



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

OGGO • NUMÉRO 030 • 2^e SESSION • 41^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le jeudi 5 juin 2014

—
Président

M. Pierre-Luc Dusseault

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le jeudi 5 juin 2014

•(0845)

[Français]

Le président (M. Pierre-Luc Dusseault (Sherbrooke, NPD)): Bonjour et bienvenue à la 30^e séance du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires.

Ce matin, le Bureau du Conseil privé va faire état de son plus récent rapport sur la fonction publique du Canada, qui porte sur l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2014. J'ai donc le plaisir d'accueillir M. Wouters, qui est greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet, ainsi que Mme Charette, qui est sous-greffière du Conseil privé et secrétaire associée du Cabinet.

Vous disposez de 10 à 15 minutes pour livrer votre présentation. Les membres du comité pourront ensuite vous poser des questions, et ce, jusqu'à 9 h 45.

Je vous remercie d'être parmi nous ce matin et, sans plus tarder, je vous cède la parole.

M. Wayne Wouters (greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet, Bureau du Conseil privé): Merci.

[Traduction]

Merci, Monsieur le président, de me permettre de rencontrer le Comité pour discuter de mon rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada.

Comme indiqué, j'occupe le poste de greffier du Conseil privé, secrétaire du Cabinet et chef de la fonction publique fédérale. Janice Charette, sous-greffière du Conseil privé, m'accompagne aujourd'hui.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, laissez-moi dire que nos prières et nos pensées accompagnent les familles des membres de la GRC décédés dans l'exercice de leurs fonctions, la nuit dernière à Moncton, au Nouveau-Brunswick. Comme vous êtes nombreux à le savoir, la GRC fait partie de la famille de la fonction publique. Nous compatissons avec les familles victimes de cette terrible tragédie et nous espérons que la personne ayant commis ces actes sera appréhendée sans autre manifestation de violence.

Je vous remercie, monsieur le président de m'avoir donné l'occasion de faire cette déclaration.

[Français]

Comme les membres du comité le savent déjà, le Bureau du Conseil privé doit remplir un vaste mandat qui touche trois catégories. D'abord, nous apportons notre aide au premier ministre, aux ministres du portefeuille du premier ministre et au Cabinet, notamment en donnant des conseils professionnels et non partisans. De plus, nous contribuons au bon déroulement du processus décisionnel du Cabinet et nous facilitons la mise en oeuvre du programme du gouvernement.

[Traduction]

Aujourd'hui, j'aimerais me concentrer sur le troisième élément de mes responsabilités. En tant que chef de la fonction publique, c'est pour moi un privilège et un honneur de diriger les femmes et les hommes qui composent la fonction publique du Canada. Je collabore avec les cadres supérieurs de la fonction publique fédérale pour veiller à ce que le gouvernement du Canada dispose des ressources humaines, des systèmes et des processus nécessaires pour concevoir à l'intention des Canadiens des politiques, des programmes et des services de haute qualité, et leur en assurer la prestation. Cette responsabilité consiste également à veiller à ce que la fonction publique puisse toujours fournir aux Canadiens les services attendus aujourd'hui et, ce qui est encore plus important, dans l'avenir.

À cette fin, nous menons actuellement un processus de transformation et de renouvellement dans l'ensemble de la fonction publique. Le mois dernier, nous avons présenté deux documents au coeur de ce processus. Il y a d'abord le 21^e Rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada, qui constitue le cinquième rapport annuel que j'ai déposé depuis mon entrée en poste. Le temps file!

La fonction publique fédérale est le plus important employeur du pays: elle compte environ 262 000 personnes qui travaillent dans 1 600 endroits au Canada. Elle déploie aussi du personnel dans plus de 180 pays. Il s'agit aussi de l'effectif le plus diversifié du pays, qui englobe une multitude de professions associées à une myriade de secteurs d'activité, notamment des scientifiques, des ingénieurs, du personnel médical, des avocats, des économistes et, bien sûr, des professionnels de l'application de la loi, pour n'en nommer que quelques-unes.

Le rapport de cette année souligne quelques-unes des réalisations notables de la fonction publique fédérale qui ont été accomplies au cours de la dernière année, par exemple l'intervention à la suite de la catastrophe de Lac-Mégantic et des inondations en Alberta ou le retrait des forces canadiennes en Afghanistan. Les employés de la fonction publique ont conclu des accords de libre-échange avec l'Union européenne et la Corée, et ils ont mis en ligne un site Web unique pour l'ensemble du gouvernement: www.canada.ca.

[Français]

Au cours de la dernière année, nous avons réalisé des progrès importants quant à l'amélioration de la gestion de la fonction publique, y compris en lançant un nouveau processus de gestion du rendement, et nous avons modernisé les systèmes de pension et de rémunération du gouvernement du Canada.

De plus, nous avons tenté de réduire les coûts de façon importante et de simplifier les opérations grâce à la consolidation des courriels, entre autres, et d'autres technologies.

• (0850)

[Traduction]

Le rapport décrit les avancées réalisées par la fonction publique fédérale dans de nombreux domaines, notamment en ce qui concerne l'accroissement du rendement et de la productivité à l'échelle des ministères et des organismes, et l'amélioration du bien-être des employés fédéraux en harmonisant notre mécanisme de gestion des congés de maladie et d'invalidité avec les pratiques exemplaires les plus reconnues.

Il décrit par ailleurs les défis auxquels est confrontée la fonction publique. Il s'agit d'une période charnière pour la fonction publique du Canada et l'environnement dans lequel nous travaillons continue de subir de profonds changements. Les institutions de services publics de partout sur la planète sont d'ailleurs confrontées aux mêmes défis. Dans un monde branché sur la technologie et transformé par la mondialisation, les enjeux transcendent les frontières et s'étendent de par le monde en une nanoseconde. Les Canadiens s'attendent de plus en plus à recevoir des services intégrés en continu et ils veulent que ces services leur soient offerts d'une façon pratique, que ce soit selon les modes de prestation habituels ou à l'aide des nouvelles technologies. Dans un contexte si complexe et en évolution si rapide, il faut s'engager à transformer notre mode de fonctionnement si l'on veut rendre la fonction publique plus agile et bien l'outiller pour lui permettre de servir les Canadiens et le gouvernement.

La modernisation de la fonction publique a été jusqu'ici un processus continu qui s'est caractérisé par la modification graduelle et constante de nos façons de faire. Cela ne suffira pas à nous permettre de relever les types de défis auxquels nous faisons face. Ce sont d'ailleurs ces défis qui ont donné lieu à une initiative appelée Objectif 2020. Monsieur le président, toutes les organisations performantes doivent régulièrement s'arrêter pour réfléchir au contexte en constante évolution — celui que nous venons d'évoquer —, à la façon dont elles doivent s'y prendre pour fonctionner différemment et pour s'assurer de pouvoir répondre aux attentes de ceux et celles à qui elles offrent leurs services. La fonction publique du Canada ne fait pas exception. Elle évolue avec les Canadiens et a l'habitude de répondre avec succès aux besoins du Canada et de s'adapter à cette fin, dans le respect du code de valeurs et d'éthique qui contribue à maintenir la confiance de la population dans l'intégrité de la fonction publique.

• (0855)

[Français]

Le monde dans lequel la fonction publique mène ses activités continue de subir des changements fondamentaux. Notre institution doit garder le rythme pour répondre aux besoins actuels et futurs du Canada et des Canadiens.

[Traduction]

Dans le cadre de mon rapport annuel au premier ministre de l'an dernier, j'affirmais qu'il fallait se doter d'une vision claire et commune de la forme que devrait prendre la fonction publique, et formuler de nouvelles idées pour concrétiser cette vision. J'ai demandé aux sous-ministres d'entamer une conversation sur l'avenir de la fonction publique et j'ai invité tous les fonctionnaires du pays à participer à cet important dialogue sur notre futur commun. Comme vous êtes nombreux à le savoir, environ 60 % des fonctionnaires vivent hors de la région de la capitale nationale. Cette discussion a mené au lancement officiel d'Objectif 2020, le 7 juin 2013, alors que j'ai présenté cette initiative aux fonctionnaires de l'ensemble du pays, par webdiffusion.

Objectif 2020 est une vision, conçue par et pour les fonctionnaires, qui encourage une approche pangouvernementale afin de s'assurer que nous servons les Canadiens à l'aide d'une main-d'œuvre compétente et performante qui est ouverte à l'innovation et à la transformation. L'initiative est fondée sur quatre principes. Laissez-moi les passer en revue rapidement.

Premier principe? Un environnement axé sur l'ouverture et la collaboration qui mobilise les citoyens et les partenaires dans l'intérêt public. Le moyen de le mettre en oeuvre? Le second principe: une approche pangouvernementale qui améliore la prestation des services et l'utilisation des fonds publics. Ce qui le rend possible? Le troisième principe: un milieu de travail moderne qui utilise intelligemment les nouvelles technologies pour faciliter le réseautage, l'accès aux données et le service à la clientèle. Le quatrième principe, combiné au précédent? Un effectif compétent, confiant et très performant qui adopte de nouvelles méthodes de travail et qui met à contribution la diversité des talents pour répondre aux besoins du Canada qui évoluent sans cesse.

Pour Objectif 2020, j'ai voulu assurer la mobilisation, la participation active et la contribution de l'ensemble des employés de la fonction publique, à tous les niveaux, puisque c'est par leurs réalités et leurs expériences professionnelles que nous pourrions trouver les ingrédients permettant de garantir que la fonction publique demeure une institution de calibre mondial axée sur l'avenir.

[Français]

Pour cette raison, l'initiative Objectif 2020 se distingue de nombreuses façons marquantes.

[Traduction]

Il s'agit du plus important exercice de mobilisation jamais entrepris dans la fonction publique, le premier à se servir des médias sociaux pour obtenir directement les commentaires des fonctionnaires.

Elle adopte une approche ascendante: les fonctionnaires offrent leurs opinions, leurs idées et leurs solutions pour améliorer leur propre milieu de travail et mieux servir les Canadiens. Les cadres et les gestionnaires devaient écouter ces avis et apprendre de ces points de vue.

Enfin, elle est transparente: les ministères, organismes et communautés fonctionnelles affichent leurs rapports sur les médias sociaux internes, permettant à tous les fonctionnaires de les consulter, d'une façon qui était impossible il n'y a pas si longtemps.

Nous avons utilisé les technologies comme jamais auparavant, y compris les plateformes de médias sociaux, de façon à recevoir les commentaires d'un très grand nombre de fonctionnaires de tous les niveaux. Nous avons utilisé des outils collaboratifs, comme GCpedia (notre propre wiki gouvernemental), GCconnex (notre plateforme de réseau social professionnel à l'échelle du gouvernement) et les GCForums (page Web de forums gouvernementaux créés pour permettre aux équipes travaillant sur des projets similaires d'interagir et d'échanger des fichiers sur le Web) afin de favoriser l'échange d'idées et de pratiques exemplaires entre les ministères et les organismes et au sein des communautés fonctionnelles.

Monsieur le président, plus de 110 000 fonctionnaires provenant de plus d'une centaine de ministères et d'organismes ont participé directement aux activités d'Objectif 2020. Voilà pourquoi nous pouvons dire qu'il s'agit du plus important exercice de mobilisation jamais entrepris dans la fonction publique. Des communautés de fonctionnaires, comme le Réseau des jeunes fonctionnaires fédéraux, le Bureau de la collectivité des communications et la Communauté nationale des gestionnaires, ont également fait part de leurs opinions.

Par leur apport, on voit que les employés ont vraiment adopté la vision proposée et ont présenté des idées, des suggestions et des pratiques exemplaires. Les employés ont contribué à classer les idées par ordre de priorité et à déterminer des mesures concrètes pour atteindre notre vision. Les ministères et les organismes ont élaboré des plans pour apporter des changements à leurs organisations respectives.

Monsieur le président, le mois dernier, nous avons publié Destination 2020, rapport important qui souligne les idées engendrées par le dialogue connexe à Objectif 2020 et qui regroupe les mesures initiales du gouvernement en cinq thèmes qui présentent le plus grand intérêt, soit: premièrement, les pratiques novatrices et le réseautage; deuxièmement, les processus et l'habilitation; troisièmement, la technologie; quatrièmement, la gestion des ressources humaines et cinquièmement, les principes fondamentaux de la fonction publique.

[Français]

Le rapport porte sur la mise en oeuvre et les résultats. Il confirme que l'engagement continu sera essentiel au cours des prochaines étapes. En fait, il lance la prochaine étape du processus Objectif 2020.

[Traduction]

On peut donner suite à la majorité des idées au sein des organismes et des bureaux locaux. Ce sont des idées que nous ont présentées des fonctionnaires. Nous les estimons capables de les mettre en oeuvre eux-mêmes. D'ailleurs, ils y parviennent déjà.

Outre ces mesures, Destination 2020 annonce des initiatives qui seront entreprises à l'échelle de la fonction publique. Par exemple, dans le cadre du thème Pratiques novatrices et réseautage, des initiatives en cours comme l'événement Dans l'oeil du dragon permettent aux employés de proposer des solutions créatives aux défis opérationnels et stratégiques. C'est une activité adoptée par de nombreux ministères, dont le Bureau du Conseil privé. Il en est ressorti des idées vraiment intéressantes, parce qu'elles proviennent directement des employés, qui sont particulièrement bien placés pour connaître la réalité du travail.

À l'avenir, les ministères et les organismes regrouperont diverses ressources en « équipes spéciales » afin d'accélérer l'adoption de bonnes idées. Par exemple, le Secrétariat du Conseil du Trésor a une équipe multidisciplinaire qui mobilisera les fonctionnaires et divers ministères pour cerner et régler les irritants administratifs internes touchant les utilisateurs finaux — une observation récurrente, durant notre collaboration avec les fonctionnaires — et mettra à l'essai des solutions qui pourraient être reproduites à l'échelle du gouvernement.

Le Bureau du Conseil privé dirigera la création d'un carrefour de l'innovation qui fournira une expertise et des conseils pour aider les ministères à appliquer de nouvelles démarches visant à éliminer les défis liés aux politiques, aux programmes et aux services.

Dans le cadre du thème Processus et habilitation, nous allons simplifier les formalités administratives qui entravent les processus internes et compliquent la tâche des fonctionnaires. Nous allons

également trouver des moyens par lesquels les employés peuvent communiquer plus directement avec les cadres supérieurs — autre thème récurrent de nos collaborations.

Dans le cadre du thème Technologie, nous vivons désormais dans un monde connecté. Tout le domaine de la technologie et de l'usage que nous en faisons intéresse particulièrement les nouveaux venus de la fonction publique. Nous allons élaborer une nouvelle version des Services d'annuaires gouvernementaux électroniques dans laquelle seront affichés des profils détaillés des employés et une fonction de recherche axée sur les compétences. Nous allons faire une meilleure utilisation de la vidéoconférence et de l'accès sans fil et d'autres outils pour soutenir une main-d'oeuvre mobile.

● (0900)

Nous allons enfin nous inspirer des plateformes GCpédia et GCconnex — qui ont été très utiles dans le processus de consultation d'Objectif 2020 — pour mieux travailler ensemble au service des Canadiens.

Dans le cadre du thème Gestion des personnes, nous allons simplifier les descriptions de travail, accélérer nos processus de dotation axés sur les pratiques exemplaires. Plusieurs ministères ont en effet élaboré des pratiques de dotation axée sur les risques. Nous estimons qu'ils sont applicables à l'ensemble de la fonction publique. En outre, nous entendons offrir de nouvelles possibilités d'apprentissage continu, y compris en langue seconde.

Enfin, dans le cadre du cinquième thème — Principes fondamentaux de la fonction publique — nous allons permettre à nos employés de nous aider à définir l'image de la fonction publique, soit de faire connaître qui nous sommes et ce que nous faisons dans nos collectivités pour les Canadiens. J'estime que notre fonction publique est l'une des meilleures au monde. Malheureusement, de nombreux Canadiens ne savent pas ce que nous faisons, même si le travail accompli par les fonctionnaires touche leur vie quotidienne.

Il s'agit là d'exemples de certaines des initiatives que nous entreprendrons à la suite du rapport Destination 2020. Une fonction publique agile, souple et efficace apporte une contribution essentielle au mieux-être des Canadiens. Elle stimule la productivité et favorise la prestation de services de grande qualité.

La fonction publique de l'avenir ne se bâtira pas du jour au lendemain. Les transformations prennent du temps, mais je peux vous assurer, monsieur le président, que je suis — tout comme la haute direction — fermement résolu à voir ces transformations se réaliser.

[Français]

Notre objectif est de veiller à ce que la fonction publique du Canada demeure une institution de calibre mondial professionnelle et impartiale, qui respecte son code de valeurs et d'éthique.

Le dialogue se poursuivra alors que nous bâtissons la fonction publique de demain, pour permettre au Canada d'avoir une fonction publique très performante pour les années à venir.

[Traduction]

Objectif 2020 nous rappelle que les fonctionnaires sont fiers des nombreux rôles qu'ils jouent dans la vie quotidienne des Canadiens. Des agents qui protègent nos frontières au personnel de Service Canada qui répond aux questions des Canadiens, des analystes qui établissent des politiques aux diplomates qui font la promotion des valeurs du Canada à l'étranger, les fonctionnaires ont à coeur l'avenir de la fonction publique et du pays.

Ils ont répondu avec enthousiasme au processus Objectif 2020, et ont affiché leur fierté et leur engagement en formulant des milliers d'idées avant-gardistes visant à améliorer notre institution. Le niveau d'engagement des fonctionnaires au cours de cette initiative est une célébration de la résolution de la fonction publique à continuer de chercher des moyens pour mieux servir la population canadienne.

Sur ce, je vous remercie. Nous serons heureux de répondre à vos questions.

[Français]

Le président: Je vous remercie de votre présentation ainsi que du temps que vous passez avec nous ce matin.

Sans plus tarder, je vais maintenant céder la parole aux membres du comité en commençant par M. Ravignat, pour une période de cinq minutes.

M. Mathieu Ravignat (Pontiac, NPD): Je vous remercie, monsieur le président.

Je vous remercie également, monsieur Wouters, de votre présence et de votre disponibilité.

[Traduction]

Laissez-moi commencer par quelque chose qui est selon moi fondamental, pour avoir une conversation. Je constate à vous entendre combien vous admirez sincèrement la fonction publique. J'ai suivi votre carrière et je sais que c'est honnêtement le cas. Mais vous êtes dans une situation difficile, parce que vous fonctionnez sous l'égide d'un gouvernement qui, en fait, ne respecte pas la fonction publique.

Le président du Conseil du Trésor l'a d'ailleurs prouvé à maintes reprises. Qu'il s'agisse de pension, du déploiement de l'affectation ou du congé de maladie, ou encore de la détresse psychologique grandissante des fonctionnaires, on ne compte plus le nombre de fois où le gouvernement et le président du Conseil du Trésor s'en sont pris à la réputation de la fonction publique.

Et je trouve profondément troublant que votre rapport passe sous silence certains de ces défis. Il me semble qu'il est de votre devoir de dire la vérité aux puissants, de dire au président du Conseil du Trésor et au gouvernement au pouvoir que tout ne va pas pour le mieux dans la fonction publique. Les fonctionnaires qui nous écoutent aimeraient sûrement vous entendre parler des défis au jour le jour qui se présentent à eux sous l'égide du gouvernement actuel.

• (0905)

M. Wayne Wouters: Je remercie le député de sa question, monsieur le président

Je crois que la seule façon de répondre est de revenir à la collaboration que nous venons de mener à bien avec plus de 110 000 fonctionnaires. Que les réactions viennent de Halifax, en Nouvelle-Écosse ou de Prince George, en Colombie-Britannique, elles reposaient vraiment sur la question suivante: « Quels sont les outils et la technologie dont j'ai besoin pour faire mon travail? » La préoccupation des fonctionnaires est de veiller à pouvoir disposer à l'avenir des compétences et des outils voulus pour assurer la prestation des services et programmes dont ils sont responsables jour après jour.

M. Mathieu Ravignat: Et le futur de l'emploi ne les préoccupe pas?

M. Wayne Wouters: Laissez-moi finir de répondre. Les questions qu'ils ont soulevées avec nous les préoccupent énormément. J'en ai présenté bon nombre. Comme je l'ai dit, les outils et la technologie

figurent parmi leurs préoccupations majeures. La question du respect et de la confiance...

M. Mathieu Ravignat: Monsieur Wouters, je vous remercie. Ils ont dû soulever des questions fondamentales ayant trait à leur environnement de travail, ainsi qu'à la façon dont le gouvernement les traite depuis un certain temps.

Je suis sûr qu'ils ne se sont pas contentés de vous parler de technologie et d'innovation. Je suis sûr qu'ils vous ont dit d'autres choses, des choses que ne reflètent pas votre rapport. J'estime donc légitime de vous demander pourquoi.

M. Wayne Wouters: Monsieur le président, je me contente de rapporter ce que nous avons entendu dans le cadre de notre collaboration avec les 110 000 fonctionnaires. D'un bout à l'autre du pays, je pourrais résumer l'état d'esprit du fonctionnaire moyen comme suit: « Je veux faire un bon travail. Je pense que je fais un bon travail. Il faut que je continue à faire un bon travail. Qu'est-ce qu'il me faut pour cela? »

La question de la confiance a été soulevée, mais pas très souvent dans toute notre collaboration. Ce qui les préoccupait le plus, comme je l'ai dit, c'est la lourdeur des processus de dotation de poste. Les processus existants les préoccupent.

M. Mathieu Ravignat: D'accord. Parlons donc de la dotation, car dans ce cas-là, il faut composer avec les conventions collectives. Vous évoquez un nouveau modèle pour la dotation, à savoir une dotation en fonction du risque. À ce propos, où en êtes-vous dans les consultations avec les syndicats de la fonction publique? Avez-vous réussi à les rallier? Tout le projet en dépend, n'est-ce pas? Il faut que les fonctionnaires appuient le projet.

D'aucuns diront que c'est du déjà vu car on a procédé à une telle visualisation de l'avenir auparavant. Mais si vous n'arrivez pas à rallier la fonction publique, si cette dernière ne se sent pas respectée, il sera très difficile de mettre le projet en oeuvre.

Ainsi, s'agissant de la dotation, qu'avez-vous fait pour faire accepter votre projet?

M. Wayne Wouters: Comme je l'ai dit, on se plaint que la dotation implique un long processus, mais la dotation est la responsabilité des gestionnaires. Bien des fonctionnaires estiment que le processus est tout simplement trop long.

M. Mathieu Ravignat: En fait, il s'agit d'une responsabilité partagée, monsieur Wouters. La dotation ne relève pas uniquement de la gestion. Il y a des pratiques et des normes à respecter. Et elles sont en partie assujetties aux conventions collectives.

Comme vous le savez, vous êtes bien placé pour savoir que les enjeux de dotation peuvent être complexes, et si on veut que l'expérience réussisse, il faudra établir de bons rapports avec les syndicats de la fonction publique. Comptez-vous faire savoir au gouvernement qu'il importe d'améliorer ces rapports?

M. Wayne Wouters: Nous estimons qu'il y a bien des façons d'améliorer la dotation. Bien entendu, il est important de maintenir le principe du mérite et d'une fonction publique non partisane. Il nous faut respecter ces valeurs fondamentales de la fonction publique. Par conséquent, on maintiendra les concours pour l'accès aux postes de la fonction publique, mais il y a d'autres façons de faire la dotation. On peut muter les gens. Et il y a d'autres façons.

Nous allons continuer de respecter les valeurs fondamentales du régime de dotation, mais nous allons trouver des moyens de l'accélérer. Les fonctionnaires nous ont dit que c'est ce qu'ils souhaitent et nous faisons de notre mieux.

• (0910)

[Français]

Le président: Merci.

La parole est à M. Trottier, pour cinq minutes.

M. Bernard Trottier (Etobicoke—Lakeshore, PCC): Merci, monsieur le président.

Je remercie M. Wouters et Mme Charette d'être ici avec nous ce matin.

[Traduction]

Avant d'être en politique, j'ai travaillé pour de grandes organisations mondiales, qui regroupaient des centaines de milliers d'employés, dans le secteur privé. Je constate qu'il y a des points semblables dans le discours concernant Objectif 2020, à savoir l'idée d'une vision, un effort pour mobiliser des centaines de milliers d'employés afin qu'ils travaillent à l'atteinte d'objectifs communs.

Je constate que vous avez emprunté une expression courante dans les organisations privées, car vous parlez d'une équipe du tonnerre. Il est prouvé que cela contribue à mobiliser les gens.

La grande différence est que dans le secteur public, il ne s'agit pas de percer sur de nouveaux marchés ou d'augmenter sa part du marché ou la taille de l'organisation ou s'implanter dans de nouveaux pays ou d'évincer des concurrents. Les objectifs sont totalement différents.

Vous êtes un des dirigeants de cette organisation et je me demandais comment vous en abordez la culture. À part certaines mesures incitatives, vous ne pouvez pas offrir des actions. Vous ne pouvez rien offrir d'autre. Vous pouvez jusqu'à un certain point mesurer le rendement par rapport aux objectifs visés et je sais qu'il y a un système de reconnaissance axé sur les mesures incitatives. Pouvez-vous nous dire comment la culture au sein de la fonction publique canadienne a évolué, grâce à ces méthodes visant à motiver et à mobiliser les gens?

M. Wayne Wouters: La culture d'une organisation est une chose très complexe. Je dirais qu'il existe plusieurs cultures dans la fonction publique. Chaque ministère a ses propres antécédents. Le premier poste de sous-ministre que j'ai occupé était à Pêches et Océans, qui existe depuis avant la Confédération. La culture de ce ministère est différente de celle du BCP. Cela tient à la nature de nos fonctions.

Toutefois je pense qu'il y a bien des façons dont nous pouvons créer des mesures incitatives. Manifestement, les fonctionnaires publics ne sont pas là pour obtenir des incitatifs financiers considérables, mais je pense qu'ils sont convaincus qu'ils peuvent apporter quelque chose aux Canadiens. Je pense que c'est pour cela que la plupart des fonctionnaires vont au travail tous les jours. Il incombe à nous dirigeants de reconnaître cet état de choses et de nous réjouir quand nous contribuons de façon positive à la vie des Canadiens. Nous faisons cela quotidiennement.

Bien des exemples me viennent à l'esprit. Par exemple, l'Agence des services frontaliers a mis en oeuvre un nouveau programme permettant aux Canadiens qui se rendent aux États-Unis de consulter les temps d'attente sur Internet. Si vous êtes un camionneur, vous pouvez choisir le point d'entrée qui vous convient le mieux. On

essaie également d'accélérer le passage des particuliers dans les aéroports grâce à une automation partielle du processus.

Il y a bien des choses dont on doit se réjouir. Sou peu, ce sera la Semaine de la fonction publique, et nous allons reconnaître le travail remarquable accompli par 120 fonctionnaires. Par ailleurs, et c'est une chose que nous n'avons pas faite aussi bien que nous aurions dû le faire, c'est d'avoir un solide système de la gestion du rendement pour la fonction publique. Le principe est désormais mis en oeuvre.

L'initiative comporte trois aspects.

Tout d'abord, au début de l'année, le gestionnaire doit rencontrer ses employés et établir, par écrit, les objectifs pour l'année.

Deuxièmement, à la fin de l'année il y a une nouvelle rencontre et on évalue le rendement d'un employé en particulier. Grâce à cela, nous pouvons reconnaître les performances supérieures. On travaille peut-être avec ceux qui ont besoin de formation ou d'un appui quelconque et, bien entendu, il y a ceux dont la performance est insuffisante. On tâche de voir si c'est parce que le poste qu'ils occupent ne leur convient pas, s'il faut les déplacer ou s'il faut prendre d'autres mesures.

La gestion du rendement est un aspect central des efforts de modification de la culture. Chaque organisation peut examiner les changements qu'elle souhaite apporter. Cela passe par des accords de rendement avec chacun de nos employés. C'est une façon de procéder et vous savez que cela se fait dans le secteur privé également.

M. Bernard Trottier: Monsieur le président, s'il me reste du temps, je vais poser une question concernant l'annexe B.

[Français]

Le président: Il vous reste 15 secondes.

[Traduction]

M. Bernard Trottier: J'ai une brève question concernant le profil du secteur public, les modifications considérables qu'il a subies et les rapports qu'elles peuvent avoir avec le système de gestion du rendement.

À l'annexe B figure le profil modifié, pas seulement du point de vue des effectifs.

• (0915)

M. Wayne Wouters: Avez-vous une question précise...?

M. Bernard Trottier: Je constate qu'il y a beaucoup moins de postes de la haute direction et qu'il y a une croissance du nombre de gestionnaires intermédiaires. Autrement dit, il s'agit d'un nouveau profil.

M. Wayne Wouters: Aux termes du Plan d'action pour la réduction du déficit, ou PARD, on constate une réduction à tous les niveaux mais, depuis trois ou quatre ans, il y en a eu d'importantes au niveau de la haute direction.

[Français]

Le président: Merci, monsieur Trottier.

Nous retournons maintenant à M. Ravignat.

[Traduction]

M. Mathieu Ravignat: Merci, monsieur le président.

Dans votre rapport, vous faites allusion aux nouveaux accords de rendement en vigueur depuis le 1^{er} avril 2014. J'aimerais savoir ce que ces accords comportent.

M. Wayne Wouters: Monsieur le président, je viens de passer en revue l'approche globale. Permettez-moi d'y revenir. Sous l'égide du directeur de la gestion du rendement, nous adoptons pour la première fois un modèle global d'évaluations obligatoires du rendement de tous nos employés. Donc, en gros, l'élément clé de tout cela, c'est que chaque employé comprendra clairement ses objectifs de rendement et les attentes à son égard dès le début de l'année.

En passant, quand je suis entré à la fonction publique du Canada, c'était pratique courante. Nous nous sommes un peu égarés depuis. Il est très utile de savoir exactement ce qu'on attend de l'employé au début de l'année.

M. Mathieu Ravignat: Pourriez-vous nous donner plus de précisions sur ces évaluations?

M. Wayne Wouters: En gros, chaque ministère devra d'abord déterminer ses priorités. Donc, en tant que sous-greffier du Bureau du Conseil privé, j'établis ce qui, selon moi, sont les quatre grandes priorités du ministère, et je m'attendrais à ce que ces priorités soient transmises aux employés de mon ministère.

M. Mathieu Ravignat: Donc une cote de 1 à 5 serait assignée à chacun. Je crois que vous l'avez confirmé. Je me demande quelles seraient les conséquences potentielles d'une faible cote pour les employés?

M. Wayne Wouters: Là encore, tout dépend de la personne. Nous nous attendons à une courbe de rendement en cloche, qui fera que la plupart des personnes obtiendront 3 sur 5. On voudra, quand un employé a un rendement exceptionnel, se concentrer sur lui pour la bonification de la relève, et déterminer si cette personne a besoin d'une plus vaste expérience en vue d'éventuelles promotions. Pour toute personne qui est sous la moyenne, sous le niveau de réussite, on voudra...

M. Mathieu Ravignat: D'habitude, ce processus d'évaluation se déroulait entre l'employé et l'employeur. Il y avait des rencontres pour négocier ce rendement et la façon dont il est décrit. Est-ce que ce genre de collaboration n'existe plus?

M. Wayne Wouters: Non, en fait, c'est un important aspect de ce système-là. La collaboration doit commencer par un dialogue dès le début de l'année sur les attentes, afin que l'employé les comprenne très bien. Souvent, la pratique exemplaire veut qu'un autre entretien ait lieu au milieu de l'année, lors duquel le gestionnaire s'entretient encore avec l'employé, dans le cadre d'un dialogue, pour dire...

M. Mathieu Ravignat: Je vous remercie pour cette confirmation. J'ai peu de temps. Cinq minutes, c'est très peu et j'ai beaucoup de questions à poser, alors je vous demande d'excuser mes interruptions.

Je m'inquiète de savoir qui aura accès à ces évaluations de rendement. Pouvez-vous me dire comment elles pourront être consultées, qui pourrait les consulter et si les employés auront leur mot à dire sur ceux qui pourraient y avoir accès?

Mme Janice Charette (sous-greffière du Conseil privé et secrétaire associée du Cabinet, Bureau du Conseil privé): Peut-être, monsieur le président, puis-je tenter d'expliquer comment nous allons mettre ce nouveau système en oeuvre. C'est une toute nouvelle directive qui est entrée en vigueur le 1^{er} avril dernier. Et c'est donc notre première année, l'année-pilote, si on peut dire, qui déterminera comment on va pouvoir normaliser la démarche dans toute la fonction publique. Je pense, comme l'a dit le greffier, que ce qui

compte pour nous, c'est l'entretien entre les employés et leur gestionnaire.

Pour ce qui est de la documentation en tant que telle, et des formulaires, de qui y aura accès...

M. Mathieu Ravignat: Vous pouvez comprendre que les gens puissent s'inquiéter de ce projet-pilote et de ce que certains critères semblent quelque peu avoir été inventés à la va-vite. Je me demande s'il y a eu consultation préalable des syndicats de la fonction publique sur cette nouvelle procédure. Est-ce que vous avez discuté de la démarche avec des partenaires syndicaux de la fonction publique ?

• (0920)

Mme Janice Charette: Dans notre système, nous avons un sous-ministre qui tient le rôle de dirigeant principal des ressources humaines. Cette personne relève du Secrétariat du Conseil du Trésor et c'est elle qui dirige nos rapports avec les agents de négociation. Donc, c'est elle qui a tenu ces consultations avec les agents de négociation, mais j'ajouterais que...

M. Mathieu Ravignat: Sur ce point précis?

Mme Janice Charette: ... la fonction du régime de gestion du rendement au sein des divers ministères. Par exemple, au bureau du Conseil privé, je suis coprésident, avec l'agent de négociation, de notre comité national de consultation patronale-syndicale. Lors de l'une de nos récentes réunions, qui se tiennent deux ou trois fois par année, nous avons eu une conversation sur la mise en oeuvre de cette directive au bureau du Conseil privé et ce à quoi chaque employé pouvait s'attendre, puisqu'il me semble que ce qui vous préoccupe, c'est qu'on doit s'assurer que les employés soient à l'aise avec ce nouveau régime.

Des ateliers de formation ont été offerts aux employés de même qu'aux gestionnaires pour qu'ils sachent à quoi s'attendre. Cela se fait de façon normalisée. Rien n'est inventé et tout se fait de façon très professionnelle, ce qui à mon avis illustre le type de bon comportement et de bon rendement que veulent avoir tous les fonctionnaires.

[Français]

Le président: Je regrette, mais je vais devoir vous interrompre. Je vous remercie.

La parole est maintenant à M. O'Connor, pour cinq minutes.

[Traduction]

L'hon. Gordon O'Connor (Carleton—Mississippi Mills, PCC): Je vous remercie, monsieur Wouters et madame Charette.

Je vais aborder une question plus précise. Le poste-frontière Windsor-Détroit est, je crois le plus important qu'il y ait entre le Canada et les États-Unis. À ce que je sache, nous y investissons dans un pont, et j'ai entendu parler d'autres problèmes par le gouvernement fédéral. Peut-être pourriez-vous nous donner des précisions sur la situation à ce poste-frontière.

M. Wayne Wouters: Monsieur le président, je suis très heureux de pouvoir vous parler ici de mon rapport sur la fonction publique.

Par contre, on ne m'avait pas averti qu'on aborderait cette question, mais si le comité le souhaite, nous sommes prêts à faire un suivi et à voir si on peut trouver une réponse à cette question.

[Français]

Le président: Je vous remercie de nous le rappeler.

Je demanderais aux membres du comité de se concentrer le plus possible sur le rapport puisque nos témoins se sont préparés à cet égard.

[Traduction]

L'hon. Gordon O'Connor: C'est bon.

Depuis 2006, nous avons augmenté l'effectif de la fonction publique de quelque 31 000 ou 32 000 employés. Depuis quelques années toutefois, cet effectif a diminué.

Pouvez-vous me dire où nous en sommes dans ce processus de réduction des effectifs? Combien d'emplois ont été éliminés par attrition ou par d'autres moyens?

M. Wayne Wouters: En fait, dans le cadre de la dernière démarche de réduction des effectifs, que nous avons appelé le plan d'action pour la réduction du déficit, ou PARD, nous avons éliminé plus de 19 000 postes. Je crois que c'était 19 200.

Nous sommes en voie de le réaliser. Nous sommes à quelque 3 000 postes de notre objectif, donc nous en avons éliminé quelque 16 000. Je dois préciser que nous avons pu en éliminer environ 9 000 par l'attrition. Pour bien d'autres, nous avons pu trouver d'autres postes pour les fonctionnaires.

Dans l'ensemble, je crois que nous avons très, très bien géré cela en traitant directement avec les personnes touchées, soit en leur permettant de prendre leur retraite ou de quitter la fonction publique, ou de trouver un autre emploi au sein de la fonction publique.

C'est là où nous en sommes pour l'instant.

L'hon. Gordon O'Connor: Quand j'étais dans l'armée, je crois que nous avons connu trois systèmes de gestion. On avait toujours l'impression qu'il y en avait un nouveau après quelques années.

En fait, vous venez de trouver un nouveau système de gestion, et ce que je me demande, c'est quelle est la probabilité qu'il soit vraiment mis en oeuvre?

M. Wayne Wouters: Je vous remercie pour ce commentaire.

Oui, nous adoptons un nouveau système de gestion. Je pense qu'il a évolué depuis trois ou quatre ans.

Peut-être devrais-je faire quelques commentaires à ce sujet. Si vous regardez la fonction publique du Canada, la structure du gouvernement du Canada, elle a été plus ou moins constituée un ministère après l'autre depuis une cinquantaine d'années. Nous avons adopté une technologie dans chaque ministère, chaque organisme, et pour cette raison, chacun a créé son propre système. Nous avons des systèmes de gestion des ressources humaines, de gestion des finances et de l'approvisionnement différents, avec 65 systèmes de courriel différents. Non seulement nous les avons créés dans chaque ministère, mais en raison de l'immensité du pays, il a aussi fallu créer tout cela dans tout le pays.

Vous savez, ça a été efficace; la technologie a été le moteur de l'adaptation, de l'habilitation. Mais ce qu'on constate maintenant, dans les organisations, dans le secteur privé et d'autres administrations publiques, c'est qu'on n'a pas l'efficacité qu'on pourrait avoir. Bon nombre de ces fonctions font double emploi. Prenez, par exemple, les comptes créditeurs. A-t-on vraiment besoin d'un service

des comptes créditeurs dans chaque ministère quand on pourrait en fait les fusionner? La technologie le permet.

Je pense que l'objectif global de la direction, c'est de commencer à tout consolider. Tout d'abord, on standardise pour ne pas avoir tous ces systèmes informatiques. Il devrait n'y avoir qu'un système informatique de gestion des ressources humaines. Il devrait y en avoir un seul pour les finances. Nous en sommes à tout standardiser pour n'en avoir qu'un.

Une fois cela fait, on peut regrouper toutes ces fonctions répétitives. Le personnel stratégique des ressources humaines devra toujours rester dans les ministères. Ces gens sont indispensables. Par contre, la rémunération, par exemple, a déjà été consolidée. Nous avons modernisé notre système de rémunération. Il avait 40 ans. Nous avons maintenant un tout nouveau système, et savez-vous pourquoi? Quand les gens ne reçoivent pas leur paye, ils ne sont pas contents. C'est ce qui commençait à se passer avec l'ancien système.

Non seulement avons-nous changé le système, mais nous avons aussi regroupé au Nouveau-Brunswick toutes les fonctions de consultation en matière de paye. C'est à Miramichi. Nous avons fait de même pour les pensions. Nous avons maintenant un nouveau système des pensions, et nous avons réuni les conseillers en pension à Shediac, au Nouveau-Brunswick. Ce sont d'excellents emplois dans cette partie du pays. Nous avons des gens qui vivent là-bas et qui veulent ces emplois.

Et vous savez quoi? Cela permet des économies d'échelle dans l'offre de conseils sur les pensions. En regroupant les services, on tire parti d'économies d'échelle. C'est plus efficace et efficient, et c'est, je pense, un modèle qu'on doit viser.

Oui, nous mettrons cela en oeuvre. Nous avons modernisé la rémunération. Nous avons achevé les démarches pour ce qui est des pensions et nous sommes sur le point d'achever celles qui touchent la rémunération. L'autre élément, c'est Services partagés Canada, qui rassemble tous nos centres de courriel et de données. Saviez-vous que nous avions quelque 400 centres de données, comme on les appelle? J'ai probablement un centre de données, j'ai un serveur dans mon bureau. Nous pensons pouvoir en arriver à six ou sept seulement. Là encore, c'est la consolidation et la standardisation des services d'appui qui nous permettront de gagner en efficacité et en efficience.

Je pourrais parler de la structure de gestion du service de clientèle aussi, la prestation des services aux Canadiens, le fait qu'il soit moins compliqué pour eux de traiter avec leur gouvernement.

• (0925)

[Français]

Le président: Merci.

[Traduction]

M. Wayne Wouters: Oui, c'est un modèle de gestion différent.

L'autre chose que je voulais ajouter, c'est que ce n'est pas sorcier. Bien d'autres organisations l'ont fait avant nous. Ce n'est pas que nous innovons dans tous les domaines. Nous apprenons beaucoup au fur et à mesure, mais je pense que nous pouvons gérer les risques. Quand vous étiez au Conseil du Trésor, vous avez beaucoup entendu parler de projets de technologie de l'information ou TI qui ont mal tourné. Permettez-moi de vous dire que nous en avons tiré beaucoup de leçons. Je pense que nous pouvons gérer les grands projets de TI tout aussi bien que n'importe quelle organisation du Canada. Nous savons où mettre des voies de sortie, nous savons sur quelle perspective voir tout cela, parce que nombre de ces fonctions se font grâce à la TI. Il faut avoir ce genre de capacité et de connaissance de la gestion de la TI pour pouvoir réaliser cela, et nous sommes assez confiants en notre capacité de le faire actuellement.

Le président: Je vous remercie, monsieur Wouters.

[Français]

La parole est maintenant à M. Byrne, pour cinq minutes.

[Traduction]

L'hon. Gerry Byrne (Humber—St. Barbe—Baie Verte, Lib.): Merci infiniment, monsieur le président.

L'intégrité de la dotation au sein de la fonction publique a récemment été examinée minutieusement dans deux organismes fédéraux partenaires, soit l'APECA et la SECB. Le problème aurait commencé dès 2010, et peut-être même encore plus tôt. On a découvert que certaines décisions relatives à la dotation laissaient sérieusement à désirer et n'étaient pas à la hauteur — visiblement pas à la hauteur de l'intégrité de la fonction publique. Cette conclusion n'est pas mienne, mais plutôt celle à laquelle sont arrivés, de manière indépendante, à la fois la Commission de la fonction publique et le commissaire à l'intégrité du secteur public.

Ce qui rend l'affaire encore plus troublante, c'est qu'il semblerait ne pas s'agir d'un événement isolé, mais plutôt d'une série d'événements à connotation politique claire. En 2011, l'APECA de l'Île-du-Prince-Édouard a fait l'objet d'une enquête par la Commission de la fonction publique. Dans le cadre de cette enquête, la plus longue de l'histoire de la Commission de la fonction publique, on a découvert que le processus d'embauche de Kevin MacAdam et Shawn Masterson, directeur général régional et directeur général de l'APECA de l'Île-du-Prince-Édouard, avait été biaisé.

La Commission de la fonction publique a publié des rapports demandant la révocation de ces nominations. Par conséquent, on a adressé des réprimandes à Pat Dorsey et Kent Estabrooks, et l'on a même retiré les pouvoirs d'embauche du président de l'APECA pendant trois ans. Kevin MacAdam, Kent Estabrooks et Pat Dorsey ont fait une demande de révision judiciaire qu'ils ont perdue.

Plus récemment — et voilà pourquoi il s'agit ici d'une suite d'événements — John Lynn, le vice-président de la Société d'expansion du Cap-Breton, a participé au processus d'embauche de Nancy Baker, Ken Langley, Rob MacLean et Allan Murphy.

Monsieur Wouters, Nancy Baker et Ken Langley ont, depuis, pris leur retraite ou encore intégré les rangs du personnel politique du gouvernement actuel, mais Rob MacLean et Allan Murphy se joignent à la fonction publique. Ils maintiennent leurs postes au sein de la SECB puisque cette dernière n'a fait l'objet d'une enquête que par le commissaire à l'intégrité du secteur public, la Commission de la fonction publique n'ayant aucun pouvoir sur la SECB, qui est une société d'État. Ils sont encore en poste, et sont sur le point de se joindre à la fonction publique, puisque la SECB sera sous peu démantelée et intégrée à l'APECA.

Que pensez-vous du processus d'embauche de ces deux fonctionnaires, qui auraient autrement été congédiés, ou vu leur nomination révoquée? Rob MacLean et Allan Murphy devraient-ils, selon vous, intégrer la fonction publique?

•(0930)

M. Wayne Wouters: Premièrement, le commissaire à l'intégrité du secteur public a entrepris en enquête au sujet de M. Lynn et, comme vous le savez, le ministre a mis un terme à la nomination de M. Lynn le 27 mai. Pour des questions de respect de la vie privée, je ne pourrai répondre à vos questions concernant les autres employés.

L'hon. Gerry Byrne: En général, sans parler de ces deux cas particuliers, si le commissaire à l'intégrité du secteur public ou la Commission de la fonction publique découvre que le processus d'embauche d'un employé a été biaisé, devrait-on donner un passe-droit à cet employé afin qu'il intègre la fonction publique, ou sommes-nous plutôt en train de planifier ou de prendre des mesures afin d'éviter qu'un tel phénomène se reproduise à l'avenir?

M. Wayne Wouters: Je le répète, je ne ferai pas de commentaires sur des cas particuliers. Tout ce que je dirai, c'est qu'en général, comme je l'ai indiqué plus tôt, le système fondé sur le mérite se trouve au cœur des valeurs fondamentales du secteur public, et c'est pourquoi nous veillons à ce que les personnes qui intègrent le secteur public le fassent pour des raisons non partisans, fondées sur le mérite, nous nous assurons que ces personnes offrent un bon rendement, rendement qui sera mesuré à l'avenir.

L'hon. Gerry Byrne: Merci, monsieur Wouters.

On s'inquiète du fait qu'il ne s'agirait pas d'un événement isolé, mais plutôt d'une série d'événements. Les connotations politiques étaient claires, et le commissaire de la fonction publique n'a pas été le seul à le remarquer, puisque le commissaire à l'intégrité et un juge de la Cour fédérale qui a examiné certains des dossiers dans l'affaire de l'Île-du-Prince-Édouard en sont arrivés à la même conclusion. La décision rédigée par le juge montre clairement qu'il y avait des motifs politiques.

Pouvez-vous rassurer ce comité et tous les parlementaires en confirmant qu'il s'agit d'un cas isolé, que ce n'est pas un problème systémique découlant de la direction d'autres ministères de ce gouvernement, que ça ne touche que l'APECA et la SECB? Comment pouvez-vous confirmer qu'il s'agit d'un cas isolé? Avez-vous enquêté sur les décisions d'embauche prises par la haute direction d'autres organismes?

[Français]

Le président: Je vous remercie.

[Traduction]

M. Wayne Wouters: Monsieur le président, pour être plus précis, je crois que la Commission de la fonction publique a finalement statué, dans le cas des nominations à l'APECA soulevées par l'honorable député, que le processus s'était déroulé indépendamment de toute influence politique. Je crois donc qu'il y a une distinction claire entre le rapport de la Commission de la fonction publique et celui produit par le bureau de l'intégrité de la fonction publique.

Je le répète, lorsqu'il est question de dotation dans la fonction publique, je n'ai pas de mal à affirmer que la dotation se fait en fonction du mérite, sur une base non partisane, et que le cas de M. Lynn est loin d'être monnaie courante.

Je crois que c'est au coeur de l'histoire de notre institution. Voilà ce qui nous distingue d'autres institutions de par le monde. À tous les échelons, nous nommons et promovons en fonction du mérite et du rendement. Ces valeurs sont à la base du système depuis que je suis dans la fonction publique. Je suis confiant, je sais que ces valeurs sont à la base du système en place à l'heure actuelle.

• (0935)

Le président: Merci, monsieur Wouters.

[Français]

Monsieur Aspin, vous avez la parole pour cinq minutes.

[Traduction]

M. Jay Aspin (Nipissing—Timiskaming, PCC): Merci, monsieur le président.

Je souhaite à nos deux témoins la bienvenue.

Contrairement à certains des honorables députés d'en face, je suis enthousiasmé par l'évolution de la fonction publique, et par l'environnement qui a été mis en place. Objectif 2020, votre initiative d'approche ascendante, semble donner des résultats positifs. Vous vous intéressez à la technologie, aux pratiques novatrices, à la gestion des personnes, et ces éléments sont effectivement fort positifs.

Monsieur Wouters, vous avez dit que le temps filait et que vous en étiez presque à la fin de votre cinquième année. Pourriez-vous profiter de l'occasion pour nous faire part de certains changements positifs qui sont intervenus depuis que vous êtes greffier, ainsi que certaines des améliorations qui ont été apportées à la fonction publique afin d'offrir une meilleure fonction publique aux Canadiens ces dernières années?

M. Wayne Wouters: Je vous remercie infiniment de cette question.

Je dois admettre que mes cinq années en tant que greffier du Conseil Privé ont été fascinantes. Il s'agit selon moi d'un des meilleurs emplois, sinon le meilleur emploi au Canada, même si les Canadiens d'un peu partout au pays ne me connaissent pas vraiment, ce qui peut également être une bonne chose, du moins lorsque je suis à l'extérieur d'Ottawa. Je trouve ce mandat fort fascinant, et comme juste avant j'étais secrétaire du Conseil du Trésor, j'ai une vision du monde à partir du centre depuis un certain temps déjà. J'ai également assumé des fonctions de sous-ministre pendant bon nombre d'années.

Mon objectif principal était de veiller à ce que la fonction publique continue à être pertinente pendant de nombreuses années. Je ne suis pas impartial. Je crois que notre fonction publique est l'une des meilleures, sinon la meilleure au monde. Mais nous devons continuer d'adapter, ajuster et moderniser nos activités afin de rester pertinents à la fois pour les Canadiens et, évidemment, pour le gouvernement.

Nous nous intéressons à de nombreux aspects. Par exemple, j'ai beaucoup parlé des services et des services internes. Un autre des domaines qui retient notre attention est celui des conseils politiques généraux, soit les conseils que nous offrons aux ministres au quotidien et, dans mon cas, au premier ministre. Comment bien y parvenir dans un monde où tous sont si connectés?

Il y tellement d'experts. Au Canada, il y a des laboratoires d'idées. Des universitaires. Il y a tellement d'experts. Comme je me plais à le répéter, quand je suis arrivé à la fonction publique, je détenais un monopole, en quelque sorte. Je disposais des meilleures données au pays. Nous avons toujours eu d'excellentes données, grâce à

Statistique Canada notamment. J'avais l'expertise. Je détenais une maîtrise en sciences économiques, alors je me sentais qualifié. J'avais également le monopole sur mon ministre.

De nos jours, on peut faire un excellent travail en matière de politiques stratégiques, élaborer les différentes options, et les présenter au ministre. Ensuite, le ou la ministre peut rentrer à la maison, faire des recherches dans Internet, et découvrir une étude de Berkeley consacrée au même sujet que je lui ai présenté à la séance d'information matinale, et me demander pourquoi je n'ai pas pensé à telle ou telle chose. Voilà un important défi que nous aurons à relever. Comment devenir de meilleurs adaptateurs et intégrateurs de connaissances? Il nous faut aller au-delà de nos connaissances, car nous élaborerons toujours des politiques stratégiques, mais nous devons également être capables de tendre la main aux laboratoires d'idées, de mieux collaborer, et d'exploiter les outils du Web 2.0 afin de mieux intégrer toutes ces connaissances, d'établir des liens. Voilà ce que nous faisons de plus en plus.

Peu importe de quelle politique stratégique il s'agit, la fonction publique aura toujours un avantage, celui de pouvoir mettre ces politiques en contexte canadien. Nous résidons dans presque toutes les localités du pays. Nous comprenons le Canada. Nous définissons le Canada. Nous le connaissons. Pour n'importe quel enjeu de politique publique, nous sommes à même de recenser les conseils pertinents, sans se limiter au Canada, mais en s'inspirant également des pratiques exemplaires de par le monde — ce qui est absolument nécessaire — de tout replacer en contexte canadien afin d'offrir ces conseils. C'est un merveilleux défi pour nous.

Dans mes discours, je dis souvent qu'en arrivant à la fin de ma carrière dans la fonction publique, je souhaiterais plutôt qu'elle ne fasse que commencer. Le Canada vit une période stimulante, et les années à venir seront extrêmement palpitantes au sein de la fonction publique du Canada.

• (0940)

[Français]

Le président: Je vous remercie, monsieur Aspin.

[Traduction]

M. Jay Aspin: Me reste-t-il du temps, monsieur le président?

[Français]

Le président: Je regrette, mais la période de temps dont vous disposiez est écoulée.

Madame Day, vous avez la parole pour cinq minutes.

Mme Anne-Marie Day (Charlesbourg—Haute-Saint-Charles, NPD): Je vous remercie, monsieur le président.

Permettez-moi de témoigner ma sympathie à l'endroit de la population de Moncton et plus particulièrement aux agents de la GRC et à leurs familles qui ont été touchés hier soir par un malheureux événement. J'espère que la situation reviendra à la normale dans les meilleurs délais.

Mes questions s'adressent à M. Wouters.

Nous sentons de la déstabilisation et de l'insécurité dans la fonction publique. Des fonctionnaires ont reçu des lettres les informant que leur emploi allait être supprimé, ce qui a créé de la panique. D'autres ont reçu une lettre les enjoignant de se taire, de ne pas formuler de commentaires et de ne pas s'adresser à la population. Par exemple, Sylvie Therrien a été congédiée après avoir fait une intervention publique au sujet de l'assurance-emploi

Les évaluations, les attentes signifiées et les attentes au chapitre du rendement existaient dans les années 1990, probablement peut-être sous d'autres appellations.

Comment pouvez-vous affirmer que tout va bien dans ce bas monde alors que ce n'est pas du tout le cas et que ce n'est pas du tout la situation qui existe? En fait, on demande actuellement aux fonctionnaires de ne pas se prononcer et de se taire. On demande aux chercheurs de ne pas se prononcer et de se taire. Le régime actuel ne correspond absolument pas à ce qu'on peut lire dans le document Objectif 2020. C'est deux poids, deux mesures.

J'aimerais entendre vos commentaires à cet égard.

Mme Janice Charette: Monsieur le président, la députée a soulevé plusieurs points. Je peux essayer de répondre à quelques-unes de ses questions.

En ce qui concerne le nouveau système de gestion du rendement, que j'ai décrit un peu plus tôt, il faut dire que ce n'est pas la première fois que nous tentons de gérer le rendement des employés de la fonction publique. Vous avez raison de dire que, dans plusieurs ministères, toutes sortes de systèmes sont utilisés pour évaluer le rendement des employés et leur donner de la rétroaction sur leur rendement.

Pour nous, le changement du 1^{er} avril consiste à appliquer un modèle systémique de gestion du rendement, qui est le même pour tous les ministères. L'idée, ici, est de faire en sorte que les employés puissent chaque année obtenir le même genre d'explications de la part de leurs gestionnaires pour ce qui est des attentes lorsque ceux-ci leur donnent de la rétroaction. Ce n'est pas nouveau, mais il s'agit pour nous d'une nouvelle approche. C'est la première année que nous mettons ce système en oeuvre.

Quant aux autres questions que vous avez soulevées, je crois que le greffier vous a déjà donné certaines informations. Selon nous, la meilleure façon de savoir ce qui se passe dans la fonction publique est de suivre tout le processus d'Objectif 2020, que nous avons lancé l'année dernière. On parle ici de la rétroaction de plus de 110 000 membres de la fonction publique. Ils ont répondu à Objectif 2020...

Mme Anne-Marie Day: Sur ces 110 000 personnes, combien ont-elles répondu?

Mme Janice Charette: Je parle de 110 000 membres de la fonction publique...

Mme Anne-Marie Day: Il y avait un questionnaire?

Mme Janice Charette: ... qui ont participé à cela. J'ai utilisé le terme « sondage », mais en fait, ce n'était pas un sondage comme tel. C'était l'exercice Objectif 2020. Dans le cadre de ce dernier, nous avons invité les fonctionnaires à nous faire part de leurs perspectives

sur la fonction publique et ce que nous devrions faire pour réaliser celles-ci.

Mme Anne-Marie Day: Je vais vous interrompre ici. J'aimerais que vous me donniez plus de précisions.

Est-ce que ce sont des cadres ou des employés qui ont répondu à cette consultation? Est-ce que tous ces gens ont répondu? Sinon, quel est le pourcentage de ceux qui l'ont fait?

Mme Janice Charette: Comme je l'ai indiqué, plus de 110 000 personnes ont participé à ce processus qui consistait à nous faire part de leurs perspectives et de leurs commentaires sur la fonction publique de l'avenir.

Mme Anne-Marie Day: Vous avez donc obtenu 110 000 réponses.

Mme Janice Charette: Ce sont 110 000 membres de la fonction publique qui ont participé à l'exercice.

Mme Anne-Marie Day: Pouvez-vous, s'il vous plaît, me dire ce que vous entendez par les termes « ont participé »? Est-ce que cela signifie de réunir des gens dans une salle et d'y tenir une réunion?

Mme Janice Charette: Au début de la séance, je crois que le greffier a précisé que nous avons utilisé plusieurs outils pour faire participer les fonctionnaires de partout au pays à l'exercice Objectif 2020. Par exemple, il y a eu des tables rondes dans les ministères. Nous nous sommes servi d'un nouvel outil, le Web 2.0, comme Twitter et notre site Intranet. C'est une sorte de wiki qui permet aux gens de collaborer à l'intérieur de la fonction publique. Lors d'ateliers tenus dans des communautés et réunissant notamment des nouveaux professionnels, des gestionnaires et des personnes responsables de la gestion des finances, par exemple, il a été question de l'avenir de la fonction publique. Il s'agissait de voir si la perspective à cet égard était partagée et de déterminer ce que nous devons faire ensemble dans chaque ministère, agence ou bureau pour réaliser cette perspective. Pour nous, il s'agissait réellement de recueillir les commentaires et les réflexions de la part des fonctionnaires.

●(0945)

Le président: Merci. Je dois vous interrompre ici. C'est tout le temps dont nous disposons ce matin.

Je vous remercie infiniment d'avoir été parmi nous aujourd'hui et d'avoir répondu aux questions des membres du comité sur ce 21^e rapport. J'espère que nous aurons éventuellement l'occasion de vous revoir. Je vous souhaite bonne chance pour la suite des démarches et du travail que vous avez entrepris.

La séance est levée.

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.

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.

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