des 523 000 fonctionnaires, parce que cela représente leur nombre total.

[Traduction]

Ça concerne l'administration publique centrale, et c'est à ce groupe que le Conseil du Trésor fournira...

[Français]

**M. Richard Nadeau:** Donc, vous me dites que vous n'êtes pas en mesure de répondre à cette question en ce qui concerne l'ensemble des fonctionnaires.

[Traduction]

**Mme Daphne Meredith:** C'est exact. Premièrement, notre responsabilité se trouve avec le plus petit groupe, et je devrai vous transmettre les détails.

[Français]

**M. Richard Nadeau:** Je vais passer à une autre question. Lorsqu'on parle de régénérer la fonction publique, d'embaucher de nouvelles personnes parce que le rythme de mises à la retraite s'accélère, de quelle façon fonctionnez-vous? Faites-vous, par exemple, du recrutement dans d'autres fonctions publiques, aux paliers municipal et provincial? Plutôt que de recruter seulement dans les universités, favorisez-vous une immigration sélective? Quand vous cherchez des gens qui pourraient remplacer des fonctionnaires dans des postes clés du gouvernement fédéral, demandez-vous au gouvernement de favoriser l'entrée de nouveaux Canadiens formés dans tel ou tel domaine, que ce soit gestion, ressources humaines, ou autre?

[Traduction]

**Mme Daphne Meredith:** Premièrement, ce sont les ministères qui embauchent. Mon groupe, mon bureau, n'embauche pas tous les employés de la fonction publique, nous embauchons pour nous-mêmes. Mais puisque nous parlons de la fonction publique, il existe diverses avenues. La Commission de la fonction publique est chargée de la campagne de recrutement postsecondaire. Il y a aussi le recrutement en milieu de carrière. Vous seriez aussi surpris que je l'ai été d'apprendre que l'âge moyen des personnes recrutées dans la fonction publique est maintenant de 35 ans. Nous visons autant les personnes en milieu de carrière que celles qui ont terminé un programme d'études postsecondaires.

Les ministères ont leurs propres initiatives d'embauche à l'extérieur de la fonction publique. La Commission de la fonction publique les aide souvent à établir des bassins de candidats qui pourraient provenir de l'extérieur. Par exemple, nous avons pris des mesures dernièrement pour attirer des personnes qui ont des compétences en matière de finances parce que nous manquions de ce type de personnes, sans compter les vérificateurs.

Grâce à la planification, nous tentons de déterminer nos besoins pour l'avenir et nous évaluons comment nous sommes outillés pour répondre d'une manière globale à ces besoins.

• (1700)

[Français]

**M. Richard Nadeau:** Si vous me permettez quelques minutes pour poser encore une dernière question.

[Traduction]

**La présidente:** C'est votre dernière question, oui.



[Français]

**M. Richard Nadeau:** En ce qui a trait à l'embauche de nouveaux cadres, ce qui vous concerne plus directement, l'un des problèmes importants semble être que les conditions offertes par l'entreprise privée sont plus alléchantes sur le plan de la paie et des avantages sociaux que celles du gouvernement fédéral, dans les ministères. Le même phénomène existe au sein des fonctions publiques provinciales et municipales. Donc, quels sont les principaux obstacles à ce genre de recrutement?

[Traduction]

**Mme Daphne Meredith:** Je crois que nous sommes un employeur de choix. Je pense que nous sommes un excellent employeur. Certaines organisations, comme Statistique Canada, Financement agricole Canada, ainsi que d'autres composantes de l'administration publique centrale, ont prouvé qu'elles faisaient partie des meilleurs employeurs. Je crois donc que nous sommes bien placés pour attirer des gens vers la fonction publique.

Nous avons étudié l'attitude de ceux qui examinent leurs possibilités de carrière. À mon avis, les gourous du domaine nous diraient que les travailleurs d'aujourd'hui cherchent à faire leur marque, peut-être en plus grand nombre que par le passé. Ce motif et la rémunération que nous offrons nous mettent dans une excellente position pour attirer ces gens.

**La présidente:** Merci.

Nous passerons maintenant à M. Julian pour cinq minutes.

[Français]

**M. Peter Julian:** Merci beaucoup, madame la présidente.

J'aimerais revenir sur la question du gel et de son impact possible en ce qui a trait aux mises à pied.

Avez-vous une estimation de l'impact dans chacune des régions, par exemple en Colombie-Britannique d'où je suis originaire? Savez-vous quel pourrait être l'impact dans le pays?

[Traduction]

**Mme Daphne Meredith:** Puisque le gel concerne les budgets des ministères, et qu'il revient aux ministères de veiller au respect des limites de leurs budgets de fonctionnement, il leur reviendra également d'en examiner les contrecoups à l'échelle régionale. Bien entendu, il est très tôt. Le gel a été annoncé il n'y a que quelques semaines, si bien que les ministères n'ont pas encore déterminé les moyens à prendre pour le respecter, mais ils devront assurément se pencher là-dessus.

**M. Peter Julian:** Le Conseil du Trésor ne pourrait-il pas compiler ces données? Il suffirait de prendre les données du Manitoba ou de la Colombie-Britannique, ainsi que les prévisions des divers ministères, et vous en feriez la compilation?

**Mme Daphne Meredith:** La compilation de la répartition régionale des dépenses ne fait pas partie de notre mandat régulier. Bien sûr, on le fait d'une certaine façon, mais l'examen de la répartition régionale des dépenses n'est pas une tâche qui revient normalement au Conseil du Trésor.

**M. Peter Julian:** Non, je parlais plus spécifiquement de mises à pied potentielles. S'il y a des mises à pied partout au pays, ou s'il y a des prévisions sur les conséquences du gel, comment compile-t-on ces données pour qu'on puisse avoir une bonne idée de ses effets en Colombie-Britannique, au Manitoba, au Québec ou à Terre-Neuve-et-Labrador?

● (1705)

**Mme Daphne Meredith:** Je peux dire que selon notre expérience de l'examen des programmes, y compris la réduction substantielle de la fonction publique dans les années 1990, une chose que nous avons apprise, c'est que nous devons tenir compte des conséquences dans les régions. En fait, je vais dans les régions de temps à autre, et bien entendu ils me parlent déjà des conséquences à l'échelle régionale des initiatives que nous pourrions prendre. Pour le moment, nous parlons de gel. Il ne s'agit pas de réduire les dépenses, mais plutôt de les geler. Il ne faut pas l'oublier si on veut avoir une véritable idée des répercussions.

**M. Peter Julian:** Pouvez-vous m'aider? J'essaie de comprendre à quel point — pour ce comité, par exemple — cette information pourrait revenir. Je comprends qu'il est encore tôt, mais il va bien nous falloir une évaluation de la situation. Même si on ne prévoit aucune mise à pied — c'est fantastique — quelqu'un s'occupe de gérer et de faire la compilation des répercussions globales. Ça ne se fait pas dans chaque ministère. Ça passe normalement par le filtre du BCP ou du Conseil du Trésor.

**Mme Daphne Meredith:** Je crois que l'établissement de rapports se fait réellement en premier lieu dans chaque ministère. Ce serait le premier endroit où jeter un coup d'oeil.

**M. Peter Julian:** Bien.

J'aimerais passer à une autre question. Cette information concernant l'âge moyen de la retraite est fascinante. Presque 59 ans! M. Warkentin a demandé plus tôt si on avait estimé le nombre de personnes qui passent au secteur privé plutôt que de prendre une retraite pleine et entière.

À votre connaissance, y a-t-il eu des sondages internes qui indiqueraient le pourcentage de fonctionnaires qui pourraient choisir de rester, à temps partiel ou de manière occasionnelle, si on apportait des changements à ce genre de situation? D'une certaine manière, ils pourraient continuer à fournir leur expertise au gouvernement fédéral, et certains mécanismes pourraient leur permettre de bénéficier d'une pension partielle ou d'autres arrangements. Savez-vous si quelque chose a été fait à l'interne pour indiquer quels changements on pourrait apporter afin de faciliter ces retours?

**Mme Daphne Meredith:** Avons-nous des mesures qui concernent, par exemple, les heures que doivent consacrer les juges une fois qu'ils ont...

**La présidente:** Monsieur Julian...

Je vous prie de m'excuser; allez-y et poursuivez votre réponse, madame Meredith. Je ne fais qu'indiquer à M. Julian qu'il ne peut plus vous poser de questions.

**M. Peter Julian:** J'ai pourtant pris plaisir à le faire.

**Des voix:** Oh, oh!

**Mme Daphne Meredith:** Nous n'avons pas le type de régime selon lequel les juges sont tenus de demeurer à l'effectif en qualité de surnuméraires, ce qui leur permettrait de travailler moins longtemps tout en bénéficiant par la suite des pleins avantages de la pension. Comme je l'ai dit, il est parfois possible d'occuper un emploi occasionnel, s'il y a un intérêt réciproque à rappeler ces gens au travail. Toutefois, le régime de pension ne prévoit pas, par exemple, de dispositions spéciales en matière de travail à temps partiel.

**La présidente:** Merci.

Nous passons maintenant à M. Holder pendant cinq minutes.

**M. Ed Holder:** Merci beaucoup, madame la présidente.

Je tiens une fois de plus à remercier nos invitées pour leur candeur et leur participation aujourd'hui.

Si vous le permettez, j'aimerais insister sur un point soulevé par Mme Meredith en réponse à une question posée par mon collègue, M. Julian, et j'espère la citer correctement lorsqu'elle a dit: « Il ne s'agit pas de réduire les dépenses, mais plutôt de les geler ». J'estime que c'est là le point essentiel sur lequel il faut insister aujourd'hui.

Madame Hassard, j'aimerais vous poser une question si possible. Dans le texte de votre allocution, qui renferme des observations très utiles, vous avez formulé quelques commentaires sans ambages. Vous avez dit que « la haute direction fait du renouvellement de la fonction publique sa priorité ». Ensuite, vous avez dit à propos du renouvellement « qu'il s'agit de s'assurer que la fonction publique fédérale améliore constamment sa capacité de faire avancer les activités du gouvernement ». Je trouve que c'est très bien dit.

En réponse aux questions posées par M. Warkentin, je crois que vous avez toutes deux indiqué que vous vous efforciez d'en arriver à une fonction publique plus efficiente et plus efficace. Essentiellement, je cherche à savoir auprès de vous si vous êtes en mesure de nous fournir de quelconques estimations des coûts associés à ce processus de renouvellement stratégique, entrepris il y a quelques années.

En ce qui vous concerne, madame Meredith, ce n'est peut-être pas très juste car vous exercez vos fonctions depuis peu, mais j'essaie de me faire une idée de l'efficacité de cette politique du point de vue des économies et du personnel.

• (1710)

**Mme Patricia Hassard:** Lorsque nous avons entrepris l'initiative de renouvellement, l'objectif sous-jacent n'était pas de réduire les coûts, mais plutôt de nous assurer que les services, les politiques et les programmes étaient de la meilleure qualité possible, tout en servant au mieux le gouvernement et le Canada. Alors ce ne sont pas des choses qui ont fait l'objet d'un suivi dans le cadre de l'initiative de renouvellement de la fonction publique.

Comme je l'ai dit tout à l'heure, nous avons fait un excellent suivi des réalisations durant cette période et avons établi des orientations stratégiques, et je peux vous assurer que nous avons accompli des progrès à ce chapitre. J'estime que nous nous trouvons dans une situation quelque peu différente en ce moment avec le gel des budgets de fonctionnement. Sans vouloir passer pour trop optimiste, je crois que cette situation est une possibilité autant qu'un défi, la possibilité étant celle de trouver des façons de travailler de manière plus intelligente et efficiente et de nous pencher sur nos processus et sur des choses qui peuvent paraître désuètes ou redondantes, puis de les améliorer.

J'estime donc que le moment est venu pour nous de faire notre part en matière de restrictions budgétaires, et c'est l'approche que nous souhaitons adopter.

**M. Ed Holder:** Parlant du suivi des réalisations, avez-vous une idée de ce que vous avez réussi à accomplir? J'ai bien compris ce que vous disiez tout à l'heure comme quoi cette question n'avait rien à voir avec la suppression d'emplois ou la réalisation d'économies par le truchement de la suppression d'emplois, mais qu'il s'agissait plutôt d'essayer de faire les choses de façon plus efficace et efficiente, ce à quoi les Canadiens s'attendent d'ailleurs de la part d'un gouvernement responsable.

Pouvez-vous nous donner des précisions quant à l'une ou l'autre des réalisations qui ont été possibles depuis que vous avez entrepris cette stratégie de renouvellement?

**Mme Patricia Hassard:** Merci pour votre question. J'aurais certaines choses à dire à ce sujet.

Comme je le disais tout à l'heure, notre initiative de renouvellement comportait quatre piliers. Je dirais que le pilier le plus important était probablement celui de la planification, en ce sens que notre planification des RH s'effectuait indépendamment de notre planification des activités. Nous nous sommes alors engagés à intégrer ces deux exercices. Grâce à la planification intégrée, nous sommes mieux à même de nous situer par rapport aux écarts qui existent, à nos priorités et à la façon dont nous affectons nos ressources. Je crois pouvoir dire sans crainte qu'aujourd'hui, après notre troisième année, que nous avons instauré une culture de planification beaucoup plus pointue dans chacun des ministères.

Côté recrutement, nous avons organisé une série très courue de salons de l'emploi polyvalents un peu partout au pays, et ceux-ci ont redoré l'image de marque de la fonction publique, qui avait un peu terni. Nous avons éveillé l'intérêt des étudiants et de certaines de nos recrues à l'égard de l'appartenance à la fonction publique, et je crois que ces derniers en retirent non seulement un peu de fierté, mais que la situation a véritablement fait de nous un employeur plus attrayant. La diversité s'est également accrue de façon constante au sein de la fonction publique.

Maintenant, pour ce qui est du perfectionnement des employés, qui était un autre des piliers de l'initiative, je peux vous dire que chaque employé de chaque ministère doit aujourd'hui avoir un plan d'apprentissage. Je crois que dès les premières années, les administrateurs généraux signalaient avoir établi des plans d'apprentissage; la question était en fait de savoir si ces plans correspondaient aux besoins fonctionnels. Tant que notre démarche sera uniforme et que nous maintiendrons nos engagements, nous constaterons chaque année des progrès à ce chapitre. Et, bien entendu, lorsque vous avez des employés qui sont motivés parce qu'ils continuent de se perfectionner dans leurs emplois, vous pouvez compter sur un effectif davantage engagé qui fera preuve d'une plus grande créativité et qui souscrira davantage à votre mission.

**La présidente:** Merci beaucoup.

Merci d'avoir été des nôtres.

Pendant votre allocution, j'écoutais les rappels au Règlement et les questions qui ont été posées et je crois savoir d'où vient cette confusion. Étant donné que vous êtes la dirigeante principale des ressources humaines qui représentez le gouvernement et que vous avez dit assurer un leadership stratégique dans l'ensemble du gouvernement, je crois que les gens s'interrogeaient à ce propos. Compte tenu de la transformation démographique, du gel, comment faites-vous pour créer l'équilibre entre les deux lorsque votre rôle est celui de dirigeante principale des ressources humaines du gouvernement du Canada? Et comment faites-vous ensuite pour savoir ou ne pas savoir quelles sont les incidences en Colombie-Britannique ou au Manitoba, dans l'ensemble de la fonction publique? Car il doit bien exister quelque part un plan qui aurait été porté à votre attention, peu importe qu'il s'agisse d'une analyse des options ou d'autre chose.

Si vous pouviez nous expliquer ces choses un peu plus tard, nous pourrions à tout le moins nous faire une idée de la nature véritable de vos fonctions et déterminer si nous sommes en train de vous poser les mauvaises questions.

Merci.

[La séance se poursuit à huis clos.]







**POSTE  MAIL**

Société canadienne des postes / Canada Post Corporation

Port payé

Postage paid

**Poste-lettre**

**Lettermail**

**1782711  
Ottawa**

*En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à :  
Les Éditions et Services de dépôt  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario) K1A 0S5*

*If undelivered, return COVER ONLY to:  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa, Ontario K1A 0S5*

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

### PERMISSION DU PRÉSIDENT

---

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

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

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

---

On peut obtenir des copies supplémentaires en écrivant à : Les Éditions et Services de dépôt  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario) K1A 0S5  
Téléphone : 613-941-5995 ou 1-800-635-7943  
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757  
publications@tpsgc-pwgsc.gc.ca  
<http://publications.gc.ca>

Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante : <http://www.parl.gc.ca>

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

### SPEAKER'S PERMISSION

---

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

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

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

---

Additional copies may be obtained from: Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa, Ontario K1A 0S5  
Telephone: 613-941-5995 or 1-800-635-7943  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757  
publications@tpsgc-pwgsc.gc.ca  
<http://publications.gc.ca>

Also available on the Parliament of Canada Web Site at the following address: <http://www.parl.gc.ca>