



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

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

---

OGGO • NUMÉRO 046 • 2<sup>e</sup> SESSION • 41<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le mardi 28 avril 2015**

—  
**Président**

**M. Pat Martin**



## Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le mardi 28 avril 2015

• (1100)

[Traduction]

**Le président (M. Pat Martin (Winnipeg-Centre, NPD)):** Mesdames et messieurs, bonjour. La séance qui s'ouvre du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires portera sur les éléments du Budget principal des dépenses dont le comité a été saisi.

Je suis très heureux d'accueillir notre premier témoin, quelqu'un que nous connaissons tous, un visiteur presque assidu, M. Joe Friday, le commissaire à l'intégrité du secteur public du Canada.

Monsieur Friday, nous vous invitons à nous faire entendre votre déclaration préliminaire, après quoi nous donnerons la parole à nos membres pour vous questionner.

**M. Joe Friday (commissaire, Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Mesdames et messieurs, bonjour.

Merci de m'avoir invité à vous parler du Budget principal des dépenses du Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada et de ses rapports sur les plans et priorités. Je m'empresse d'ajouter que c'est un plaisir pour moi de comparaître de nouveau devant vous, après y avoir comparu il y a presque un mois, à l'occasion de ma nomination.

[Français]

Nos priorités pour 2015-2016 sont les suivantes: premièrement, assurer un régime efficace de gestion des divulgations et des plaintes de représailles, c'est-à-dire un régime rapide, rigoureux et accessible; deuxièmement, favoriser une plus grande sensibilisation et compréhension du régime de divulgation; et troisièmement, veiller à ce que la capacité en ressources humaines soit en place pour nous permettre d'appuyer ces deux autres priorités.

[Traduction]

Au commissariat, notre méthode de traitement des dossiers a évolué au cours des huit dernières années, après plus de 800 de ces dossiers. Le commissariat a renforcé la qualité et l'efficacité dans l'exécution de son programme: il a amélioré et normalisé les processus, élaboré des normes de service et sollicité les réactions des acteurs du secteur.

À l'avenir, pour donner une orientation claire au personnel et à ceux qui s'adressent au commissariat pour divulguer des actes répréhensibles ou se plaindre de représailles, nous continuerons à mettre à jour et à publier, s'il y a lieu, nos politiques et procédures en fonction de l'expérience qui nous acquérons dans l'application et l'interprétation de la loi.

[Français]

Le commissariat continuera d'évaluer une technologie et des systèmes abordables qui appuieront les activités, par exemple l'initiative concernant le système intergouvernemental de gestion

des cas. En outre, le commissariat poursuit l'examen des modifications proposées à la loi qui permettraient d'en améliorer l'application.

Ces priorités concordent avec les principes directeurs que j'ai soulignés lors de ma comparution devant le présent comité le mois dernier, c'est-à-dire l'accessibilité, la clarté et la cohérence.

• (1105)

[Traduction]

Ces dernières années, nous avons axé la sensibilisation sur la gestion dans toutes les organisations auxquelles la loi s'applique. Il est primordial d'évaluer et de mettre en oeuvre de nouvelles démarches pour atteindre un groupe plus vaste de fonctionnaires, employés des ministères fédéraux, des organismes fédéraux et des sociétés d'État mères, à tous les niveaux.

Notre troisième priorité concerne la dotation et la rétention de nos employés. Il s'agit d'un défi particulier dans les petites organisations, et, comme je l'ai aussi mentionné, quand j'ai comparu récemment, c'est un défi permanent. Un certain nombre d'activités et de stratégies de dotation sont en cours, actuellement, y compris la recréation de viviers de candidats qualifiés pour des postes clés dans notre organisation.

Nous avons commencé l'établissement de ces plans et priorités, l'automne dernier, par le processus d'évaluation des risques. L'équipe de gestion, le personnel et notre comité de vérification et d'évaluation ont pris part à ce processus. Le commissariat a employé la même évaluation pour élaborer un plan stratégique triennal, puis elle s'en est inspirée pour les plans opérationnels de travail. Je voudrais préciser que cette démarche de planification crée des partenariats et mobilise les membres du personnel vers l'élaboration et l'atteinte d'objectifs communs. Elle faisait aussi partie du processus de préparation des rapports sur les plans et priorités de 2015-2016.

Le commissariat prévoit un niveau de dépenses constant de 5,4 millions de dollars, de l'exercice 2015-2016 jusqu'à celui de 2017-2018. De ce montant, 3,7 millions concernent des dépenses liées au personnel. Sur l'ensemble des dépenses, 62 % sont prévus pour le programme de divulgations et de représailles — notre mission de base —, et le reste ira dans ce que nous avons appelé les services internes.

[Français]

Au début de l'exercice 2015-2016, le commissariat avait 55 dossiers actifs. Parmi ces dossiers, 16 consistent en des enquêtes en cours. L'année passée, le nombre de nouveaux dossiers était comparable à celui des récentes années.

[Traduction]

Le nombre, la nature et la complexité des dossiers de divulgation et de représailles que nous recevons échappent complètement à notre volonté, mais, dans la mesure du possible, nous surveillons de très près notre charge de travail et nous planifions nos dépenses de ressources en conséquence. Je suis sûr que nous sommes capables de nous tirer d'affaire sans dépassement de coûts, si les circonstances restent comme elles sont actuellement.

Monsieur le président, je suis aussi sûr que nous sommes capables de relever les défis qui nous attendent. Je me propose, bien sûr, de vous tenir informés, vous et les membres de votre comité, de nos réalisations à cet égard.

[Français]

C'est avec plaisir que je répondrai à vos questions et vous donnerai des précisions au sujet du commissariat.

Merci.

[Traduction]

**Le président:** Merci beaucoup pour ces observations très concises mais aussi très instructives. Il nous reste assez de temps pour un certain nombre d'interventions. Je suis heureux de vous accueillir et j'aurais dû mentionner, en ouvrant la séance, que comme vous alliez parler du Budget principal des dépenses et de vos rapports sur les plans et priorités, ce serait très utile au comité. C'est la conséquence de l'une des recommandations du comité, dans une étude que nous avons faite. Pour l'analyse du Budget principal des dépenses, c'est très utile.

Je donne d'abord la parole à M. Denis Blanchette, de l'opposition officielle.

[Français]

**M. Denis Blanchette (Louis-Hébert, NPD):** Merci, monsieur le président.

Je remercie nos invités d'être parmi nous.

Une chose me surprend: vous annoncez que vous aurez le même budget pendant trois ans, mais vous dites également vouloir vous assurer que le personnel est très conscient de votre présence et de vos services.

Si jamais votre travail de conscientisation devenait fructueux, c'est-à-dire que les gens en prenaient connaissance et que le nombre de cas atteignait une certaine maturité, ce dernier augmenterait certainement. D'ailleurs, je crois que vous l'avez inclus vous-même dans vos risques, compte tenu de la petite taille de votre organisation.

Dans de telles circonstances, comment vous y prendriez-vous — et j'exclus ici le cumul de retards dans le traitement des plaintes — pour réaliser efficacement votre mandat?

**M. Joe Friday:** Je vous remercie.

Pour nous, le défi que constitue la sensibilisation des fonctionnaires est vraiment permanent. Malgré nos efforts continus pour améliorer nos communications et nos mesures de sensibilisation, je pense que notre charge de travail est assez stable aujourd'hui. Par exemple, nous avons fait parvenir une vidéo à l'ensemble de la fonction publique. Je pense que nous sommes très sensibles au changement dans notre charge de travail et que nous avons la flexibilité nécessaire pour répondre à une augmentation des divulgations de représailles. Rester ciblé sur nos demandes de divulgation des représailles et y répondre demande un effort assez rigoureux.

•(1110)

**M. Denis Blanchette:** Vous avez tout de même désigné comme premier facteur de risque le fait de voir le nombre de cas augmenter.

Considérez-vous que le nombre de cas généré par l'appareil gouvernemental a atteint une certaine maturité? Autrement dit, avez-vous atteint un plateau qui ne sera pas dépassé ou pensez-vous que le commissariat n'est pas encore tout à fait assez connu et que des cas supplémentaires risquent d'alourdir la charge de travail de votre petite équipe?

**M. Joe Friday:** Je pense qu'il y a un équilibre entre les deux possibilités ou défis. Il est clair pour moi que nous avons comme défi d'être mieux reconnus par nos intervenants. Cela dit, nous avons assez d'expérience pour gérer nos ressources humaines de façon à répondre adéquatement aux demandes.

**M. Denis Blanchette:** En termes budgétaires, l'effort de promotion du commissariat va-t-il être maintenu ou accru au cours des prochaines années, ou va-t-il être plutôt stable? À quoi cet effort de promotion du mandat du commissariat ressemble-t-il en termes budgétaires?

**M. Joe Friday:** Nous avons une équipe de trois personnes et un plan de communication stratégique, afin d'utiliser nos ressources d'une façon adéquate et rigoureuse. Par exemple, nous sommes en train d'examiner certaines options très abordables et très efficaces comme l'utilisation des médias sociaux, l'amélioration de notre site Web, la création d'une autre vidéo, l'utilisation d'outils de communication électronique et des choses de ce genre.

Nous restons concentrés sur la sensibilisation. C'est un défi permanent pour nous et pour nos homologues provinciaux et internationaux.

[Traduction]

**Le président:** Monsieur Friday, je dois vous arrêter.

Merci, monsieur Blanchette. Cinq minutes, c'est vite passé pendant une période de questions. Des questions et des réponses concises permettent une plus grande participation.

La parole est à M. Chris Warkentin, du Parti conservateur.

**M. Chris Warkentin (Peace River, PCC):** Merci, monsieur le président.

Monsieur Friday, merci beaucoup d'être encore une fois avec nous. Nous goûtons chacune de vos visites que vous nous faites malgré votre horaire chargé.

Je pense que je reçois généralement assez de renseignements concernant le budget des dépenses en général et je vous sais gré de votre divulgation de la destination des montants d'argent. Cependant, creusons un peu le processus d'affectation des ressources et différentes autres questions touchant votre commissariat.

Vous êtes chargé de contrôler le travail des ministères. L'êtes-vous pour les sociétés d'État?

**M. Joe Friday:** Notre autorité s'étend jusqu'aux sociétés d'État mères. Cela représente donc en tout une population de 375 000 à 400 000 fonctionnaires.

•(1115)

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

Je me suis déjà chargé du dossier d'un électeur préoccupé par une société d'État. La question a été réglée avec l'aide du commissariat, avant votre arrivée, mais cela m'a fait me poser des questions sur ce à quoi pouvait ressembler le processus.

Visiblement, votre commissariat reçoit des plaintes, de temps à autre, qui comprennent une gamme d'allégations, certaines sur le comportement dans un bureau, d'autres sur des problèmes d'éthique et d'autres encore, peut-être, sur des actes criminels. Visiblement, dans de tels dossiers, je soupçonne l'intervention d'autres organisations avec vous, peut-être du vérificateur général, s'il s'agit d'une escroquerie systématique aux dépens du contribuable et, évidemment, d'organismes qui s'occupent de justice criminelle, comme la GRC ou, dans certains cas, des forces policières.

Pouvez-vous expliquer le déroulement du processus? Visiblement, n'est-ce pas, vous pourriez confier à d'autres les enquêtes sur des actes répréhensibles qui se révéleraient très complexes ou criminels? Faites-vous une évaluation rapide pour confier ensuite le dossier à une autre organisation? Comment faites-vous?

**M. Joe Friday:** Si, pendant l'enquête sur une allégation d'actes répréhensibles, nous soupçonnons la commission d'une infraction criminelle ou une activité criminelle, la loi nous autorise expressément à confier cette partie de l'enquête à la police compétente ou au procureur général du Canada, ce que nous faisons parfois.

Nous poursuivons ensuite l'enquête sur le reste des allégations d'actes répréhensibles si, bien sûr, elles se tiennent et peuvent faire l'objet d'une enquête. C'est déjà arrivé et, en fait, nous avons un protocole qui régit le renvoi de certaines questions à la police compétente.

**M. Chris Warkentin:** Je vous pose la question tout simplement parce qu'il me semble que certaines de ces enquêtes seraient très complexes et très coûteuses si, en fait, vous étiez chargé de leur totalité. Mais vous dites que vous poursuivez l'enquête sur les éléments d'actes répréhensibles qui, je pense, ne sont pas criminels.

**M. Joe Friday:** C'est exact.

**M. Chris Warkentin:** Visiblement, les allégations criminelles, puis, bien sûr, le constat ultérieur de culpabilité ou d'innocence influeraient aussi sur vos conclusions, mais on ne vous ferait pas payer toute la facture de l'examen ou de l'enquête.

**M. Joe Friday:** Non, ça ne se passerait pas comme ça, et nous savons très bien que le Parlement n'a pas voulu faire de notre commissariat une nouvelle police. Nous respectons les compétences particulières de la police et les différents types d'enquête nécessaire, y compris l'application d'une norme différente de preuve, une charge différente de la preuve, entre un organe d'enquête administrative comme nous et un organe d'enquête criminelle comme la police.

**M. Chris Warkentin:** Je comprends, et cela répond à une partie de mes craintes devant la possibilité de chaos pour le budget, si vous étiez responsable. Notre étude sur les enquêtes criminelles m'a bien montré que certaines peuvent être très coûteuses.

**M. Joe Friday:** Et certaines enquêtes administratives peuvent être très longues. Je me rappelle une enquête, pour laquelle nous conservons quatre rayons de boîtes de documents pour une allégation d'acte répréhensible. Cela peut devenir très complexe, et les enquêtes peuvent varier d'une affaire à l'autre.

**M. Chris Warkentin:** Dans ces cas-là, embauchez-vous des enquêteurs de l'extérieur pour étoffer votre enquête interne?

**M. Joe Friday:** La loi m'autorise expressément à faire appel à des services par contrat pour nous aider en cas de besoin. Nous nous en sommes prévalus quand nous avons eu besoin d'avis et de conseils

spécialisés. Une offre à commandes nous permet aussi d'obtenir des services d'enquête externe, un groupe de services dont nous avons voulu faire profiter d'autres ministères pour leurs enquêtes internes, parce que nous, bien sûr, nous sommes des enquêteurs externes, mais un acte répréhensible peut aussi être divulgué à l'interne et faire l'objet d'une enquête sans que nous y participions.

**Le président:** Merci, monsieur Warkentin. Vous avez pris amplement plus de temps que ce qui était prévu.

Merci, monsieur Friday.

La parole est à M. Tarik Brahmi, du NPD.

[Français]

**M. Tarik Brahmi (Saint-Jean, NPD):** Merci, monsieur le président.

Monsieur Friday, j'aimerais me pencher un peu sur l'aspect « technologie » de votre organisation. J'imagine que cela fait référence à la première priorité que vous avez mentionnée, c'est-à-dire assurer un régime efficace de gestion des divulgations et des plaintes de représailles. Relativement à cette première priorité, vous avez parlé de l'amélioration et de la normalisation des processus concernant les normes de service et l'amélioration de la rétroaction que vous obtenez.

Quelle technologie utilisez-vous? Des logiciels vous permettent-ils d'assurer un suivi de ces deux aspects, les normes de service et la rétroaction? Cela va-t-il évoluer au cours des prochaines années?

• (1120)

**M. Joe Friday:** Nous avons utilisé des outils technologiques pour compléter un processus d'essai auprès des groupes de consultation. Il s'agit d'une initiative nationale. Nous sommes en train d'explorer la possibilité d'offrir un formulaire en ligne aux divulgateurs et aux plaignants afin de simplifier le processus de plainte ou de divulgation d'une allégation d'un acte répréhensible.

Par exemple, nous avons mis sur pied un comité externe. Je viens de compléter la première réunion de ce comité en tant que commissaire. Nous avons utilisé, par exemple, des outils technologiques pour inclure des représentants partout au pays.

**M. Tarik Brahmi:** Je vous remercie.

Ces outils ou services informatiques sont-ils externes ou internes? Je regarde vos dépenses de 2015-2016. Si on prend comme point de référence les comptes de 2014, les services informatiques représentent le deuxième poste de la section des services professionnels et spéciaux, tout de suite après les services commerciaux. Est-ce une évolution? Avez-vous l'intention de garder à l'interne cette partie des dépenses qui correspond à ce besoin ou d'avoir recours à des services externes?

**M. Joe Friday:** Nous en sommes à explorer la possibilité d'utiliser un système intergouvernemental de gestion des cas. Il s'agit d'un système partagé. Pour le moment, nous avons un système électronique interne de gestion des cas. Considérant les ressources financières, j'espère que le système partagé sera plus abordable et plus efficace.

**M. Tarik Brahmi:** Dans votre présentation, vous avez parlé de ce système intergouvernemental de gestion des cas.

Est-ce que seules les plateformes informatiques sont communes ou est-ce que d'autres organismes gouvernementaux peuvent avoir accès aux informations?

**M. Joe Friday:** Cet enjeu est vraiment très important pour nous parce que la confidentialité des renseignements est un pilier de notre régime. Avec l'aide de Mme Fraser, nous sommes en train de nous assurer que toutes les protections nécessaires sont en oeuvre pour éviter les atteintes à la vie privée, par exemple.

**M. Tarik Brahmi:** Cependant, j'imagine que cela signifie qu'à un certain niveau d'habilitation les infrastructures seront accessibles à partir d'autres organismes gouvernementaux et qu'il sera possible d'accéder à ces renseignements. Est-ce ce que vous êtes en train de me dire?

**M. Joe Friday:** Patricia pourrait peut-être répondre à votre question.

[Traduction]

**Mme Patricia Fraser (gestionnaire, Services financiers, Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada):** Services partagés Canada met en place beaucoup de mesures de sécurité, pour ce projet, en collaboration avec TPSGC. Le travail n'est pas encore terminé, mais on utilisera le produit logiciel Dynamics de Microsoft, ce qui suscite beaucoup d'intérêt. Environ 35 ministères l'utilisent. Si nous jugeons que cette sécurité ne répond pas à nos besoins, nous le conserverons néanmoins pour des motifs d'uniformité.

• (1125)

**Le président:** Merci beaucoup, madame Fraser.

Merci, monsieur Brahmi.

La parole est maintenant à M. Greg Kerr, des conservateurs.

Vous disposez de cinq minutes.

**M. Greg Kerr (Nova-Ouest, PCC):** Merci, monsieur le président.

C'est très intéressant.

Revenons un peu en arrière, parce qu'il a été question, à plusieurs reprises, d'interne et d'externe.

Pouvez-vous expliquer les responsabilités classées comme internes? Je vois que 30 ressources y sont affectées par rapport à ce qui est externe. Je sais que c'est très simple, mais je pense qu'il serait très utile de pouvoir les distinguer.

**M. Joe Friday:** Je cède la parole à Mme Fraser, si vous permettez, qui nous fera une présentation concrète de ces notions.

**Mme Patricia Fraser:** Absolument.

Nous suivons le guide du Secrétariat du Conseil du Trésor sur le classement de nos coûts et sur ceux qui sont internes et externes. Les coûts internes comprennent les finances, les ressources humaines, les technologies de l'information, la gestion de l'information. Quant à nos coûts juridiques, quand ils concernent les litiges, nous les considérons comme des coûts internes. Ce sont probablement les plus importants. Les coûts du programme sont répartis entre les enquêteurs, l'analyse des cas et la gestion de l'ensemble. La majorité de nos coûts juridiques sont considérés comme faisant partie du programme, parce qu'ils étudient les cas et obtiennent des avis à leur sujet.

**M. Joe Friday:** Pourrais-je aussi qualifier cela de micro-organisation, ce qui, je pense, est notre désignation officielle —

nous sommes minuscules — nous n'avons pas de gestion interne de l'information, de services d'informatique ni de services internes de ressources humaines. Nous achetons ces services de TPSGC et de la Commission canadienne des droits de la personne, et cela représente une fraction importante de ce que nous considérons comme nos coûts externes.

**M. Greg Kerr:** Cela touche à toute la question de la sécurité, qui, je le sais, revient sans cesse sur le tapis.

Quelle formation de base vos employés doivent-ils obtenir? Quelles sont les principales exigences de l'emploi?

**M. Joe Friday:** Nous formons et orientons nous-mêmes nos nouveaux employés.

Sur le plan opérationnel, nous avons élaboré, pour nos enquêteurs, un énoncé de qualités qui souligne la nécessité d'une expérience en matière d'enquête et, aussi, en matière d'enquête administrative directement reliée à la tâche.

Pour revenir à la question de M. Warkentin, la distinction entre l'enquête criminelle et l'enquête administrative vaut la peine qu'on s'y arrête. Nous occupons une position particulière dans la gamme des modèles et des méthodes d'enquête, et il est de la plus haute importance pour nous de nous assurer que ceux qui travaillent pour nous comprennent la nature de nos pouvoirs et de nos autorisations, leurs limites, ce qu'est la charge de la preuve, quelles sont les normes.

En ce moment, nous travaillons à la création, comme je l'ai dit dans ma déclaration préliminaire, d'un vivier d'enquêteurs préqualifiés où nous pourrions puiser au besoin. De plus, l'offre à commandes dont j'ai parlé nous permet d'obtenir à contrat des services spécialisés ou d'embaucher des personnes possédant des connaissances particulières, par exemple, pour une enquête financière complexe, nécessitant l'avis d'experts, avec toutes les mesures appropriées de sécurité en place. Nous avons des exigences, en matière de sécurité, pour nos fournisseurs de services à l'interne et, évidemment, à l'externe.

**M. Greg Kerr:** Me reste-t-il un peu de temps, monsieur le président?

**Le président:** Environ une minute et demie.

**M. Greg Kerr:** Vu la nature délicate de votre travail, les enquêteurs, évidemment, sont tous tenus de marcher sur des oeufs, pour éviter des conséquences juridiques, j'en suis certain. Doivent-ils être cautionnés ou titulaires d'un certificat officiel? Comment est-ce contrôlé pour protéger l'intégrité de votre travail sans hypothéquer l'avenir de ceux qui font l'objet d'une enquête?

**M. Joe Friday:** Chacun de nos enquêteurs possède une cote de sécurité qu'il doit conserver. La loi le dit expressément, si nous travaillons sur... Il est possible que nous fassions une enquête qui comporte des renseignements très secrets. Nous nous assurons que, en tout temps, au moins deux membres de notre personnel possèdent une cote de sécurité de niveau très secret.

Ce n'est pas la norme, mais c'est certainement une possibilité.

• (1130)

**M. Greg Kerr:** Merci beaucoup.

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Kerr.

Ensuite, pour le Parti libéral, le vice-président du comité, M. Gerry Byrne.

**L'hon. Gerry Byrne (Humber—St. Barbe—Baie Verte, Lib.):** Je remercie nos témoins.

Le sujet est le Budget principal des dépenses et l'affectation des crédits par le gouvernement.

Monsieur Friday, en 2011, les agents du Parlement ont écrit aux présidents du Sénat et de la Chambre ainsi qu'à ceux des comités de surveillance du gouvernement en leur demandant de pouvoir comparaître sur leur indépendance. À cause des élections de mai 2011, puis du nouveau Parlement, ils ont rédigé une nouvelle lettre à laquelle ni le Parlement ni aucun comité permanent n'a répondu.

Quelle est votre opinion sur l'indépendance du Parlement et sur les répercussions, sur votre indépendance, de la nécessité de vous adresser à lui pour obtenir des crédits?

**M. Joe Friday:** Monsieur le président, je n'ai pas eu besoin ou je n'ai pas eu l'occasion de demander de fonds supplémentaires, parce que nous avons réussi, Dieu merci, à nous débrouiller sans dépasser nos budgets. Je sais qu'il y a eu des modifications de structure. Un groupe consultatif parlementaire a déjà été chargé des questions d'administration financière des agents du Parlement.

En ce qui concerne l'indépendance, elle est essentielle à ce que nous faisons au commissariat. Sans vouloir m'exprimer au nom des autres agents du Parlement, je suis sûr de pouvoir présumer de leur accord inconditionnel avec ce que je viens de dire sur l'importance extrême de notre indépendance.

Comme je l'ai dit, en ma qualité de commissaire, depuis un mois, je n'ai pas eu l'occasion encore d'examiner les défis qui peuvent découler des structures en place, mais j'y suis extrêmement sensible. L'une de mes responsabilités, bien sûr, est de protéger l'indépendance de notre commissariat, qui, jusqu'à ce jour, d'après moi, a été totale.

**L'hon. Gerry Byrne:** Je pense que le groupe des agents du Parlement partage vos préoccupations, ou à tout le moins qu'il les partageait au printemps et à l'automne 2011. Cette lettre est restée sans réponse. Il n'y a eu aucune communication ni discussion entre les comités de surveillance parlementaire et les agents du Parlement, soit avec le vérificateur général ou le Commissariat à l'intégrité du secteur public, afin de renforcer cette indépendance et cette fonction.

Jugeriez-vous pertinent et utile ou demandez-vous que cette lettre soit réexaminée (son esprit, son contenu) pour qu'une discussion ait lieu avec les comités parlementaires?

**M. Joe Friday:** Je n'ai pas cette lettre sous les yeux et je n'en suis pas signataire, mais en général, je serais porté à appuyer tout effort possible pour souligner l'importance essentielle de l'indépendance des agents du Parlement.

Il est également essentiel d'atteindre certaines des priorités que j'ai mentionnées, notamment d'accroître la sensibilisation et la confiance chez les fonctionnaires afin qu'ils osent parler. C'est l'une des raisons pour lesquelles notre commissariat a été créé, en 2007, pour que nous soyons indépendants. Donc oui, l'indépendance est de la plus haute importance pour moi.

**L'hon. Gerry Byrne:** Lorsque vous êtes entré en poste, il y a peu de temps, n'avez-vous pas été informé du fait que c'était toujours une demande en suspens ou un sujet de discussion entre les agents du Parlement?

**M. Joe Friday:** Je connais très bien le contenu de cette lettre, je sais qu'elle a été écrite. On ne m'a pas informé, du moins pas encore, de l'état d'avancement des discussions ou des négociations. Lorsque les agents du Parlement se rencontrent, c'est-à-dire assez fréquemment, nous discutons bien sûr de nos enjeux communs. L'indépendance est ce qui nous lie, en fait, malgré le fait que nous sommes

indépendants les uns des autres et que bien sûr, nous menons enquête les uns sur les autres.

**L'hon. Gerry Byrne:** Je comprends.

En gardant tout cela à l'esprit, y a-t-il quoi que ce soit que vous aimeriez mentionner à titre d'agent du Parlement au poste de commissaire à l'intégrité du secteur public? Y a-t-il quoi que ce soit que vous aimeriez signaler au comité qui compromette l'indépendance de votre commissariat?

● (1135)

**M. Joe Friday:** À ce jour, je peux affirmer avec assurance que notre indépendance est respectée et reconnue. Je dirais aussi que si je sentais que notre indépendance est compromise d'une quelconque façon, je n'hésiterais pas une seconde à m'adresser au comité ou au forum compétent compétent, en tant que membre d'un groupe d'agents du Parlement ou en ma qualité personnelle. Par exemple, selon la loi qui nous régit, j'ai le pouvoir de déposer un rapport spécial au Parlement sur n'importe quel sujet si je le juge nécessaire et avisé.

Les outils sont là pour qu'on puisse signaler tout problème d'indépendance.

**Le président:** Merci, monsieur Friday. Merci, monsieur Byrne.

C'est une bonne façon de clore cette série de questions.

Nous allons maintenant entendre les conservateurs, et je vais donner cinq minutes à Brad Butt.

**M. Brad Butt (Mississauga—Streetsville, PCC):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Monsieur Friday et madame Fraser, je vous remercie de vous joindre à nous aujourd'hui.

Quelle a été l'ampleur de votre charge de travail au cours de la dernière année financière? Sur combien de dossiers vous êtes-vous penchés? Je suis conscient qu'il y en a qui peuvent s'étirer sur plusieurs années financières lorsqu'elles sont compliquées, mais de manière générale, comment qualifieriez-vous votre charge de travail en 2014-2015?

**M. Joe Friday:** Sous réserve de vérification finale, parce que nous sommes en train de préparer le rapport annuel que nous allons publier en juin, 90 incidents ont été signalés au commissariat l'an dernier. C'est une légère augmentation par rapport à l'année précédente, où nous avons traité 84 incidents. Il y a eu 28 cas de représailles. C'est une diminution par rapport à l'an dernier, où il y en avait eu 29. Au total, nous avons pris connaissance de 118 nouvelles affaires. Nous avons lancé 16 enquêtes. Il y en a donc 16 en cours, en date de ce matin.

Au cours des trois dernières années, la situation est restée assez stable, et le nombre d'incidents signalés oscille entre 80 et 100, le nombre de cas de représailles variant entre 25 et 35. La situation semble s'être stabilisée depuis trois ans.

**M. Brad Butt:** D'accord.

Il y a probablement des cas qui peuvent devenir assez compliqués. Il peut y avoir des avocats et peut-être aussi des syndicats dans l'équation, parce qu'ils représentent une personne accusée d'actes répréhensibles. Le cas échéant, avez-vous des mécanismes de recouvrement des coûts? Ou assurez-vous simplement le service dans le cadre du budget qui vous est alloué? Par exemple, vous devez faire intervenir des avocats, des enquêteurs, etc. quel que soit le résultat final. Si une personne est trouvée coupable d'un acte répréhensible et peut-être même qu'elle est congédiée de la fonction publique en raison de la gravité de ses gestes, existe-t-il un mécanisme de recouvrement des coûts pour poursuivre la personne si vous avez dû absorber des coûts pour traiter le dossier ou est-ce que cela ne fait pas du tout partie de votre mandat?

**M. Joe Friday:** Voilà, cela ne fait pas partie de notre mandat. Tous les coûts liés à notre travail d'enquête sont financés à partir de notre budget.

Pour ce qui est des honoraires d'avocats, j'aimerais souligner que la loi qui nous régit nous permet d'offrir du financement aux parties touchées par une affaire, d'un côté ou de l'autre, afin qu'elles aient accès à des conseils juridiques pour déterminer s'il y a lieu de faire une divulgation ou de lancer une enquête. Nous avons un programme de subventions et de contributions avec le Conseil du Trésor pour nous permettre de payer pour les dénonciations. Cette année, notre budget prévoit 40 000 \$ à ce poste.

**M. Brad Butt:** Donc si une personne qui travaille pour la fonction publique ou une société d'État est accusée d'avoir commis un acte répréhensible, cette personne a accès à du financement de votre commissariat pour retenir les services d'un avocat ou d'un conseiller, d'une personne avec qui elle peut travailler...

**M. Joe Friday:** C'est exact.

**M. Brad Butt:** ...et qui lui donnera des conseils éclairés sur ce qu'elle doit faire parce que bien sûr, dans notre régime, toute personne est considérée innocente jusqu'à preuve de culpabilité, n'est-ce pas? Tout le monde a le droit d'être représenté par un avocat. Il y a donc dans votre budget de l'argent pour que les personnes accusées puissent retenir les services de professionnels pour les conseiller?

**M. Joe Friday:** Oui, et cela ne s'applique pas seulement à la personne accusée, mais aussi à la personne qui porte des accusations ou qui se plaint de représailles. Toutes les parties concernées ont accès à ces fonds. Il y a des conditions qui s'appliquent, selon la loi, dont l'une des plus importantes est que la personne doit nous convaincre qu'elle n'aurait pas accès sinon à des conseils juridiques gratuits.

• (1140)

**M. Brad Butt:** D'accord.

**M. Joe Friday:** Ce fonds est administré par notre unité de services juridiques. Nous avons un groupe de services juridiques qui se compose de quatre avocats. Ils administrent ce programme pour nous, analysent toute demande qui leur parvient, puis me les présentent pour approbation.

**M. Brad Butt:** Est-ce que n'importe qui peut déposer une plainte au commissariat, n'importe quel Canadien, ou est-ce qu'elle doit venir de l'interne, d'un collègue du même ministère, par exemple, qui aurait observé l'acte répréhensible de l'employé visé? Est-ce qu'absolument n'importe qui peut porter plainte contre une personne qui travaille dans la fonction publique, n'importe où?

**M. Joe Friday:** Tant que l'acte répréhensible a lieu dans la fonction publique ou qu'il y est lié, le régime est ouvert à tout

fonctionnaire, si je peux le dire ainsi, qui fait une divulgation selon la structure prévue dans la loi. Un fonctionnaire peut porter plainte à l'interne, à son propre gestionnaire ou au gestionnaire spécial qui a été nommé à cette fin selon la loi, ou il peut porter plainte à l'externe, à nous. Un membre du public peut lui aussi signaler au commissariat toute information qui lui semble démontrer qu'il y a eu acte répréhensible dans la fonction publique ou relativement à la fonction publique. Nous recevons des divulgations de membres du public. Elles ne sont pas majoritaires, mais oui, les Canadiens peuvent nous signaler des actes répréhensibles.

**Le président:** Merci. Merci, monsieur Butt. Cela vient clore vos cinq minutes.

Nous allons commencer une deuxième série de questions avec M. Denis Blanchette, pour le NPD.

[Français]

**M. Denis Blanchette:** Merci, monsieur le président.

À l'interne, vous avez 9 services mais 8 personnes. C'est déjà un défi. Dites-le moi si je fais erreur, mais compte tenu de l'ensemble de vos services et du nombre de vos employés, j'en déduis que vous devez souvent faire appel à des sous-traitants pour parer aux besoins de votre organisation.

Dans votre budget interne, quel est le ratio entre la valeur des contrats et l'ensemble de l'enveloppe budgétaire?

**M. Joe Friday:** Je vais demander à Mme Fraser de clarifier ce point.

**Mme Patricia Fraser:** Je pense qu'il s'agit de 800 000 \$ pour le personnel. Quant au reste, la plupart des contrats se font avec la Commission canadienne des droits de la personne.

**M. Joe Friday:** La plupart des dépenses externes concernent des services de ressources humaines, des ressources d'information et d'informatique ainsi que des services de finance. Nous devons en effet acheter ces services.

**M. Denis Blanchette:** Mme Fraser peut répondre en anglais puisque nous avons un service d'interprétation simultanée.

[Traduction]

**Mme Patricia Fraser:** Merci.

Pour la CCDP, par exemple, nous dépensons environ 325 000 \$ en finances, indemnités et services des TI. Pour ce qui est de TPSGC, nous dépensons 150 000 \$ pour les ressources humaines et l'utilisation du système d'information sur les ressources humaines. Ce sont les deux plus gros contrats que nous avons avec l'externe pour des services internes.

Nous utilisons également la sous-traitance pour la vérification et l'évaluation. Quand nous réalisons des vérifications internes, nous avons recours à des sous-traitants, parce que nous n'avons pas de vérificateurs à l'interne. De même, nous devons prévoir des coûts pour notre comité de vérification et d'évaluation. Ces coûts font tous partie de nos coûts des services internes.

Les frais juridiques, en cas de litige, peuvent aller jusqu'à 100 000 \$.

[Français]

**M. Denis Blanchette:** Merci beaucoup.



Monsieur Friday, êtes-vous en mesure, avec 20 personnes, de traiter les cas actuels et de faire face à une certaine croissance des cas? Qu'on dise que, pendant trois ans, son budget ne bougera pas d'un sou m'impressionne beaucoup, surtout quand on dit qu'on sera capable de tout faire, de répondre à la demande, avec l'inflation et le reste. J'aimerais d'abord savoir si, avec 20 personnes, vous êtes vraiment capable de relever tous les défis de votre organisation.

• (1145)

**M. Joe Friday:** J'espère que oui, monsieur le président.

Je suis très fier de dire que nos processus sont de plus en plus efficaces. Nous avons des normes de service que nous respectons en tout temps. Nous avons 25 employés en ce moment, mais nous sommes très sensibles aux changements potentiels et nous avons une certaine flexibilité, qui nous permet de modifier notre façon d'utiliser certaines ressources financières.

**M. Denis Blanchette:** Merci beaucoup.

**M. Joe Friday:** Nous devons rester très souples et flexibles.

**M. Denis Blanchette:** C'est bien.

J'ai une dernière courte question. Vous avez déclaré que vous aviez présentement 25 employés. Vous prévoyez avoir un taux de rétention de 85 % annuellement, ce qui veut dire, en réalité, une personne par année. Là, vous en avez trois. Comment comptez-vous atteindre ce plateau compte tenu des antécédents du commissariat?

**M. Joe Friday:** Je suis très fier d'avoir un taux de rétention de 85 %. Nous investissons dans notre personnel. Nous devons rester attentifs aux demandes et aux intérêts de tout le personnel. Je suis très fier de vous dire que notre équipe est intégrée, forte et fière, mais cela demande un investissement de temps, d'esprit et de ressources.

**M. Denis Blanchette:** Merci beaucoup.

[Traduction]

**Le président:** Merci, monsieur Blanchette.

Merci, monsieur Friday.

La prochaine intervenante représente les conservateurs. Madame Wai Young, vous avez cinq minutes.

**Mme Wai Young (Vancouver-Sud, PCC):** Je vous remercie encore une fois d'être ici aujourd'hui.

Vous nous avez fourni des réponses très intéressantes, et j'aimerais vous demander comment vous faites pour savoir quand un cas est résolu. Est-ce quand une personne perd ou gagne son litige ou quand vous sentez que vous êtes allés au fond des choses?

**M. Joe Friday:** Il y a beaucoup de façons de mesurer le succès, et le sentiment d'avoir réussi à traiter toutes les questions de façon juste et équitable compte pour beaucoup.

C'est peut-être pour moi l'occasion de souligner que nous ne représentons pas une partie ou l'autre dans une enquête, mais que nous représentons l'intérêt public. Nous restons donc neutres et objectifs.

D'un point de vue strictement opérationnel, nous faisons très attention afin de rassembler une preuve complète, qui répond aux normes juridiques pour prouver ou infirmer qu'il y a eu acte répréhensible, ou dans le cas de représailles, qu'il y a des motifs raisonnables de croire qu'il y en a effectivement eues.

Nous avons également pour consigne de transmettre les rapports d'enquête préliminaires à toutes les parties touchées afin de recueillir de nouvelles informations pour clarifier et confirmer les faits, après quoi nous réexaminons toute la preuve, parce que nous sommes conscients, bien sûr, que non seulement il est souvent extraordinairement

difficile pour une personne de communiquer avec notre commissariat au départ — il faut beaucoup de courage pour oser dénoncer quelque chose —, mais aussi que les résultats de nos enquêtes, leurs conséquences, peuvent être très graves.

Par exemple, pour les 10 rapports de cas que nous avons examinés aujourd'hui, cinq accusés ont démissionné en cours d'enquête; deux ont été congédiés et une enquête judiciaire a été lancée sur une personne au sujet de son aptitude à conserver son emploi. Les deux autres cas étaient de nature plus organisationnelle. Donc nous reconnaissons l'incidence non seulement de nos constats, mais même de notre simple présence dans un bureau... Quand nous ne concluons pas qu'il y a eu acte répréhensible, ce qui arrive dans la majorité des cas selon nos statistiques, nous devons tout de même être extrêmement sensibles à l'incidence de notre présence dans une organisation, puisque nous sommes un agent externe du Parlement doté d'un mandat d'enquête.

**Mme Wai Young:** Pouvez-vous nous nommer quelques résultats possibles d'une enquête? Je sais que vous venez de donner quelques exemples. Évidemment, il y a le congédiement et le reste, mais allez-vous encore plus loin, jusqu'à porter des accusations devant les tribunaux? Y a-t-il des gens qui aboutissent en prison?

Nous pouvons peut-être commencer par cette question.

• (1150)

**M. Joe Friday:** Selon la loi, nous avons le pouvoir de présenter un rapport au Parlement. Nous avons l'obligation de présenter un rapport au Parlement, un rapport public, sur tous les cas où nous avons constaté un acte répréhensible. Nous recommandons des mesures correctives.

Ce qui est très délicat, c'est que nous ne pouvons pas agir à la place du chef de l'organisation, si bien que notre travail consiste ultimement à rendre ce chef publiquement responsable de la décision qu'il prend pour réagir à nos constats et à notre recommandation. Jusqu'à maintenant, tous les chefs concernés ont suivi entièrement nos recommandations, et dans les deux cas de congédiement que j'ai mentionnés, c'est le chef qui a décidé de prendre ce qu'il considérait comme la mesure appropriée après que nous ayons constaté qu'il y avait eu acte répréhensible.

**Mme Wai Young:** Diriez-vous qu'ils répondent rapidement à vos rapports?

**M. Joe Friday:** Oui. La loi qui nous encadre nous permet de faire un suivi des recommandations et de signaler au Parlement tout problème que nous observons dans la mise en oeuvre des recommandations et des conclusions. Jusqu'à maintenant, je peux vous dire que les chefs prennent notre présence et nos constats très au sérieux et qu'ils y répondent.

**Mme Wai Young:** Comment ces affaires sont-elles documentées? Dans le cas d'un employé, par exemple, son dossier est-il radié? L'information paraît-elle même dans son dossier ou la personne peut-elle déménager dans une autre partie du pays, postuler ailleurs au gouvernement et peut-être même travailler de nouveau au sein de la fonction publique fédérale?

**M. Joe Friday:** Notre contribution s'arrête au dépôt du rapport public, qui est un document public. Pour ce qui est des enquêtes sur les représailles, nous les renvoyons à un tribunal spécial qui jouit de tous les pouvoirs d'un tribunal pour ordonner des mesures réparatrices ou disciplinaires. Ces décisions constituent des ordonnances judiciaires dans les cas de représailles.

Évidemment, les gens qui sont trouvés coupables d'actes répréhensibles retournent dans la société, si l'on veut. Il ne s'agit pas d'accusations criminelles et nous ne jouissons pas de pouvoirs de justice pénale. Comme je l'ai déjà dit, nous renvoyons les affaires criminelles au service de police compétent, mais il y a un rapport public présentant nos conclusions qui reste dans les archives du Parlement et de notre commissariat.

**Le président:** Merci, monsieur Friday. Merci, madame Young. Vos cinq minutes sont écoulées.

Nous avons à peine le temps pour deux autres séries de questions. Je vais proposer de réduire le temps à quatre minutes plutôt que cinq par intervenant, pour que les deux puissent avoir la parole.

La prochaine personne sur la liste est Tarik Brahmi, qui représente le NPD.

[Français]

**M. Tarik Brahmi:** Merci, monsieur le président.

Monsieur Friday, je vais continuer sur la même lancée que M. Butt. Vous lui avez dit que, bien que ce ne soit pas la majorité, un certain nombre de dénonciations proviennent de l'extérieur de la fonction publique.

Lors de votre comparution, le 26 mars dernier, vous avez indiqué qu'il y a non seulement des dénonciations, mais qu'il pourrait y avoir, dans le futur, des preuves qui pourraient provenir de l'extérieur de la fonction publique. Vous avez aussi dit être en train de travailler à la mise en oeuvre de ce système.

Quelles conséquences financières cela pourra-t-il avoir au cours des prochaines années? Si vous êtes capable de mettre rapidement en oeuvre cette nouvelle disposition qui vous permettrait d'utiliser des preuves provenant de l'extérieur de la fonction publique, pensez-vous que cela augmenterait le nombre de cas? Avez-vous des prévisions budgétaires pour les trois prochaines années?

**M. Joe Friday:** Nous avons la capacité d'accepter des divulgations des membres du public. Pour être honnête, je ne pense pas que le fait d'utiliser une preuve provenant de l'extérieur du secteur public aura un impact majeur. Nous avons des processus d'identification, des processus liés à la cueillette et des processus liés à l'analyse de la preuve nécessaire pour déterminer si, oui ou non, un acte répréhensible a été commis.

• (1155)

**M. Tarik Brahmi:** D'accord.

**M. Joe Friday:** C'est possible, je dois l'admettre.

**M. Tarik Brahmi:** En terminant, je me pencherai sur l'évaluation des risques que vous avez faite lors de l'élaboration de votre plan stratégique triennal. Quels sont les plus importants risques que vous avez identifiés lors de cette étude?

**M. Joe Friday:** Le plus important est la sensibilisation des gens, qui est une chose permanente.

Il y a aussi la gestion de l'information, le processus électronique et la sécurité de l'information. D'ailleurs, nous sommes en train d'améliorer nos processus internes liés à la protection de l'information. Par exemple, l'accès aux dossiers et la vérification de tous les dossiers est un processus continu chez nous. Il faut utiliser tous les outils disponibles afin de protéger la confidentialité de l'information, nos dossiers et toute la documentation.

**M. Tarik Brahmi:** L'augmentation des prix des services informatiques externes fait-elle partie des risques identifiés dans le processus?

**M. Joe Friday:** C'est un risque que nous acceptons de courir. Après avoir étudié la question, on a conclu que ce n'était pas trop grave.

**M. Tarik Brahmi:** Merci, monsieur le président.

[Traduction]

**Le président:** Merci, monsieur Brahmi et monsieur Friday. Cela vient clore votre temps.

Enfin, nous avons un invité très spécial parmi nous. Nous avons l'honneur d'accueillir le président du Comité permanent de la citoyenneté et de l'immigration, M. Tilson.

**M. David Tilson (Dufferin—Caledon, PCC):** Merci, monsieur le président.

Quand j'étais jeune, l'une de mes émissions de télévision préférées était *Dragnet*. La vedette en était Jack Webb, qui jouait le rôle d'un dénommé Joe Friday.

**M. Joe Friday:** En effet.

**M. David Tilson:** Avez-vous été nommé en l'honneur de Joe Friday?

**M. Joe Friday:** J'ai été nommé en l'honneur de mon grand-père, Joseph Friday. C'est en fait un nom d'origine belge, qui a été anglicisé, si bien que « Vendredi » est devenu « Friday ».

Comme je le dis toujours, mon grand-père, dont j'ai hérité du nom, a eu la bonne idée de décéder avant que l'émission de télévision *Dragnet* n'entre en ondes, donc il n'a pas été confronté à des farces à ce sujet toute sa vie. Mais si mon téléphone cellulaire devait sonner, vous entendriez la chanson thème de *Dragnet*, donc c'est quelque chose qui m'amuse beaucoup.

**Des voix:** Oh, oh!

**M. David Tilson:** Je pense que sa phrase préférée était: « *Just the facts ma'am* », ce qui m'amène à une question, après avoir déjà utilisé presque tout mon temps.

Que la plainte vienne d'un membre du public ou de la fonction publique, c'est le processus qui m'intéresse. Je présume que quelqu'un prend connaissance de la plainte pour déterminer si elle est fondée ou non. Une fois cela établi, y a-t-il une audience? Comment cette audience se déroule-t-elle? Si le plaignant ou le défendeur s'objecte, y a-t-il un mécanisme d'appel?

**M. Joe Friday:** Je vais vous décrire rapidement le processus, que nous avons élaboré au fil du temps et autour duquel nous avons restructuré notre organisation, pour répondre aux besoins au fur et à mesure qu'une affaire progresse.

Il y a un signalement. La première décision à prendre vient après la divulgation ou la plainte. Un analyste qualifié examine l'information, c'est-à-dire seulement l'information fournie par le plaignant ou la personne qui fait une dénonciation, et l'analyse du point de vue des exigences législatives. Il y a toujours un avocat affecté au dossier du début à la fin. Je dois ensuite décider d'enquêter ou non. Si je décide de mener enquête, le dossier est transmis à un enquêteur, qui rassemble la preuve externe et identifie les témoins. Pour ce faire, il se rend au ministère, et nous en avisons le sous-ministre ou le haut gestionnaire. Jusqu'alors, tout se passait à l'interne, de manière confidentielle. Quand une personne vient nous voir, nous ne mentionnons pas immédiatement qu'il y a une dénonciation, nous ne le disons que si nous décidons d'enquêter. C'est là où les règles de justice naturelle et d'équité en matière de procédure entrent en jeu et où nous devons aviser les parties concernées. Nous les avisons de leur droit de se faire accompagner par un représentant de leur choix, juridique ou autre.

Une fois la preuve rassemblée, nous remettons un rapport d'enquête préliminaire à toutes les parties touchées. La loi prescrit clairement qu'il n'est pas nécessaire de tenir une audience, mais que quiconque est susceptible d'être touché négativement par les conclusions du rapport doit avoir la chance de donner sa version des faits.

Nous le faisons à l'étape préliminaire. S'il y a d'autres renseignements ou d'autres perspectives à prendre en considération, le tout est porté encore une fois à l'attention de notre groupe des services juridiques. Il y a ensuite un rapport d'enquête final, qui m'est présenté, ainsi qu'une recommandation selon qu'on a ou non constaté un acte répréhensible. Si je suis d'accord, nous en faisons rapport au Parlement. Si je ne le suis pas, le dossier est clos.

Nous prenons l'équité en matière de procédure et les droits de justice naturelle de toutes les parties extrêmement au sérieux lorsque vient le temps de déterminer s'il doit ou non y avoir une audience et quand les gens auront la chance d'exprimer leur version des faits.

• (1200)

**M. David Tilson:** Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Tilson.

C'était tout le temps que nous avions pour M. Friday, commissaire à l'intégrité du secteur public. Nous vous remercions du temps que vous nous avez consacré pour nous parler de votre budget principal des dépenses et de votre rapport sur les plans et les priorités.

Nous allons vous laisser le temps de sortir avant d'accueillir nos prochains témoins.

Je vais suspendre la séance brièvement.

• (1200)

\_\_\_\_\_ (Pause) \_\_\_\_\_

• (1205)

**Le président:** Bonjour, mesdames et messieurs.

Reprenons la séance du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires. À titre de témoins aujourd'hui, nous recevons la présidente intérimaire de la Commission de la fonction publique du Canada et ses collègues. Mme Christine Donoghue va nous parler de son budget principal des dépenses de son rapport sur les plans et les priorités.

Nous donc allons donner la parole à Mme Donoghue, et vous pourrez nous présenter le reste de votre délégation si vous le souhaitez.

[Français]

**Mme Christine Donoghue (présidente intérimaire, Commission de la fonction publique du Canada):** Merci, monsieur le président.

[Traduction]

D'abord et avant tout, je veux vous dire que je suis ravie d'être ici pour parler de cet important sujet. Nous sommes très fiers du travail que nous accomplissons.

Je veux vous présenter les collègues qui m'accompagnent. Gerry Thom est vice-président principal intérimaire de la Direction générale des politiques; et Phil Morton est notre dirigeant principal des finances et pourra vous expliquer tous nos chiffres.

Je vais parler lentement pour vous laisser le temps de prendre votre repas.

**Le président:** C'est très gentil à vous.

**Mme Christine Donoghue:** Merci encore une fois de nous recevoir. Je suis heureuse d'avoir l'occasion de vous rencontrer

aujourd'hui pour discuter de notre Budget principal des dépenses, comme on nous a demandé de le faire, et de notre rapport sur les plans et les priorités.

La Commission de la fonction publique est chargée de promouvoir et de protéger les nominations fondées sur le mérite qui sont exemptes de toute influence politique et, de concert avec les autres intervenants, de préserver l'impartialité de la fonction publique. Comme vous le savez sans doute, nous rendons compte, de façon indépendante, de l'exécution de notre mandat au Parlement. Nous administrons aussi divers programmes au nom des ministères et organismes qui recrutent des candidats qualifiés de toutes les régions du pays.

Dans le cadre du système de dotation fondé sur la délégation des pouvoirs établi par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, la commission remplit son mandat en fournissant des orientations et une expertise stratégiques, ainsi qu'en exerçant une surveillance efficace. Elle offre de plus des services de dotation et d'évaluation novateurs.

[Français]

Permettez-moi maintenant de vous présenter nos priorités stratégiques de cette année.

Notre première priorité est d'assurer une surveillance indépendante de l'état du système de dotation et de protéger les activités de dotation fondées sur le mérite et de préserver l'impartialité politique de la fonction publique. Ce sont nos principes fondamentaux. La commission supervise le système de dotation en menant régulièrement et au besoin des activités de surveillance, de vérification et d'enquête. Ces mécanismes de surveillance et de rétroaction nous permettent d'évaluer la gestion des activités de dotation et de cerner les points à améliorer.

Au cours de l'année, nous continuerons à fournir avis et conseils stratégiques aux organisations et à travailler en étroite collaboration avec elles, afin d'améliorer le soutien que nous leur offrons pour remédier non seulement aux problèmes relevés dans le cadre de nos activités de surveillance, mais aussi pour favoriser toutes formes d'innovation.

Nous adaptons notre approche de vérification des petites et des micro-organisations qui ont beaucoup moins d'activités de dotation à surveiller. Cela veut dire que nous nous éloignons de l'approche uniformisée, le « *one size fits all* », et que nous adaptons nos mécanismes selon les besoins et la structure des organisations.

[Traduction]

En ce qui a trait à l'impartialité, nous continuerons de mobiliser les intervenants sur des questions relatives à la dotation fondée sur le mérite et à l'impartialité politique de la fonction publique.

La Commission de la fonction publique a élaboré un certain nombre d'outils de travail qui sont disponibles sur notre site Web pour informer les fonctionnaires de leurs droits et responsabilités à l'égard des activités politiques. Ces outils sont diffusés dans les différents ministères. À titre d'exemple, nous avons mis à la disposition des fonctionnaires un outil en ligne leur permettant d'autoévaluer leur situation particulière afin de prendre une décision éclairée quant à leur participation à des activités politiques. Nous avons aussi procédé au lancement d'une vidéo visant à informer les fonctionnaires de la procédure à suivre pour obtenir la permission de se présenter comme candidat à une élection fédérale, provinciale ou municipale. Nous travaillons en outre à la conception d'autres outils dans le cadre des autres volets de notre mandat.

Notre dernier sondage sur la dotation nous a permis de constater que le niveau de sensibilisation des fonctionnaires continue de s'accroître. Plus de 75 % des répondants connaissent leurs droits et responsabilités en matière d'activités politiques, ce qui représente une hausse par rapport au taux de 72 % enregistré lors du sondage précédent.

• (1210)

[Français]

Notre deuxième priorité est de renforcer nos cadres de politique et de surveillance pour qu'ils soient pleinement intégrés, et d'améliorer le processus de dotation à l'échelle de la fonction publique. Il est important que nous soyons conséquents dans les actions que nous prenons avec nos partenaires, les ministères.

Nous employons un modèle de délégation complète de la dotation aux administrateurs généraux depuis plus de 10 ans. Ainsi, notre système de dotation est à maturité et bien rodé. Les organisations ont maintenant à l'interne de solides ressources en place afin de surveiller leurs propres processus de dotation. Les réalités opérationnelles et les besoins en dotation des organisations ont évolué.

Nous sommes donc en train de revoir nos lignes directrices et nos orientations pour mettre davantage l'accent sur notre rôle de conseils experts et de soutien, afin d'habiliter les administrateurs généraux à exercer les pouvoirs qui leur sont délégués.

Comme nous préconisons l'intégration et la modernisation, nous adaptons aussi nos mécanismes de surveillance à une approche axée sur la gestion des risques, tout en offrant du soutien dans le cadre de nos activités de liaison externe ainsi que des séances de formation pour les organisations et les divers intervenants.

[Traduction]

Notre troisième priorité est d'offrir soutien et expertise en matière de dotation et d'évaluation aux organisations délégataires et aux autres intervenants. Nous modernisons nos processus, systèmes et outils de travail en étroite collaboration avec les divers intervenants, pour appuyer une approche de guichet unique. Nous continuons de moderniser nos services afin d'accroître notre utilisation de la technologie et d'améliorer la convivialité de nos systèmes.

Au fil des ans, nous avons accompli des progrès considérables afin de passer des examens papier-crayon aux tests en ligne. Près de 70 % des examens de la commission sont maintenant administrés en ligne. Cela permet, entre autres, de réduire les coûts de fonctionnement, d'améliorer les éléments de sécurité, d'accélérer la correction des examens et de communiquer plus rapidement avec les candidats. Les résultats d'examen sont maintenant accessibles en moins de 24 heures, alors qu'il fallait auparavant attendre jusqu'à 15 jours.

L'utilisation de tests papier-crayon dans le cadre de la campagne de recrutement postsecondaire a diminué de plus de 90 %, passant de 33 000 examens en 2010-2011 à 2 600 en 2014-2015. Nous avons réduit nos coûts de fonctionnement de plus de 29 %, les faisant passer de 736 000 \$ en 2010-2011 à 500 000 \$ en 2014-2015. Nous avons réalisé des gains d'efficacité semblables en ce qui concerne nos tests d'évaluation de langue seconde; en effet, plus de 92 % de ces tests ont été administrés en ligne.

Nous appuyons aussi les ministères en hébergeant leurs examens en ligne normalisés sur notre plateforme d'administration des tests en ligne. Nous hébergeons actuellement 14 tests ministériels normalisés sur notre plateforme de tests en ligne. Nous prévoyons que ces tests seront administrés à plus de 20 000 candidats au cours de l'exercice 2014-2015.

D'autres innovations majeures sont en cours, y compris les tests en ligne non supervisés qui permettent aux organisations d'identifier dès les premières étapes du processus d'embauche les candidats qui ont le plus de chances de réussir ensuite aux tests supervisés. Cette forme de présélection permet de réduire les coûts et la durée du processus de dotation, tout en améliorant la qualité des embauches. Nous estimons que les tests en ligne non supervisés ont été utilisés dans 35 processus de recrutement pendant l'exercice 2014-2015. Nous croyons que leur utilisation a permis de réduire les frais d'examen de 500 000 \$ pour les ministères recruteurs.

Ce type d'examen offre deux autres avantages importants. En premier lieu, ces tests facilitent l'accès aux possibilités d'emploi dans la fonction publique en permettant aux postulants de passer le test où bon leur semble, peu importe où ils demeurent au Canada. En second lieu, ils offrent une plus grande accessibilité en supprimant les obstacles aux tests pour les personnes handicapées qui peuvent maintenant utiliser leurs propres appareils adaptés pour passer nos examens à domicile.

Nous continuerons à chercher de nouvelles façons d'innover pour améliorer l'expérience des utilisateurs et faciliter l'accès aux possibilités d'emploi dans la fonction publique.

• (1215)

[Français]

Les services de dotation et de recrutement jouent un rôle important dans l'exécution du mandat de la commission. L'an dernier, nous avons signalé une augmentation du nombre d'activités d'embauche et de dotation pour la première fois en presque quatre ans. L'embauche d'étudiants a connu une hausse de 8,6 % malgré le fait que l'embauche d'étudiants nouvellement diplômés pour des postes permanents était en quelque sorte à la baisse.

Nous sommes préoccupés par la réduction du pourcentage de fonctionnaires de moins de 35 ans. Puisque ces tendances ont des répercussions sur le renouvellement de l'effectif et la composition future de la fonction publique, nous continuons à chercher de meilleurs mécanismes pour attirer et recruter des diplômés.

Notre campagne de recrutement postsecondaire est un outil que nous employons pour recruter des diplômés. L'automne dernier, la commission a participé à plus de 20 salons de l'emploi dans toutes les régions du Canada en collaboration avec des ministères et d'autres organismes.

[Traduction]

Cette année, nous nous concentrons aussi sur les travaux de préparation en vue de la mise en œuvre de la Loi sur l'embauche des anciens combattants qui a reçu la sanction royale le 31 mars dernier. Nous poursuivons les travaux qui mèneront à l'entrée en vigueur de cette loi qui changera différents mécanismes appuyant l'embauche des anciens combattants et des membres actuels des Forces armées canadiennes dans la fonction publique fédérale.

Nous travaillons en étroite collaboration avec nos collègues aux Anciens combattants et au ministère de la Défense nationale, et sommes prêts à mettre en œuvre ces changements. La rédaction des règlements connexes est pratiquement terminée.

Compte tenu de notre responsabilité quant à l'administration des droits de priorité au sein de la fonction publique fédérale, nous tenons à nous assurer que le droit de priorité des membres des forces armées canadiennes libérés pour des raisons médicales est entièrement respecté. Nous envisageons d'autres initiatives complémentaires pour permettre aux anciens combattants de même qu'aux membres actuels des Forces armées canadiennes de mettre leur précieuse expérience et leurs compétences au service de la fonction publique fédérale. À titre d'exemple, la commission elle-même envisage la possibilité d'embaucher des anciens combattants pour faciliter la tâche à leurs confrères ainsi qu'aux membres des Forces armées canadiennes qui doivent naviguer dans le système de dotation de la fonction publique. Nous travaillons aussi actuellement à la mise au point de la version finale des modules de formation pour aider les conseillers en ressources humaines et les gestionnaires recruteurs à appliquer les nouveaux changements.

[Français]

Enfin, j'aimerais faire le point sur notre situation financière. Le Budget principal des dépenses 2015-2016 autorise la commission à dépenser 83,6 millions de dollars. La commission a également l'autorisation de procéder au recouvrement d'un montant maximal de 14 millions de dollars pour compenser les coûts qui sont liés aux produits et services de counseling et d'évaluation qu'elle offre aux différentes organisations fédérales. Nous avons suffisamment de ressources pour remplir notre mandat et nous comptons limiter nos dépenses au strict nécessaire.

Pour la commission, le risque potentiel serait de ne pas être en mesure de donner rapidement suite à toutes les initiatives de transformation à l'échelle de la fonction publique et ainsi de ne pouvoir réaliser des gains d'efficacité. Cependant, lors de notre planification, nous continuons à surveiller de très près toute éventualité.

[Traduction]

Monsieur le président, nous reconnaissons que nos responsabilités ne sont qu'un des nombreux éléments du cadre général régissant la gestion du personnel dans la fonction publique. Pour nous assurer que l'ensemble de nos produits et services demeurent modernes, efficaces et adaptés aux besoins des organisations, nous cherchons sans cesse de nouvelles approches afin de mieux assumer notre rôle de protection du mérite et de l'impartialité de la fonction publique.

Nous nous réjouissons à l'idée de collaborer avec les ministères et organismes pour respecter les priorités fixées. Nous continuerons aussi de favoriser de solides relations de collaboration avec les parlementaires, les agents de négociation et les autres intervenants pour que la population canadienne puisse toujours compter sur une fonction publique professionnelle et impartiale.

Merci beaucoup. C'est avec plaisir que nous répondrons à vos questions.

• (1220)

**Le président:** Merci, madame Donoghue. Tout cela est très intéressant.

Nous passons immédiatement aux questions avec un premier tour où chacun a droit à cinq minutes.

Nous débutons avec M. Denis Blanchette du NPD.

[Français]

**M. Denis Blanchette:** Merci, monsieur le président.

Je remercie nos invités.

Ma première question porte sur votre budget global. Vous venez de dire que vous avez les ressources nécessaires. Cependant, votre budget de cette année sera inférieur d'à peu près un million de dollars à ceux des deux années précédentes. Comment allez-vous pouvoir remplir votre mandat tout en absorbant cette compression supplémentaire?

**Mme Christine Donoghue:** Je vous remercie beaucoup de votre question.

Essentiellement, il faut noter que, jusqu'à maintenant, la commission n'a pas dépensé tout l'argent prévu à son budget parce qu'elle est en train d'évaluer de nouvelles méthodes de travail qui lui permettent de réaliser des économies d'échelle. Par ailleurs, le fait d'utiliser de nouvelles technologies et de mieux intégrer la façon dont elle développe ses politiques et ses outils de surveillance fait en sorte qu'elle est capable d'être plus efficace.

La commission a l'intention de gérer ses activités au cours de l'année à venir et des années prochaines en vertu des besoins de dépenser qui sont absolument nécessaires. C'est pourquoi elle a pu réaliser des économies d'échelle. S'il advenait des changements non prévus, elle serait en mesure de réagir et d'utiliser des fonds non utilisés dans le passé. Jusqu'à maintenant, elle n'a pas dépensé tout l'argent de son budget.

**M. Denis Blanchette:** Dans votre rapport sur les plans et priorités, il est indiqué que vous craignez de ne pas pouvoir vous ajuster aux changements. J'essaie d'exprimer cela correctement. Vous dites, notamment, que les processus sont à maturité. Vous êtes quand même un organisme qui a beaucoup d'histoire. Les pratiques sont donc établies depuis plusieurs générations, si j'ose dire.

Comment ceci va-t-il vous amener à transformer votre offre de services et la façon dont vos budgets sont placés? Bien entendu, certaines choses sont acquises, entre autres, vos relations avec les ministères. Par ailleurs, il y a votre désir de transformer votre organisation pour vous adapter aux nouvelles réalités auxquelles vous êtes confrontés.

J'aimerais connaître l'aspect organisationnel et l'aspect budgétaire de cette transformation.

**Mme Christine Donoghue:** Nous n'avons pas pris à la légère cette transformation. Nous n'avons pas décidé de notre propre chef d'entreprendre une transformation seuls. C'est une transformation sur laquelle nous travaillons depuis plus d'un an, en consultation très étroite avec les gens délégués par les autorités prévues par la loi.

Les consultations se poursuivent. Étant donné la maturité du système, il s'agit de reconnaître qu'il est temps de laisser agir les gens et de leur laisser prendre leurs responsabilités et d'être là comme partenaire pour équilibrer les interventions de la commission.

**M. Denis Blanchette:** Comment cela transformera-t-il vos budgets, selon vos trois programmes, au cours des prochaines années? Il va y avoir un impact, nécessairement.

**Mme Christine Donoghue:** Essentiellement, l'impact que nous entrevoyons est que nous allons travailler d'une façon différente. Nous ne prévoyons pas nécessairement une grosse réduction de nos budgets, parce que nos rôles vont se transformer. Avant qu'on puisse définir de quelle façon nos budgets seront touchés, il faut un certain nombre de pratiques.

Comme vous le voyez dans le rapport que nous vous avons soumis, nos budgets seront assez stables pour les trois prochaines années. Évidemment, au fur et à mesure que nous avançons, nous repensons nos techniques de travail. Nous allons mesurer l'impact financier que cela pourrait avoir.

Voulez-vous ajouter autre chose?

• (1225)

[Traduction]

**Le président:** Malheureusement, nous devons en rester là pour ce tour-ci. Nous allons nous efforcer de respecter le temps imparti et peut-être aurez-vous l'occasion, monsieur Thom, d'en dire plus long à ce sujet en répondant à une autre question.

Monsieur Warkentin, vous avez cinq minutes.

**M. Chris Warkentin:** Merci, monsieur le président.

Un grand merci de votre présence aujourd'hui. Nous sommes heureux que vous ayez pu être des nôtres pour notre examen du budget des dépenses.

Merci pour tous ces détails que vous venez de nous fournir. Tous ces efforts m'apparaissent fort louables, mais j'aimerais tout de même vous parler d'une question qui m'inquiète un peu, celle du recrutement des jeunes.

Il semble difficile pour les jeunes d'obtenir une première expérience de travail dans leur domaine d'expertise. On entend souvent les gens exprimer de telles inquiétudes par rapport à ce qui se passe dans le secteur privé. J'ai bien peur que la situation ne soit guère plus rose au sein du gouvernement du Canada lorsqu'il s'agit d'offrir cette première chance, ce premier emploi aux jeunes.

Pour avoir été moi-même gestionnaire, je peux certes comprendre les raisons qui incitent les employeurs à rechercher des travailleurs d'expérience. Ceux-ci ont en effet énormément à apporter, surtout lorsque leur expérience est directement reliée à l'emploi convoité.

Avez-vous cherché à analyser les motifs d'un tel comportement ou à déterminer quelles mesures pourraient être prises pour transformer les habitudes d'embauche afin de permettre aux jeunes d'acquérir cette première expérience de travail si précieuse au moyen de programmes d'alternance travail-études ou d'autres mécanismes? Avez-vous effectué des études à ce sujet?

**Mme Christine Donoghue:** En fait, il n'est pas si difficile de recruter des jeunes. Ils postulent des emplois ou posent leur candidature à nos programmes d'emplois pour étudiants. Il n'est donc pas si difficile d'attirer les jeunes, mais la situation se complique notamment du fait, surtout au cours des deux dernières années, que les compressions budgétaires et les mesures semblables ont fait chuter les niveaux d'embauche, ce qui incite bien des ministères à se tourner vers les travailleurs d'expérience.

Nous avons entamé un dialogue avec les intervenants dans l'ensemble du système pour en revenir à la nécessité de recruter de jeunes professionnels au sein de la fonction publique, car celle-ci doit être représentative de toutes les couches de la population canadienne. Nous avons mis les bouchées doubles. Le travail le plus important doit se faire à l'interne, car il faut faire comprendre aux ministères que l'intégration de jeunes Canadiens à leurs effectifs est primordiale.

Plus de 12 000 jeunes présentent une demande d'emploi. Pas moins de 6 000 d'entre eux sont jugés qualifiés par nos services. Le problème, c'est que seulement 112 se voient offrir des postes, ce qui nous incite à modifier notre approche et notre façon de voir les choses. Nous continuons de travailler avec nos partenaires au sein du système pour déterminer la nature du problème et les raisons pour lesquelles on n'embauche pas davantage de jeunes. Comme je l'indiquais, c'est attribuable en partie à certaines coupures déjà effectuées, mais la reprise est plutôt lente.

Je vais laisser Gerry vous en dire davantage à ce sujet, car il est en charge de la mise en oeuvre d'une partie de notre stratégie de recrutement.

**M. Gerry Thom (vice-président principal intérimaire, Direction générale des politiques, Commission de la fonction publique du Canada):** Merci.

Nous travaillons avec les ministères à différents niveaux pour que les jeunes Canadiens puissent avoir accès à des emplois. Nous présentons des exposés aux sous-ministres. Nous collaborons avec différents groupes, comme le réseau des jeunes professionnels et celui des gestionnaires intermédiaires. Nous essayons de conjuguer nos efforts pour ouvrir l'accès au gouvernement.

À partir du moment où nous avons déterminé les besoins à combler, il nous faut, comme nous avons tenté de le faire au cours des dernières années, intensifier nos efforts de rayonnement. Nous avons ainsi participé à des salons de l'emploi — plus d'une vingtaine au cours de l'exercice financier qui vient de se terminer — ce qui n'est pas rien, compte tenu notamment des dépenses à engager. Nous le faisons maintenant d'une manière plus éclairée. Avant de nous rendre dans une école, nous vérifions pour savoir qui sera présent, ce qui témoigne d'une plus grande convergence avec les autres ministères. Nous n'essayons pas de tout faire nous-mêmes.

Chaque sous-ministre est en charge des relations avec l'une ou l'autre des universités canadiennes. Nos liens avec les universités n'étaient pas suffisamment étroits auparavant, mais nous avons rectifié le tir. Avant de nous rendre dans une université en lien avec un sous-ministre, nous échangeons de l'information avec celui-ci. Il nous informe de ses visites sur place et, à notre retour d'un salon de l'emploi où nous avons mené un court sondage, nous lui communiquons les résultats en lui indiquant notamment le nombre de visiteurs.

Ces efforts sont d'autant plus motivants qu'il y a effectivement de l'intérêt, comme l'indiquait notre présidente. Nous tenons à l'automne notre grande campagne de recrutement postsecondaire. Nous recevons alors quelque 18 000 demandes en provenance d'environ 13 000 postulants qui passent les examens et franchissent les autres étapes. Nous en profitons pour leur poser quelques questions.

Il est intéressant de constater que bon nombre de jeunes Canadiens croient que les emplois offerts sont tous à Ottawa. S'ils ne veulent pas déménager à Ottawa, c'est problématique. Ce n'est toutefois pas la réalité, car 60 % des emplois offerts sont dans les régions, ce qui en laisse à peu près 40 % pour la région de la capitale nationale. Ils croient que tous les postes sont bilingues, ce qui n'est pas le cas non plus. Ils pensent aussi que tous les emplois offerts dans le cadre de ces campagnes de recrutement sont au niveau d'entrée et qu'il s'agit seulement de postes administratifs. Encore une fois, ils font fausse route. Nous offrons toutes sortes de postes pour des scientifiques, des ingénieurs, des infirmières et des psychologues, entre autres.

Pour résumer, nous essayons de mieux déployer nos efforts de recrutement en établissant des liens avec la communauté et tous ces établissements d'enseignement. Nous ne pouvons toutefois pas être partout. Les groupes locaux nous servent en quelque sorte d'ambassadeurs.

• (1230)

**Le président:** Merci, monsieur Thom et monsieur Warkentin. Nous devons nous arrêter là. Merci beaucoup.

Nous passons au NPD et à M. Tarik Brahmi.

[Français]

**M. Tarik Brahmi:** Merci, monsieur le président.

Madame Donoghue, concernant le recrutement, vous avez surtout parlé de compétences, mais je crois comprendre que l'intégrité des personnes recrutées est aussi très importante.

D'après ce que j'ai compris lors de votre présentation, vous devez vous assurer que les employés de la fonction publique, en tant que représentants de l'État, ne se livrent pas à des activités qui sont en contradiction avec leur poste. D'autre part, lorsqu'une personne de l'extérieur intègre la fonction publique, il faut s'assurer que l'obtention de son poste n'est pas attribuable à l'influence indue d'un processus politique.

En pratique, quels outils utilisez-vous pour vous assurer qu'un candidat venant de l'extérieur, même si son CV et son parcours sont très bons, n'a pas été en mesure de poser sa candidature au plus haut niveau grâce à une influence politique?

**Mme Christine Donoghue:** Merci beaucoup.

Un des principes fondamentaux de la commission consiste à assurer la non partisanerie politique des fonctionnaires. C'est par l'entremise de nos systèmes de surveillance que nous nous assurons qu'il n'y a pas d'influence politique. Tous les ministères ont un représentant au sein de leur organisation qui possède l'information et regarde de très près, avec la commission, ce qui concerne les activités politiques.

**M. Tarik Brahmi:** Je vais vous interrompre un moment. J'aimerais avoir une précision. Quand vous dites « tous les ministères », est-ce que cela inclut des organismes comme l'Agence du revenu du Canada?

**Mme Christine Donoghue:** Cela inclut les ministères qui sont couverts par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.

**M. Tarik Brahmi:** D'accord.

**Mme Christine Donoghue:** Par contre, nous travaillons avec d'autres organismes qui ont besoin d'avis et de conseils. Leurs régimes sont tout de même assez similaires à ce que nous appliquons dans les ministères couverts par la loi.

Comme je le disais, nous donnons beaucoup d'information sur les droits et les obligations des employés. Lorsqu'il y a une préoccupation, une crainte ou un doute concernant le fait qu'il pourrait y avoir eu une influence politique, la commission est la seule à pouvoir enquêter sur ces dossiers. Généralement, nous le faisons à partir d'une plainte soumise par une personne impliquée dans le processus, un employé qui a observé des choses ou le sous-ministre lui-même, qui, dans le contexte, a senti une certaine pression. Dans ces conditions, en nous fondant sur la plainte qui a été formulée, nous pouvons entrer en jeu, faire des vérifications et mener une enquête en bonne et due forme.

Nos vérifications sont une autre façon de procéder lorsqu'il y a des doutes quant à des activités jugées incorrectes. Nous faisons des vérifications au sein des ministères, que ce soit au sujet d'une entité ou à partir de renseignements qui nous ont été transmis. Nous avons le pouvoir de faire un audit, et quand nous le faisons, des informations nous parviennent parfois par l'entremise des dossiers. Nous pouvons alors enquêter sur l'information retenue.

● (1235)

**M. Tarik Brahmi:** Vous avez parlé des sous-ministres et de divers fonctionnaires de haut niveau, mais intégrez-vous dans ce processus les représentants des employés, à savoir des agents négociateurs, l'Alliance de la Fonction publique, et ainsi de suite?

**Mme Christine Donoghue:** Quand nous faisons une enquête, nous intégrons les parties concernées par celle-ci. Par exemple, si

aucun appel n'a été soumis au syndicat, ce dernier ne sera généralement pas inclus dans le processus d'enquête. Il en va autrement si l'employé qui est en cause a fait appel à son syndicat.

[Traduction]

**Le président:** Il vous reste encore un peu de temps.

[Français]

**M. Tarik Brahmi:** J'aimerais savoir quelle est la différence entre le programme lié à la surveillance de l'intégrité en matière de dotation et d'impartialité politique et le programme lié à l'intégrité du système de dotation et impartialité politique.

**Mme Christine Donoghue:** Je ne suis pas sûre de comprendre.

**M. Tarik Brahmi:** Ce sont deux termes que j'ai vus. Ils sont exprimés différemment. Je voulais savoir ce qui les distingue l'un de l'autre. J'y reviendrai.

[Traduction]

**Le président:** Peut-être pourrions-nous avoir des éclaircissements en réponse à une prochaine question, monsieur Brahmi. Merci.

Monsieur Butt, vous avez cinq minutes.

**M. Brad Butt:** Merci, monsieur le président.

Merci, mesdames et messieurs, de votre présence aujourd'hui.

De temps à autre, je reçois à mon bureau un commettant qui a postulé un emploi dans la fonction publique. Il n'est pas rare que ces gens-là ressentent beaucoup de frustration. Je sais très bien qu'il nous faut une approche systématique et bien structurée pour maintenir l'équité du système, mais aussi sa capacité de traiter les milliers de demandes que nous recevons chaque année de gens qui veulent travailler dans les différents ministères et organismes. Mes commettants m'indiquent donc souvent que le processus a été pour eux une grande source de frustration. Ils se plaignent du fait qu'on ne leur dit pas où en est rendue leur demande. On ne les avise pas lorsque l'emploi a été donné à quelqu'un d'autre pendant qu'eux continuent d'attendre. Il arrive aussi que certains voient sur le site Web que l'emploi est toujours offert alors qu'ils ne reçoivent aucune nouvelle.

Quels sont les moyens pris pour améliorer les communications avec ces gens qui postulent un emploi? Ils veulent travailler pour le gouvernement du Canada, ce qui est formidable, car nous avons besoin de gens qualifiés. Pouvez-vous nous expliquer comment les choses se déroulent à partir du moment où quelqu'un pose sa candidature jusqu'à celui où il obtient l'emploi ou est informé qu'il n'a pas été choisi? Qu'advient-il alors du dossier du postulant? Est-il conservé dans le système en prévision d'un autre poste qui pourrait s'ouvrir? Comment ça fonctionne exactement?

**Mme Christine Donoghue:** Parmi les améliorations récentes, notons la mise en oeuvre le 1<sup>er</sup> avril dernier du Système de ressourcement de la fonction publique qui sert de guichet unique pour les demandeurs d'emploi. Auparavant, nous utilisions deux systèmes à cette fin. Cette solution de guichet unique nous permettra désormais de suivre tous les dossiers.

Nous ressentons en grande partie cette frustration dont vous parlez du fait que ce ne sont pas tous les processus qui relèvent du contrôle de la commission. Le temps requis pour doter un poste est sans doute l'un des principaux irritants pour tous les intéressés, c'est-à-dire tant pour le gestionnaire qui embauche que pour le conseiller en ressources humaines et le candidat lui-même. Cela fait partie des choses que nous nous efforçons d'améliorer grâce à une meilleure intégration de nos politiques et à une mobilisation des gestionnaires recruteurs afin qu'ils assument davantage leurs responsabilités en matière de gestion des ressources humaines de manière à réduire le temps nécessaire pour doter un poste, ce qui améliorera d'autant l'expérience vécue par les candidats.

Par ailleurs, nous offrons de plus en plus de formation et nous nous efforçons de mieux tirer parti de la marge de manoeuvre prévue dans la Loi sur l'emploi dans la fonction publique pour optimiser les mécanismes d'évaluation.

La commission travaille d'ailleurs notamment à l'élaboration de différents outils d'évaluation. Nous avons un centre de psychologie du personnel qui crée toute une série de nouveaux outils pouvant faciliter la présélection et la préqualification des candidats. Il arrive que ces nouveaux processus permettent la création de bassins de candidats. Pour éviter le traitement individuel des dossiers, nous essayons de constituer des bassins de candidats préqualifiés dans lesquels peuvent puiser les gestionnaires recruteurs, ce qui réduit d'autant les délais de dotation. Il est établi que les candidats inclus dans un tel bassin possèdent les qualifications essentielles; il reste au gestionnaire à déterminer lesquels répondent le mieux au besoin de son organisation.

Ces outils visent à accélérer le processus de dotation, et il faut espérer que nous pourrions continuer de nous montrer novateurs en la matière, tout en ne perdant pas de vue la nécessité de garder la fonction publique accessible. Il y a certains processus qui exigent plus de temps en raison du grand nombre de candidats. Il demeure toutefois important pour nous de pouvoir continuer à appliquer le critère du mérite dans l'évaluation des candidats. Nous mettons tout en oeuvre pour améliorer...

Je ne sais pas Gerry, si vous avez quelque chose à ajouter, mais c'est assurément une source de préoccupations, et pas seulement pour les candidats.

•(1240)

**M. Gerry Thom:** J'aimerais seulement ajouter une chose, si vous permettez.

Le processus de dotation qui s'amorce lorsqu'un candidat postule est une responsabilité partagée. Les quelque 80 ministères et agences doivent utiliser notre système qui n'est pas nécessairement très convivial. Nous avons donc droit à des réactions du même ordre. Nous disposons d'un budget qui nous permet d'améliorer sans cesse notre système, notamment pour le rendre plus facile d'utilisation. Une fois que nous avons reçu toutes les demandes d'emploi — peu importe qu'il y en ait 10 ou un millier — nous les transmettons au ministère concerné qui assume dès lors la responsabilité du concours. C'est à partir de ce moment-là qu'il peut y avoir certains problèmes de communication avec les candidats, mais cela est hors de notre contrôle. Nous sommes responsables de la première étape, celle où les gens posent leur candidature. À ce stade du processus, nous nous efforçons d'améliorer les communications, et nous avons déjà réalisé de grands progrès à cet égard.

Nous avons notamment mis en place un mécanisme pour obtenir les commentaires de tous ces utilisateurs. Il faut dire que nous traitons plus de 200 000 demandes par année. Les gens qui postulent

un emploi sont automatiquement invités à répondre à quelques questions. Au vu des réponses ainsi reçues, nous essayons d'apporter les correctifs nécessaires.

**Le président:** J'ai bien peur que ces réponses aient pris tout votre temps, Brad, mais je vous remercie.

**M. Brad Butt:** Pas de problème. C'était d'excellentes réponses.

**Le président:** Elles étaient très bonnes.

Je vais maintenant donner la parole au Parti libéral. Monsieur Byrne, vous avez cinq minutes.

**L'hon. Gerry Byrne:** Je crois que les Canadiens ont toujours considéré la fonction publique fédérale comme un employeur de choix. Je crois savoir qu'il existe des données empiriques pour appuyer cette affirmation. Est-ce toujours le cas? Avons-nous des données qui portent à croire que la fonction publique fédérale est un employeur de choix ou est-ce que cette situation a changé?

**Mme Christine Donoghue:** Je ne peux pas vous dire que j'ai en main de telles données, mais lorsqu'on parle aux gens dans l'ensemble du système d'embauche, on sent que la situation a peut-être un peu changé. Cela s'explique en grande partie par les examens de programmes et le fait qu'il y a eu moins d'embauches dans la fonction publique. Par conséquent, les gens se sont peut-être tournés vers d'autres employeurs. Il existe une vive concurrence au sein de l'ensemble du système d'embauche pour recruter des employés talentueux. Comme nous l'avons dit plus tôt, il faut reconnaître que nous devons nous repositionner en vue d'attirer ces employés.

Comme je l'ai dit, le problème n'est pas nécessairement d'attirer ces employés; c'est plutôt de leur offrir ce qu'ils souhaitent. C'est probablement l'une de nos principales préoccupations en ce moment. Pourquoi n'arrivons-nous pas à embaucher ces personnes talentueuses qui présentent leur candidature?

Nous continuons de nous pencher là-dessus, et nous savons que nous devons porter attention à notre image de marque et que nous devons être à la hauteur de cette image. Si nous faisons beaucoup de publicité et que nous attirons beaucoup de personnes, mais que, d'un autre côté, nous n'embauchons pas — particulièrement chez les jeunes — nous risquons de nous causer du tort. Nous nous sommes longuement penchés sur cette question. Nous avons discuté avec des administrateurs généraux et nous avons parlé de cet enjeu avec des hauts fonctionnaires pour voir quelle stratégie nous pouvons mettre en oeuvre afin de continuer à attirer des personnes talentueuses et de respecter nos promesses emplois.

**L'hon. Gerry Byrne:** Est-ce que la Commission de la fonction publique du Canada a effectué une analyse ou a recueilli des données qui démontrent que la rémunération et plus précisément les avantages sociaux ont une incidence sur le recrutement de gens talentueux? Je veux parler précisément des négociations actuelles à propos des congés de maladie dans la fonction publique. Avez-vous des preuves qui montrent que ce genre de discussions publiques peut avoir des répercussions négatives sur le recrutement dans la fonction publique?

**Mme Christine Donoghue:** S'il existe des preuves à ce sujet, c'est le Secrétariat du Conseil du Trésor qui pourrait les fournir. Cela ne relève pas de la commission.

On entend beaucoup de choses à ce sujet. Je n'ai pas entendu dire si elles ont été confirmées ou non.

•(1245)

**L'hon. Gerry Byrne:** Quelles sont ces choses?



**Mme Christine Donoghue:** On a toujours pensé que la fonction publique pouvait attirer des gens en raison des avantages sociaux qu'elle offre et parce qu'elle permet aux gens d'avoir une perspective à long terme pour leur carrière, car le secteur privé peut congédier beaucoup plus facilement un employé que la fonction publique. Bien que la rémunération dans la fonction publique puisse parfois ne pas être tout à fait comparable à celle du secteur privé, les avantages sociaux qu'elle offre compensent cette situation. En tant qu'employeur, nous pensons parfois que ce sont ces éléments qui servent à attirer les gens. Cependant, en ce moment, nous ne faisons pas nécessairement valoir ces atouts, alors je ne peux pas dire que c'est fondamentalement la raison pour laquelle les gens veulent travailler au sein de la fonction publique.

**L'hon. Gerry Byrne:** Est-ce qu'effectuer ce genre d'analyse fait partie du rôle ou du mandat de la Commission de la fonction publique du Canada?

**Mme Christine Donoghue:** La Commission de la fonction publique, en tant que gestionnaire du système d'embauche, pourrait y contribuer, mais elle ne serait pas la seule entité à y participer et elle ne serait pas nécessairement à la tête d'une telle analyse. Il appartiendrait probablement au Secrétariat du Conseil du Trésor, ou à ce qu'on appelle le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, de mener ce genre d'étude. Nous fournissons souvent des données et différents types de renseignements qui se trouvent dans nos systèmes.

**L'hon. Gerry Byrne:** Voulez-vous laisser entendre que vous avez fourni de telles données?

**Mme Christine Donoghue:** Nous fournissons beaucoup de données. Nous ne savons pas exactement dans quel but. Je n'ai pas entendu dire que le Secrétariat du Conseil du Trésor mène une telle étude. Des données que nous avons pu fournir ont peut-être été utilisées, mais il n'y a rien qui le prouve ni qui indique qu'on nous a demandé des données sur ce sujet précisément.

**Le président:** Monsieur Byrne, vos cinq minutes sont écoulées. Je vous remercie beaucoup.

Nous allons maintenant passer au Parti conservateur. La parole est à Mme Wai Young. Je tiens à rappeler au comité que nous devons réserver cinq ou dix minutes à la fin de la séance pour discuter à huis clos de planification.

Madame Young, vous avez cinq minutes.

**Mme Wai Young:** Je vous remercie beaucoup d'avoir pris le temps de comparaître devant nous aujourd'hui.

J'ai une question qui concerne le fait que vous êtes pour ainsi dire le ministère des ressources humaines du gouvernement du Canada. J'aimerais savoir alors pendant combien de temps vous conservez les dossiers? Nous avons reçu tout à l'heure le commissaire à l'intégrité et nous avons discuté avec lui de situations qui malheureusement peuvent se produire, notamment des congédiements. Lorsque quelque chose est consigné au dossier d'un employé, pouvez-vous me dire comment son dossier est ensuite évalué? Est-ce que les gens peuvent postuler dans différents ministères ou est-ce que leur nom figure dans un dossier permanent quelque part? Comment tout cela est-il géré?

**Mme Christine Donoghue:** Comme je l'ai dit plus tôt, nous ne sommes qu'une entité au sein du système des ressources humaines du gouvernement. Nous nous occupons essentiellement du système en tant que tel. Les ressources humaines dans leur ensemble relèvent de la compétence du Secrétariat du Conseil du Trésor, précisément du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines.

Nous possédons bien sûr des renseignements. En raison des types de programmes que nous gérons pour le recrutement, nous avons accès à beaucoup de renseignements personnels, que nous veillons très rigoureusement à protéger.

Quant à la façon exacte dont nous nous y prenons pour protéger ces renseignements, le savez-vous précisément Phil?

J'aimerais répondre à cette question par écrit afin de donner une réponse plus précise, car je ne suis pas en mesure de vous dire exactement comment nous protégeons ces renseignements. Je sais qu'il existe un système à cet égard et que nous prenons cela très au sérieux, car nous détenons un grand nombre de renseignements personnels, mais j'aimerais pouvoir vous donner une réponse plus précise et exacte sur la façon dont nous gérons ces données.

**Mme Wai Young:** Puisque vous allez nous fournir cette information par écrit, pourriez-vous également nous expliquer comment vous communiquez ces renseignements, le cas échéant, aux ministères qui souhaitent embaucher une personne qui a posé des problèmes dans le passé? Bien entendu, nous voulons protéger les renseignements personnels des gens. C'est évident. Est-ce que vous me suivez?

**Mme Christine Donoghue:** Oui.

**Mme Wai Young:** J'ai déjà siégé au Comité de la condition féminine et j'ai appris que lorsque des plaintes de harcèlement sexuel sont déposées et que les faits sont prouvés, ceux-ci sont supprimés du dossier de la personne après environ 18 mois. Le comité était assez préoccupé par cela parce que, comme les faits ne demeurent pas dans le dossier de la personne, nous avons entendu dire qu'au lieu d'être congédiée, elle est transférée d'un ministère à l'autre, ce qui ne fait que perpétuer le harcèlement sexuel. Les faits disparaissent du dossier et on repart à neuf.

Alors, quelles sont les protections dont bénéficient les ministères ou les victimes dans la fonction publique dans ces cas-là? Comment protégez-vous la fonction publique et comment veillez-vous au respect des normes afin d'éviter ce genre de situation dans l'ensemble de la fonction publique, car je crois que les ministères s'attendent à ce que vous fixiez les normes étant donné votre niveau d'expertise, si je puis dire?

**Mme Christine Donoghue:** Les normes sont en fait établies par le Conseil du Trésor et non pas par la commission. La commission a seulement accès aux renseignements relatifs à l'employabilité d'une personne, notamment en ce qui a trait aux qualifications essentielles ou au fait qu'elle fait partie ou non du système de priorité que nous gérons. Cependant, la commission n'a pas accès au dossier qui contient tous les renseignements personnels d'une personne, qui indiquent notamment si elle a été victime d'un acte ou si elle a eu des problèmes avec ses supérieurs.

Cela relève largement de la compétence du Conseil du Trésor.

**Mme Wai Young:** Je crois que le commissaire à l'intégrité nous a dit tout à l'heure que, si certains faits attribuables à une personne ont été prouvés, et que cette personne doit alors quitter la fonction publique ou qu'elle est congédiée, son dossier à cet égard ne la suivrait pas. Elle pourrait aller s'établir dans une autre région du pays et elle pourrait repartir à neuf et postuler d'autres emplois. Est-ce bien ce que vous essayez de dire?

•(1250)

**Mme Christine Donoghue:** Il est difficile de répondre à cette question. Nous avons uniquement accès aux renseignements qui concernent une plainte qui relève de la compétence de la commission ou aux renseignements dont nous avons besoin pour évaluer une situation où il y a eu un acte répréhensible. Cependant, nous y avons accès toujours dans le contexte d'un processus d'embauche. Nous possédons cette information ou nous sommes en mesure de l'obtenir, grâce à notre pouvoir d'enquête, si quelqu'un dépose une plainte.

En s'appuyant sur cette information, les commissaires déterminent si des mesures correctives s'imposent. La commission a le droit d'obtenir cette information. Les mesures correctives visent souvent à empêcher une personne de postuler un autre emploi au sein de la fonction publique parce qu'elle a été trouvée coupable de fraude, notamment parce qu'elle a triché lors d'un examen ou qu'elle a falsifié des documents. C'est pourquoi je dis que les renseignements que nous possédons sont très étroitement liés à l'employabilité. En transmettant ces renseignements aux administrateurs généraux, nous

pouvons leur faire savoir que des conditions précises s'appliquent à l'égard de l'employabilité future d'une personne.

Tous les autres renseignements relèvent de la compétence des administrateurs généraux ou du Conseil du Trésor.

**Le président:** Je vais devoir vous interrompre.

Je vous remercie, madame Young.

Je tiens à remercier également la présidente intérimaire de la Commission de la fonction publique, Mme Donoghue, ainsi que ses collègues pour leur présence aujourd'hui.

Nous allons suspendre la séance brièvement pour laisser le temps aux témoins de quitter, puis nous allons reprendre à huis clos dans quelques instants pour discuter de planification.

**Mme Christine Donoghue:** Je vous remercie.

**Le président:** Merci.

*[La séance se poursuit à huis clos.]*

---







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>