



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

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

---

OGGO • NUMÉRO 174 • 1<sup>re</sup> SESSION • 42<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le lundi 27 mai 2019**

—  
**Président**

**M. Tom Lukiwski**



## Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le lundi 27 mai 2019

• (1530)

[Traduction]

**Le président (M. Tom Lukiwski (Moose Jaw—Lake Centre—Lanigan, PCC)):** Bonjour, chers collègues. Je souhaite la bienvenue à M. Shea.

Bienvenue à nouveau à notre comité, bienvenue à nouveau à vos collaborateurs également.

Chers collègues, il y a quelque chose que nous avons déjà fait et j'aimerais obtenir votre avis à ce sujet.

Si nous voulons poser le plus de questions possible, et si M. Shea est disposé à le faire, nous pourrions laisser tomber la déclaration préliminaire, dont vous avez une copie, et passer tout de suite aux questions. Ce serait très bien. Si vous acceptez, je demanderais à ce que les notes fournies par Matthew Shea soient jointes au témoignage de la réunion d'aujourd'hui.

Sommes-nous tous d'accord?

**Dés députés:** Oui.

[Voir l'annexe — Déclaration de Matthew Shea].

**Le président:** Merci. De cette façon, j'espère que nous serons en mesure de poser de nombreuses questions, et je suis sûr que vous en avez tous beaucoup à poser. C'est Mme Ratansi qui commence. Elle dispose de sept minutes.

**Mme Yasmin Ratansi (Don Valley-Est, Lib.):** Je vous remercie de votre présence. J'ai examiné le plan ministériel, et l'une des responsabilités du Bureau du Conseil privé est d'assurer la sécurité de nos élections.

Je me suis promenée dans ma circonscription, et bien des gens disaient qu'ils obtenaient des renseignements qui, à leur avis, sont probablement faux ou qui étaient utilisés pour essayer de nuire à leur réflexion, et que des sites Web, par exemple, fournissent ces faux renseignements.

Pouvez-vous nous parler des stratégies auxquelles le BCP travaille avec la ministre des Institutions démocratiques, ou d'initiatives que le BCP a prises pour assurer la sécurité de notre processus électoral?

**M. Matthew Shea (sous-ministre adjoint, Services ministériels, Bureau du Conseil privé):** Absolument. Notre gouvernement prend la question très au sérieux. La sécurité des élections est l'une des priorités du gouvernement et certainement du Bureau du Conseil privé. Nous jouons un rôle de chef de file dans le cadre d'une approche pangouvernementale et dans la prestation de conseils au premier ministre et au Cabinet sur des questions liées à la sécurité nationale.

Sur ce point en particulier, nous avons une approche multidimensionnelle qui repose vraiment sur quatre volets: améliorer l'état de la préparation des citoyens; renforcer la préparation organisa-

tionnelle au sein du gouvernement; lutter contre l'ingérence étrangère; et compter sur les plateformes de médias sociaux pour qu'elles agissent. À un niveau très élevé, cela comprend, par exemple, la campagne sur la cybersécurité que mène le gouvernement à l'heure actuelle, et des mises à jour sur les cybermenaces contre la démocratie canadienne.

Récemment, le Centre de la sécurité des télécommunications a publié un rapport, dont je serai ravi de vous parler davantage si vous le souhaitez. De plus, un protocole en cas d'incident a été établi de sorte que s'il y a une menace à la sécurité des élections, il existe un processus pour informer les partis et le public.

L'un des thèmes dont le gouvernement parlera constamment, c'est l'importance de comprendre d'où vient l'information, de sorte qu'on travaille également pour que les plateformes de médias sociaux comprennent qu'elles ont un rôle à jouer pour veiller à ce que l'information diffusée soit exacte.

La dernière chose que je dirais, c'est que les citoyens ont aussi un rôle à jouer. Si l'on croit qu'une information est fautive, je pense qu'il vaut certainement la peine de le signaler. On devrait se demander d'où provient l'information et vérifier si les sources sont authentiques. Notre gouvernement essaiera certainement de sensibiliser les électeurs à cette question.

**Mme Yasmin Ratansi:** La sensibilisation est un élément important, car avec l'avènement des médias sociaux, les gens reçoivent une masse d'information et ne savent pas ce qui est vrai ou faux.

Facebook a comparu devant le Comité, qui examinait les données, et on nous a dit assez catégoriquement qu'on ne répondrait pas aux exigences du Canada. J'aimerais savoir si vous avez des suggestions sur ce que nous pouvons faire.

**M. Matthew Shea:** Je ne peux en dire plus sur certaines entreprises et sur ce qu'elles devraient faire, à part que le BCP et la ministre des Institutions démocratiques ont rencontré des entreprises de médias sociaux et leur ont expliqué clairement les mesures que nous aimerions qu'elles prennent pour assurer une élection sans danger.

**Mme Yasmin Ratansi:** Si elles ne suivent aucun conseil ou aucune de nos recommandations, comment allons-nous nous assurer que le public est au courant de ce qui se passe et qu'il est en sécurité?

Il y a de la résistance quelque part. Avons-nous une campagne?

**M. Matthew Shea:** J'aimerais rappeler que nous avons mis un processus en place. Au coeur de ce processus, il y a un comité — ce qui inclut le greffier, le conseiller en matière de sécurité nationale et les sous-ministres des ministères de la Justice, de la Sécurité publique et d'Affaires mondiales — qui se réunira en cas de cyberingérence ou de menaces à l'élection. Il déterminera s'il convient, dans certains cas — et ce seront de rares cas —, d'informer le public qu'il y a une menace crédible. Bien sûr, il informera Élections Canada, ainsi que les partis politiques.

**Mme Yasmin Ratansi:** J'aimerais obtenir vos commentaires sur une chose que le greffier du Conseil privé a dite.

Le Conseil privé veut s'assurer que les politiques économiques et sociales favorisent l'innovation. En ce qui concerne l'innovation dans la fonction publique, il a dit qu'il n'était pas prêt à appuyer l'innovation à grande échelle parce qu'elle est perturbatrice, mais... un type d'innovation responsable.

Monsieur Ghali, je crois que vous êtes dans le domaine de l'innovation. Pourriez-vous nous dire ce que vous en pensez?

• (1535)

**M. Rodney Ghali (secrétaire adjoint, Unité de l'impact et de l'innovation, Bureau du Conseil privé):** Nous examinons le rôle de la fonction publique en tant que gestionnaire des fonds publics et nous avons la responsabilité de veiller à ce que les politiques et les programmes que le gouvernement met en place soient appliqués avec diligence et dans le respect des responsabilités qui nous incombent. Lorsque nous pensons à l'innovation dans n'importe quel aspect de politique sociale, économique ou environnementale, je pense qu'il nous faut comprendre que ce concept d'innovation est une discipline. Il s'agit de suivre des méthodologies rigoureuses et l'innovation s'appuie sur une mise en oeuvre responsable. L'innovation dans le secteur public doit être prise très au sérieux. Elle doit être structurée et nécessite un plan. Dans mon unité, nous suivons l'idée de faire preuve de prudence, comme le greffier l'a dit dans son discours la semaine dernière, en particulier lorsque nous mettons en oeuvre notre approche de partenariat dans le cadre de l'Initiative Impact Canada, parce que nous voulons nous assurer que, lorsque nous apprenons à mettre à l'essai de nouvelles approches et des politiques ou des méthodes programmatiques, nous le faisons d'une manière très réfléchie et qui mobilise tous les secteurs de la société. Je pense que c'est un message dont nous devrions tous tenir compte.

**Mme Yasmin Ratansi:** Quels sont certains des défis auxquels vous êtes confrontés dans votre milieu, dans lequel vous essayez d'innover, peut-être lentement, mais sûrement? Quelles sont certaines des possibilités?

**Le président:** Si vous pouvez répondre en 30 secondes ou moins, je vous en serais reconnaissant.

**M. Rodney Ghali:** Absolument.

Je pense que vous le dites avec justesse. On a le sentiment qu'il y a à la fois des possibilités et des défis. Bien sûr, si nous pensons à l'entreprise gouvernementale de plus de 250 000 employés dans tous les domaines possibles, essayer de faire en sorte que nous fassions les choses de façon réfléchie, avec des partenaires à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement... créer en collaboration avec tous les secteurs de la société, c'est là que réside la possibilité: toujours faire passer le citoyen en premier. Le défi, bien sûr, c'est essentiellement le revers de la médaille.

**Mme Yasmin Ratansi:** Merci.

**Le président:** Monsieur McCauley, vous disposez de sept minutes.

**M. Kelly McCauley (Edmonton-Ouest, PCC):** Bienvenue à nouveau, messieurs.

J'aime votre cravate, monsieur Shea.

Dans le plan ministériel, on indique que le BCP participe au renouvellement en cours de la fonction publique. Pouvez-vous expliquer brièvement quel est le rôle du BCP à ce chapitre?

**M. Rodney Ghali:** Je peux répondre à la question.

Le Bureau du Conseil privé a un secrétariat, soit le Secrétariat du renouvellement de la fonction publique. C'est un groupe de collègues qui met en oeuvre ce qu'on appelle « Au-delà de 2020 ». Il s'agit des derniers efforts de renouvellement au sein de la fonction publique, qui s'appuient sur ce que les greffiers précédents ont mis en place sur le plan de la transformation continue de la fonction publique pour que le leadership nécessaire soit présent.

**M. Kelly McCauley:** Est-ce que ces collègues et vous suivez les travaux de notre comité sur l'embauche dans la fonction publique? Par exemple, il y a le fait qu'il faut 200 jours pour embaucher une personne dans la fonction publique.

**M. Rodney Ghali:** Je ne peux parler au nom de mes collègues. Je suis au courant de l'examen en comité des pratiques d'embauche dans la fonction publique.

**M. Kelly McCauley:** Merci.

À la page 8 du plan ministériel, on mentionne qu'il y a eu des changements, de sorte que les indicateurs de résultats actuels ne sont pas compatibles avec ceux des années précédentes. J'aimerais savoir qui a conseillé à votre bureau de modifier la façon de mesurer les résultats. Je dois vous demander quel est l'intérêt si nous ne pouvons pas mesurer les résultats.

**M. Michael Hammond (directeur exécutif et dirigeant adjoint des finances, Direction des finances, de la planification ministérielle et de l'administration, Bureau du Conseil privé):** Je peux répondre à la question, monsieur le président.

Pour l'essentiel, nous avons procédé à la mise à jour de notre cadre ministériel des résultats, qui est entré en vigueur en 2018-2019. Certains des indicateurs que nous avions auparavant ne reflétaient pas nécessairement la nouvelle structure présentée dans le cadre ministériel des résultats.

**M. Kelly McCauley:** Or, vous avez l'information des années précédentes, n'est-ce pas?

**M. Michael Hammond:** Oui, tout à fait. C'est seulement que les indicateurs de résultats que nous avons maintenant ne s'alignent pas nécessairement sur ceux de l'architecture d'alignement des programmes.

**M. Kelly McCauley:** Je vais poser d'autres questions au sujet du plan ministériel.

À la page 8, il est écrit « [a]méliorer les résultats pour les Canadiens en aidant les ministères à innover et à expérimenter en ce qui a trait aux approches axées sur les résultats ». Encore une fois, comment mesurons-nous nos résultats? Dans le plan ministériel, je vois qu'on vise une hausse d'une année à l'autre. Aucune cible n'est établie, en fait. Dans une partie, on dit que c'est axé sur les résultats, mais on n'établit pas de cibles, à part une hausse. N'importe où dans le secteur privé, qu'il s'agisse d'un kiosque de limonade ou d'une grande banque, des cibles réelles seraient fixées et on ne parlerait pas simplement d'une hausse. Je me demande seulement pourquoi nous disons cela, mais que cela ne figure pas dans le plan ministériel.

• (1540)

**M. Michael Hammond:** C'est en partie parce que nous n'avons pas encore établi de référence pour tous nos indicateurs de résultats, étant donné qu'ils sont tout nouveaux. Certaines des données n'ont pas encore été établies pour ce qui est de l'objectif à atteindre. La plupart de ceux que nous avons annoncés...

**M. Kelly McCauley:** Permettez-moi de vous interrompre.

J'examine les données ici. Puisque nous avons celles des années précédentes, nous avons une référence. Par exemple, concernant le pourcentage des employés qui définiraient leur milieu de travail comme étant sain, le résultat obtenu il y a deux ans était de 60 %, et il a baissé à 56 %, ce qui est inquiétant. Des gens trouvent que leur milieu de travail n'est pas sain, mais le seul objectif, au Conseil privé, c'est d'améliorer ce résultat. Nous avons donc une référence, mais nous n'établissons pas de cible réelle.

Quelle proportion des cadres supérieurs du BCP reçoit des primes et sur quoi sont-elles basées, si nous ne fixons pas de cible?

**M. Matthew Shea:** Je ferais une distinction entre les résultats ministériels et la rémunération des cadres supérieurs. Absolument, il existe un lien entre l'atteinte des objectifs d'un ministère et la rémunération des cadres supérieurs, mais chaque cadre supérieur a des éléments d'évaluation du rendement beaucoup plus précis. Par exemple, j'ai tous les services ministériels, donc il serait logique qu'une partie de la mienne soit liée à la réalisation de projets de TI, à la réalisation de prévisions...

**M. Kelly McCauley:** Or, ce n'est pas lié à la réalisation de projets ou d'objectifs ministériels.

**M. Matthew Shea:** En général, chaque entente de rendement pour les cadres supérieurs comprend des engagements pangouvernementaux, de même que des engagements ministériels, généralement, et des engagements très précis pour la personne. Sans entrer dans une grande discussion sur la rémunération des cadres supérieurs, l'un des éléments clés, c'est ce dont on est responsable lorsqu'il s'agit de rémunération.

Il est essentiel, entre autres, de nous assurer que nous évaluons les cadres supérieurs en fonction de leurs responsabilités, ce qui ne veut pas dire qu'ils ne devraient pas contribuer à des initiatives pangouvernementales, mais cela veut dire que nous devons également les évaluer en fonction de leur mandat précis. Le contenu de mon évaluation de rendement est différent de celui de l'évaluation de rendement de Rodney, et ce, pour de très bonnes raisons.

**M. Kelly McCauley:** Peut-être qu'il faudrait établir des objectifs dans l'évaluation de rendement, en fait. Je ne vous blâme pas. Je ne sais pas qui a approuvé cela.

À la page 9 de votre plan ministériel, pour l'indicateur qu'on appelle pourcentage de documents du Cabinet qui respectent les lignes directrices du BCP sur la rédaction, la cible est de 50 %. Le BCP n'est-il pas le principal responsable de la rédaction de tels documents?

**M. Matthew Shea:** Le BCP a pour rôle d'examiner les ébauches. Chaque ministère est responsable de rédiger ses mémoires au Cabinet, ce qui n'est pas différent par rapport au Conseil du Trésor. Chaque ministère doit rédiger les présentations au Conseil du Trésor.

Concernant le BCP, les gens qui examinent ces documents se penchent un certain nombre d'éléments. Il peut s'agir simplement de la mise en forme, de la qualité de la traduction, de l'analyse comparative entre les sexes. Ils examinent ces différents aspects pour s'assurer que c'est fait.

**M. Kelly McCauley:** À la page 3 de votre document, il est question d'un financement approuvé dans le Budget supplémentaire des dépenses (A), qui permet de continuer à appuyer la gestion et la supervision d'un processus ouvert, transparent et fondé sur le mérite relativement aux nominations par le gouverneur en conseil.

Quel est le lien avec les nouvelles selon lesquelles le gouvernement se sert d'une base de dons libéraux pour examiner les nominations de sénateurs, mais aussi les nominations par le gouverneur en conseil ? Je me demande quel rôle cela a joué dans le fait qu'il semble qu'il faut être un partisan libéral pour obtenir les nominations du gouverneur en conseil. L'autre information qui vient tout juste de sortir montre que les membres des minorités visibles n'arrivent pas à franchir le processus de vérification pour l'embauche dans la fonction publique pour les nominations par le gouverneur en conseil.

**M. Matthew Shea:** En fait, il y a une grande diversité dans les nominations par le gouverneur en conseil.

**M. Kelly McCauley:** Ce n'est pas ce que montre la réalité.

**M. Matthew Shea:** Je peux vous fournir quelques statistiques à cet égard: 54 % des personnes nommées s'identifient comme femme, 13 % comme faisant partie d'une minorité visible, 9 % comme Autochtone et 3,5 % comme personne handicapée.

**Le président:** Merci.

Madame Benson, bienvenue au sein de notre comité. Vous avez sept minutes.

**Mme Sheri Benson (Saskatoon-Ouest, NPD):** Merci beaucoup, monsieur le président et compatriotes saskatchewanais. Je suis heureuse d'être ici.

**Le président:** Je constate que vous ne portez pas de vert aujourd'hui, mais c'est correct.

• (1545)

**Mme Sheri Benson:** Aujourd'hui, le ministre fait une déclaration à la Chambre et ici, vous parlez des mesures que prendra le gouvernement pour veiller à ce que personne ne puisse « manipuler » les élections, pour utiliser une expression courante.

Je sais que vous avez parlé du contenu du Protocole public en cas d'incident électoral majeur. Dans ce Protocole, on énumère l'expertise ou la contribution de chaque membre du groupe d'experts, mais on ne mentionne pas l'expertise en matière d'élections. En effet, le directeur général des élections ne fait pas partie de l'équipe des incidents critiques. Pourquoi cette expertise ne fait-elle pas partie du groupe d'experts?

**M. Matthew Shea:** Je suis désolé, mais mon rôle ne me permet pas d'examiner le processus. Je peux simplement affirmer que le directeur général des élections sera certainement informé de tout problème et qu'il sera tenu au courant de la situation. Les divers organismes ont établi un partenariat. Cela concerne spécifiquement la façon dont nous informons la population qu'un incident critique a une incidence sur les élections.

**Mme Sheri Benson:** Selon vous, le directeur général des élections aidera-t-il à informer le public, ou participera-t-il à l'enquête sur l'incident ou aidera-t-il à cerner l'incident? Quel rôle joue-t-il dans ce processus?

**M. Matthew Shea:** Le Protocole sert à déterminer s'il y a ingérence étrangère et à prendre les mesures qui s'imposent le cas échéant.

**Mme Sheri Benson:** D'accord.

**M. Matthew Shea:** Je ne crois pas qu'il serait approprié que je formule des commentaires sur ce qui se passe en coulisse pendant l'enquête, mais je crois que dans chaque cas, des agences et des organismes autres que les cinq hauts fonctionnaires qui prennent ces décisions...

**Mme Sheri Benson:** D'accord.

**M. Matthew Shea:** ... participeraient à toute enquête menée ou à tout effort en vue de formuler des recommandations. Il s'agit véritablement d'un organisme décisionnel qui a le dernier mot. Toutefois, cela ne signifie pas qu'aucun autre organisme du gouvernement ne participe au processus.

**Mme Sheri Benson:** Vous dites donc que le directeur général des élections pourrait aider les membres de l'équipe des incidents critiques à mettre en œuvre une mesure ou à déterminer si... Il me semble seulement que cette personne ou ces fonctions liées au système électoral devraient faire partie de cette équipe. J'aimerais tout simplement savoir pourquoi ces fonctions n'ont pas été intégrées à l'équipe.

**M. Matthew Shea:** Je peux seulement répéter ce que je viens de dire.

**Mme Sheri Benson:** D'accord.

En ce qui concerne le renouvellement de la fonction publique et le plan global, j'aimerais que vous formuliez des commentaires sur le rôle qu'a joué, selon vous, l'incapacité du gouvernement fédéral de rémunérer ses fonctionnaires correctement dans la dégradation de la satisfaction au travail des fonctionnaires.

Selon moi, le système de paye Phénix doit faire partie des éléments dont vous tenez compte lorsque vous renouvelez la fonction publique. Vous devez être en mesure de rémunérer les employés correctement.

**M. Matthew Shea:** Pas une seule personne présente autour de cette table ne sera en désaccord avec vous sur l'importance de payer les fonctionnaires.

**Mme Sheri Benson:** C'est l'une de ces questions qui sont manifestement un peu rhétoriques.

**M. Matthew Shea:** Je veux dire...

**Mme Sheri Benson:** Le point que j'essaie de faire valoir, c'est que je vous présente la réalité, et vous parlez du renouvellement de la fonction publique. J'aimerais savoir comment on abordera, à l'avenir, cet élément important lié à l'employeur.

Je ne vous demande évidemment pas de résoudre les problèmes du système de paye Phénix, mais à mon avis, ce serait une étape importante avant d'entreprendre autre chose.

**M. Matthew Shea:** Il est essentiel de payer nos employés, et cet élément se trouve dans l'évaluation de rendement de chaque sous-ministre — il s'agit d'appuyer les mesures prises. Par exemple, l'une des mesures les plus importantes appliquées actuellement est ce que nous appelons les ressources humaines à la paye. On détermine la façon d'envoyer des renseignements au centre de paye qui permettrait de réduire le risque d'interruption de la paye ou le risque d'erreur — on examine les mesures qui peuvent être prises à cet égard.

Oui, on tente également de trouver des façons de réparer le système, mais on développe aussi des possibilités en matière de processus et la reddition de comptes dans chaque ministère. Le point que je tiens à faire valoir, c'est qu'une situation comme celle du système Phénix peut se produire, et le gouvernement a certainement déterminé que nous devons tirer des leçons de cette expérience.

Nous parlons souvent des leçons contenues dans le rapport Goss Gilroy au sujet d'autres projets et de la recherche d'innovation.

Toutefois, je pense qu'il serait injuste d'affirmer que l'ensemble du gouvernement manque d'innovation et qu'il ne progresse pas. Selon l'évaluation de tierces parties — et non selon notre propre évaluation, car il nous serait facile de dire que nous sommes des innovateurs ou que nous essayons de nouvelles choses —, le Canada se classe dans le 97<sup>e</sup> percentile pour l'efficacité de son gouvernement, selon l'indicateur de la banque mondiale. Nous occupons le premier rang pour l'indice des femmes dirigeantes. De nombreux ministères du gouvernement ont été déclarés employeurs de choix, que ce soit pour les jeunes au ministère des Finances, au ministère des Pêches et des Océans, à Santé Canada, à Statistique Canada ou au Secrétariat du Conseil du Trésor, car ce sont les meilleurs employeurs au chapitre de la diversité.

Je crois qu'il y a de nombreuses excellentes histoires, et j'encouragerais notamment les députés à lire le rapport annuel du greffier. Il contient un grand nombre d'histoires formidables sur les réussites de la fonction publique, et je crois qu'il serait injuste de caractériser l'ensemble de la fonction publique en se fondant sur un exemple précis, même s'il est très important.

• (1550)

**Mme Sheri Benson:** J'attire votre attention sur ce point, car on m'a notamment expliqué que les étudiants n'envisageaient pas de travailler pour le gouvernement fédéral, car ils craignent de ne pas être rémunérés. Je crois que les emplois d'été pour les jeunes au sein du gouvernement... j'ai travaillé dans la communauté et j'ai donc interagi avec des fonctionnaires tout au long de ma vie, et je comprends certainement le travail qu'ils font. Je n'en diminue pas l'importance.

Ce que je dis, c'est que j'ai l'impression que ce choix de carrière a perdu une grande partie de son attrait. Même si les choses vont bien pour l'instant, je crois que les répercussions se feront sentir au bout du compte. J'ai notamment observé que les jeunes ne présentent pas de demandes d'emploi pour de nombreuses raisons, par exemple parce qu'ils ont des dettes d'études, etc. En effet, ils ne peuvent pas se permettre de travailler tout l'été sans être rémunérés.

Je ne fais que vous communiquer ces renseignements.

**M. Matthew Shea:** J'aimerais ajouter que ce sujet me tient beaucoup à cœur.

**Le président:** Monsieur Shea, je suis désolé. J'aimerais beaucoup entendre vos commentaires, mais vous devrez les formuler à un autre moment, car le temps de cette intervention est complètement écoulé.

Nous entendrons maintenant M. Jowhari. Il a sept minutes.

**M. Majid Jowhari (Richmond Hill, Lib.):** Merci, monsieur le président.

J'aimerais remercier les représentants du ministère d'avoir comparu et d'avoir livré un témoignage détaillé.

Il y a deux volets différents. Le premier concerne la politique et le soutien à la mise en œuvre que vous offrez. J'aimerais donc obtenir quelques précisions sur le financement, c'est-à-dire les 13 millions de dollars supplémentaires que vous demandez.

Parlons d'abord de la politique. Dans votre mémoire écrit, vous avez parlé de la politique jeunesse. C'est l'une des politiques les plus récentes adoptées par votre ministère. Vous avez parlé de la vision de Service jeunesse Canada, et vous avez également parlé de la Passerelle numérique des jeunes du gouvernement du Canada. Pouvez-vous nous parler de vos conclusions? Quelle est cette vision? Comment aidez-vous le Cabinet du premier ministre à travailler avec le conseil des jeunes pour tenter d'élaborer et de mettre en œuvre cette initiative?

**M. Matthew Shea:** Comme vous le savez sûrement, le premier ministre a assumé le rôle de ministre de la Jeunesse en plus de ses fonctions de premier ministre. Le Bureau du Conseil privé, dans son rôle de soutien au premier ministre, a un secrétariat de la jeunesse et un sous-ministre qui appuient le premier ministre dans ce rôle. Avant de parler des résultats, je pense que nous devons parler du processus qui nous a amenés jusqu'ici.

L'une des grandes initiatives qui ont été lancées visait à consulter les jeunes d'un bout à l'autre du pays de plusieurs façons différentes. Notre ministère a sollicité l'avis de jeunes de partout au pays, et nous avons obtenu environ 10 000 réponses individuelles à la première étape, et nous avons ensuite mené 18 rencontres en personne d'un bout à l'autre du Canada. Ces rencontres ont confirmé ce que nous avons entendu.

Cette initiative a entraîné l'adoption d'une politique de la jeunesse qui accorde la priorité à plusieurs domaines, notamment le leadership et l'impact, la santé et le bien-être, l'innovation, les compétences et l'apprentissage, l'emploi, la vérité et la réconciliation, ainsi que l'environnement et le changement climatique. Ces efforts ont débouché sur le premier sommet de la jeunesse qui a eu lieu récemment. L'événement a été une réussite et un exemple de la façon dont le gouvernement fédéral consacre des ressources au soutien du premier ministre dans son rôle visant à rassembler les jeunes et à discuter de ces enjeux.

Maintenant, il s'agit de déterminer l'étape suivante. Il reste beaucoup de choses à faire. Nous rendrons compte régulièrement des progrès réalisés, et il s'agira des progrès réalisés à l'échelle du gouvernement et pas seulement au sein du Bureau du Conseil privé. Nous demanderons maintenant aux ministères de déterminer les mesures qu'ils peuvent prendre pour chacun de ces volets, et nous communiquerons les progrès réalisés à la population.

**M. Majid Jowhari:** C'est excellent.

Pourriez-vous parler de la Passerelle numérique des jeunes? C'est à la page 4 de votre mémoire.

**M. Matthew Shea:** Je ne sais pas si j'ai des détails sur la Passerelle numérique des jeunes. C'est la situation actuelle.

• (1555)

**M. Majid Jowhari:** D'accord. Dans ce cas, nous parlerons du financement. C'est plus facile.

Dans votre mémoire, vous avez indiqué que cette année, vous demandiez 13 millions de dollars supplémentaires. J'aimerais aborder trois volets. Pourriez-vous nous parler un peu du projet de communications mobiles sécurisées du Bureau du Conseil privé?

**M. Matthew Shea:** Certainement. Essentiellement, mon équipe est responsable de maintenir une capacité en matière de communications sécurisées au sein du gouvernement pour que le Cabinet, le premier ministre et d'autres intervenants aient...

**M. Majid Jowhari:** Avait-on soulevé des préoccupations liées à la sécurité?

**M. Matthew Shea:** Je n'aborderai pas de préoccupations précises. Je dirai simplement qu'il est important de toujours surveiller, de façon proactive, le contexte de la menace, et de veiller à ce que notre technologie et nos processus soient à jour, afin de lutter contre ces menaces émergentes. En tenant compte de cela, nous avons pris les mesures nécessaires pour accroître non seulement la fiabilité et la portée, mais aussi la redondance de notre capacité en matière de communications sécurisées, afin de veiller à pouvoir, dans la mesure du possible, communiquer avec le Cabinet, le premier ministre et les dirigeants au sein du gouvernement, peu importe où ils se trouvent dans le monde, pour mener les discussions qui s'imposent.

Vous pouvez imaginer les situations dans lesquelles ce serait nécessaire. Il est important que nous ayons cette capacité et que nous continuions d'investir dans son renforcement.

Ce projet a été mentionné dans le Bilan économique de l'automne. Du financement est également prévu pour le Centre de la sécurité des télécommunications et pour Services partagés Canada. Nous travaillons ensemble pour perfectionner cette technologie.

**M. Majid Jowhari:** Vous avez également souligné la diminution du financement lié au projet de modernisation des technologies de l'information du Bureau du Conseil privé, car plusieurs sous-projets ont été terminés en 2017. Pouvez-vous m'aider à comprendre pourquoi il y a une augmentation de 13 millions de dollars et aussi une diminution du financement?

De plus, les projets terminés ont-ils atteint leurs objectifs?

**M. Matthew Shea:** Plusieurs postes budgétaires avaient été prévus dans le budget de 2016. Par exemple, on avait prévu 88 millions de dollars sur 5 ans pour des projets de technologies de l'information. Nous avons investi dans divers projets pour acquérir davantage de matériel et améliorer l'infrastructure centrale des technologies de l'information. Vous constaterez qu'à partir de cette année, nous aurons un peu moins de financement chaque année. C'est parce que nous terminons des projets, et je dirais donc que ce sont de bonnes nouvelles. Les projets ont généralement respecté leurs échéances et leur budget, et ils fonctionnent, ce qui est certainement l'objectif de nos projets de technologies de l'information.

Il y a plusieurs sous-projets. C'est en partie parce que dans le cadre de cette approche souple en matière de technologie, nous ne voulons pas seulement avoir de grands projets. En effet, nous voulons de petits projets que nous pouvons terminer et livrer. La gestion de l'information est un projet dans lequel nous continuerons d'investir dans les années à venir. Nous avons bâti une partie de l'infrastructure nécessaire. Nous voulons continuer d'utiliser GCdocs, qui est requis à l'échelle du gouvernement.

En ce qui concerne votre autre question, c'est-à-dire comment le financement peut-il augmenter et diminuer dans le budget, il y a une combinaison d'augmentations et de diminutions, comme vous pouvez le comprendre. Cependant, le solde net est une augmentation.

**M. Majid Jowhari:** Il me reste environ une minute, et j'aimerais poser une dernière question. Elle concerne la diminution du financement permettant de terminer, en juin, l'enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées. Pourquoi ce financement a-t-il été réduit?

**M. Matthew Shea:** N'oubliez pas que les comparaisons sont établies d'une année à l'autre, et qu'il s'agit donc seulement d'une diminution comparativement au Budget principal des dépenses de l'année précédente. Cette année, notre Budget principal des dépenses prévoit un peu moins de 7 millions de dollars pour l'enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées, car c'était seulement pour quelques mois. Comme l'an dernier, nous prévoyons réattribuer certains fonds qui n'ont pas été dépensés au cours des années précédentes, afin d'augmenter cette somme, mais nous prévoyons certainement que tout sera terminé à la fin juin. Le rapport sera publié à ce moment-là et le bureau sera fermé. Ensuite, le Bureau du Conseil privé fermera les dossiers de la commande de travail avec Bibliothèque et Archives Canada, afin de veiller à ce que la gestion de l'information soit effectuée correctement, que les bureaux soient fermés et que nous appuyions les employés qui partent.

**M. Majid Jowhari:** Merci, monsieur.

**Le président:** Nous entamons maintenant une série de questions de cinq minutes.

[Français]

Monsieur Deltell, vous avez cinq minutes, s'il vous plaît.

**M. Gérard Deltell (Louis-Saint-Laurent, PCC):** Merci, monsieur le président.

Messieurs, c'est toujours agréable de vous revoir et de vous rencontrer. Merci de votre témoignage et, surtout, des services que vous donnez aux Canadiens.

[Traduction]

Vous ne serez pas surpris d'apprendre que je poserai quelques questions sur le comité qui a été créé par le gouvernement pour le débat des chefs qui se tiendra pendant la campagne.

[Français]

Je tiens à répéter qu'il n'y a strictement rien de personnel dans ce que je vais dire et que vous servez l'État avec honneur et dignité.

Il est important de répéter que, selon nous, de l'opposition officielle, ce comité est nul et non avenu, car il vise à régler un problème qui n'existait pas. Les débats des chefs ne posaient aucun problème. Cela s'organisait entre les partis et les diffuseurs et tout se déroulait bien. On a toujours eu de bons débats, tant dans l'organisation que dans la substance. Le gouvernement a décidé de créer un comité pour évaluer la pertinence de cela. Selon nous, c'est nul et non avenu.

Maintenant, ce comité a été formé. À nouveau, ce n'est rien contre vous personnellement, mais j'aimerais que vous fassiez une mise à jour. Si mes souvenirs sont bons, on a parlé d'un budget de 5 millions de dollars. J'aimerais savoir où les choses en sont à cet égard.

•(1600)

[Traduction]

**M. Matthew Shea:** Comme d'habitude, merci pour la question. J'aime bien votre façon de toujours exprimer votre appréciation de la fonction publique dans vos questions.

Simplement pour faire le point, à ma comparution devant votre comité, l'année dernière, nous, le Bureau du Conseil privé, gérons temporairement le financement du ministère, parce que, dans les faits, il n'avait pas encore été créé. Il l'est désormais, grâce à un Budget supplémentaire des dépenses. La dernière tranche du financement lui est allée, et non à nous. Pour l'exercice en cours, ce ministère possède son propre budget principal des dépenses. En fait, ses représentants ont déjà comparu devant un autre comité

parlementaire. J'ai eu la chance d'accompagner la ministre Gould à l'une de ces comparutions.

À nos yeux, notre travail se résume vraiment à un rôle d'appui. Nous avons conclu un protocole d'entente avec la Commission des débats des chefs pour la prestation de services internes. Ce travail relève de mon équipe. Personnellement, je considère comme important de souligner que la commission n'était absolument pas limitée dans son choix. Elle n'était absolument pas obligée d'obtenir ces services par notre entremise. Sa décision se fonde sur notre appui à l'enquête sur les femmes et filles autochtones disparues et assassinées et à d'autres organisations de ce genre et sur le fait que nous étions bien positionnés pour l'aider. La commission est entrée en activité. Elle a des bureaux. Elle a embauché du personnel. Elle a créé son propre groupe consultatif. Enfin, elle a lancé un appel d'offres par l'entremise de Services publics et Approvisionnement Canada pour le contrat qui régira chacun des débats.

Pour le reste, je ne peux vraiment pas me prononcer sur son travail. Je n'appartiens pas à son organisation. Mais je serai ravi de vous entretenir, comme vous l'entendrez, de l'appui que nous lui fournissons.

**M. Gérard Deltell:** Eh bien, merci pour votre réponse, même si, à mon avis, c'est une perte absolue de temps et d'argent. Tous mes respects aux commissaires. Un ancien gouverneur général est un homme très honorable. Il est plus qu'honorable, par son titre et ses réalisations pour son pays, mais je pense qu'il aurait mieux à faire que d'essayer de trouver des solutions à un problème inexistant.

[Français]

J'aimerais revenir sur un point que vous abordez dans le document que vous nous avez remis. À la page 4, vous parlez de soutenir la ministre des Institutions démocratiques pour renforcer et protéger les institutions démocratiques du Canada. Pouvez-vous donner quelques éléments financiers sous votre gouverne que vous aurez à analyser dans l'élection fédérale qui s'en vient?

Nous savons que, chaque fois qu'il est question d'élection, les sensibilités sont à fleur de peau, et à juste titre, parce que nous sommes affreusement ou extraordinairement jugés et parties. C'est pour cela qu'il faut nous assurer que tout est fait dans les règles de l'art et, pour employer des mots du domaine de la justice, qu'il y a apparence des règles de l'art.

Quel est votre rôle dans le renforcement et la protection des institutions démocratiques du Canada en vue de la prochaine élection et quels budgets y sont alloués?

[Traduction]

**M. Matthew Shea:** Notre rôle est d'appuyer la ministre Gould. Un de nos sous-ministres joue ce rôle auprès d'elle et de sa collègue Chagger, leader du gouvernement à la Chambre des communes.

Le Bureau du Conseil privé ne m'accorde pas un budget précis pour appuyer la ministre Gould dans sa tâche. Je peux vous dire, parce que c'est de notoriété publique, que les frais totaux de son cabinet s'élèvent à environ 1,3 million de dollars.



Nous avons l'appui financier du Bureau du Conseil privé, dont le montant n'est pas élevé, mais qui aide la commission du point de vue de l'appareil étatique de la sécurité nationale et du renseignement. Une grande partie de son travail est de rassembler les joueurs et les acteurs d'autres ministères. Il est donc difficile de chiffrer exactement les montants consacrés à la protection de la démocratie. Des campagnes, comme Pensez cybersécurité, reçoivent des ministères responsables des budgets très précis. Mais le Bureau du Conseil privé ne possède pas en soi de budget pour la sécurité des élections.

**Le président:** Merci beaucoup.

Monsieur Drouin, vous disposez de cinq minutes.

[Français]

**M. Francis Drouin (Glengarry—Prescott—Russell, Lib.):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Je remercie les témoins de leur présence.

Je vais faire suite aux questions qu'a posées mon collègue M. McCauley sur la façon dont on peut innover dans la fonction publique. Vous avez dit être en train de revoir certains programmes. En anglais, on utilise souvent les mots « *red tape* ». M. Benay a dit qu'on veut une fonction publique qui soit du XXI<sup>e</sup> siècle et qu'on veut innover en ce sens.

Y a-t-il quelqu'un à l'intérieur qui se penche là-dessus? La fonction publique se heurte-t-elle à des obstacles quand elle veut adopter de nouvelles technologies? Je n'ai pas besoin de dresser la liste des problèmes technologiques qui sont survenus.

• (1605)

[Traduction]

Nous semblons adopter un approvisionnement et des projets agiles. Ça répond à l'une des préconisations du gouvernement.

La capacité d'adaptation du gouvernement aux technologies nouvelles et, en même temps, sa capacité d'innovation avec les Canadiens sont-elles entravées?

**M. Rodney Ghali:** Comme vous pouvez vous imaginer, l'idée d'innovation cause une tension constante dans la fonction publique, étant manifestement entendu que la fonction publique doit rester stable et forte pendant l'exécution de tous les programmes dont elle est chargée par la loi. En même temps, nous subissons les pressions constantes de la population pour continuer de répondre à ses besoins.

À coup sûr, il existe un effort et une focalisation concertés dans la fonction publique pour que l'ensemble des règles en vigueur n'interdisent pas l'adoption convenable de technologies et de méthodes nouvelles. Il en a été question plus tôt, relativement aux modalités axées sur les résultats.

Notre groupe de travail sur l'innovation dans le secteur public compte plus de 20 sous-ministres. Il s'est adjoint une équipe pluridisciplinaire de fonctionnaires qui travaille horizontalement, entre les différents ministères et organismes, pour s'attaquer aux problèmes et en discuter. Depuis un an il s'intéresse à quelques domaines visant l'amélioration des méthodes dans le domaine des ressources humaines, l'adoption de technologies nouvelles comme celles de l'intelligence artificielle et la chaîne de blocs; puis, également importante, l'utilisation de pouvoirs discrétionnaires pour les subventions et les contributions, pour en assurer l'efficacité maximale.

Une partie de tout ce travail consiste à examiner tous les ensembles de règles pour que, d'une part, le gouvernement reste l'intendant responsable des fonds publics et que, d'autre part, il

adopte de façon responsable les technologies nouvelles qui voient le jour dans la société.

**M. Francis Drouin:** Voyons la politique Jeunesse et notre façon de communiquer avec les jeunes. Visiblement, si nous ne pouvons pas communiquer, non seulement avec les jeunes, mais aussi avec les millénariaux, nous les perdrons. Que ce soit par divers services ou... Je n'ai pas besoin de vous rappeler les rapports du vérificateur général sur les Canadiens qui se font raccrocher au nez par des fonctionnaires ou qui ne réussissent pas à obtenir de réponse d'eux.

Est-ce que quelqu'un s'en occupe aussi? J'y vois une menace du gouvernement, parce que si nous ne pouvons pas communiquer convenablement avec nos citoyens millénariaux, comment communiqueront-ils avec leur propre gouvernement? Ils considéreront que c'est notre échec.

**M. Rodney Ghali:** La question est vraiment importante. Mon équipe au Bureau du Conseil privé scrute directement et de très près la capacité de la fonction publique de rejoindre les Canadiens où ils sont, plutôt que d'où elle se trouve.

Je considère notre travail sous les auspices de l'Initiative Impact Canada comme une stratégie programmatique visant à créer des modèles de partenariat dans lesquels l'État, les organisations sans but lucratif et le secteur privé peuvent collaborer davantage entre eux. Axé sur le citoyen, ce virage embrasse à peu près tous les secteurs de la société. Il vise particulièrement les millénariaux — nous travaillons à quelques projets — et nous comprenons que c'est la meilleure façon de les mobiliser.

Vous avez raison. Traditionnellement, l'État s'est contenté d'émettre des messages, mais sans nécessairement se soucier des échos qu'il en reçoit. Dans la notion des modalités axées sur les résultats, l'enjeu de la mobilisation est central tout comme celui de la création et de l'amélioration conjointes.

**Le président:** Merci beaucoup.

Monsieur McCauley, vous disposez de cinq minutes.

**M. Kelly McCauley:** Revenons aux plans ministériels.

L'objectif de l'un des crédits est de donner aux employés la formation nécessaire à la réalisation de leurs tâches, mais il n'est pas concret. Je pose la question, parce que quelqu'un vient de parler de Phénix. Pendant deux années complètes, le gouvernement n'a eu que des velléités pour la formation. Quand il s'y est enfin mis, il ne l'a pas rendue obligatoire, puis le programme a été en grande partie critiqué pour ses nombreuses lacunes.

Vu ces problèmes, pourquoi ne fixons-nous pas un objectif réel à la formation plutôt que de parler d'amélioration par rapport à l'année antérieure? Je ne dis pas que vous l'avez écrit, mais je suis curieux de savoir pourquoi nous ne fixerions pas d'objectifs à l'intérieur du ministère.

•(1610)

**M. Matthew Shea:** Il est difficile, pour un ministère, de choisir un objectif unique pour tous. Le type de formation nécessaire dans le domaine du renseignement, par exemple... En fait, le Bureau du Conseil privé abrite une école d'analystes du renseignement, qui répond aux besoins d'un certain nombre de ministères.

**M. Kelly McCauley:** Je sais, mais nous avons une façon de le mesurer. Alors, pourquoi ne fixerions-nous pas un objectif? Nous avons assisté à la débâcle de Phénix, et beaucoup de membres de notre comité ont appris, par des témoignages, que, pendant deux ans, aucune formation ne s'était donnée. Encore une fois, pourquoi ne fixerions-nous pas un objectif responsabilisant, pour assurer la réalisation des tâches de cette importance?

**M. Matthew Shea:** Encore une fois, la formation est un concept général. Celle qui est nécessaire à une tâche — en santé et sécurité, par exemple — pourrait différer de celle qui l'est à une autre tâche. Certaines formations sont obligatoires. Par exemple, au Bureau du Conseil privé, la formation en santé et en sécurité est obligatoire. D'autres formations sont propres à une tâche. Nos analystes du renseignement ont besoin d'une formation différente de celle des analystes des politiques...

**M. Kelly McCauley:** Je saute à un autre sujet.

Les résultats du sondage auprès des fonctionnaires fédéraux révèlent des statistiques plutôt inquiétantes. Le nombre de victimes de harcèlement augmente. La discrimination aussi. La confiance dans le système diminue sensiblement. Que fait le Bureau du Conseil privé pour corriger la situation?

Voici. Le nombre de fonctionnaires victimes silencieuses de discrimination a augmenté. Le nombre de ceux dont le silence était motivé par la crainte du processus a augmenté tout comme le nombre de ceux dont le silence était motivé par la crainte de représailles et le nombre de ceux qui se sont tus, faute de croire que ça changera quelque chose.

Partout, la situation s'aggrave. Quel est le plan du Bureau du Conseil privé pour la corriger?

**M. Matthew Shea:** D'abord, quelques mises au point: les chiffres, en soi, montrent que, d'une année à l'autre, le taux de harcèlement dans la fonction publique a diminué. Il n'a pas augmenté.

**M. Kelly McCauley:** Cette année, il est passé de 48 à 49 %.

**M. Matthew Shea:** En 2017, il est passé de 18 % à 15 % en...

**M. Kelly McCauley:** Désolé. Le taux a augmenté. Il est passé de 25 à 27 %, chez les victimes qui se sont tues; 30 % de ceux qui se sont tus avaient peur du processus; avant, ils étaient 26 %. C'est une augmentation. 47 % de ceux qui se sont tus craignaient des représailles. Ils étaient 45 % en 2017. Augmentation aussi.

**M. Matthew Shea:** Monsieur McCauley, je tiens à préciser que le nombre absolu de personnes qui se sont dites victimes de harcèlement au cours de l'année écoulée a diminué. Cette catégorie se ventile en sous-catégories en fonction des questions.

Quand vous dites 47 %, c'est 47 % des 15 %. Ça n'en minimise pas le nombre. Ça précise seulement que ce n'est pas 47 % des fonctionnaires qui sont harcelés.

**M. Kelly McCauley:** Que fait le Bureau du Conseil privé pour infléchir ces augmentations plutôt inquiétantes?

**M. Matthew Shea:** Il y a deux volets. Le premier serait au Bureau du Conseil privé même. En fait, nous avons consacré beaucoup de temps à discuter des résultats du sondage obtenus dans chaque direction.

**M. Kelly McCauley:** Je pense à l'ensemble de la fonction publique, en général.

**M. Matthew Shea:** Pour lui, on a élaboré une politique d'un milieu de travail sans danger, et il a été demandé à chaque ministère de... Cette politique compte cinq parties.

**M. Kelly McCauley:** Y a-t-il des directives du Bureau du Conseil privé à l'intention des ministères?

**M. Matthew Shea:** Il y en a.

**M. Kelly McCauley:** Ont-ils, ensemble, élaboré un plan qui reviendra pour approbation au Bureau du Conseil privé, pour s'attaquer à ce problème?

**M. Matthew Shea:** Je devrai vérifier si les plans reviennent pour approbation, mais les ministères les communiquent. On s'attend à ce que, de fait, ils rassemblent davantage de données et à ce qu'ils les publient relativement à la discrimination subie pour un certain nombre de motifs différents. Il ne s'agit pas seulement de réduire la discrimination et le harcèlement, mais de créer un milieu de travail sain et sûr.

**M. Kelly McCauley:** C'est la même chose en ce qui concerne les représailles. Pourquoi n'existe-t-il pas une loi convenable sur les lanceurs d'alertes. Encore une fois, que fait-on dans la fonction publique pour protéger ceux qui ont besoin de s'avancer, mais qui, très manifestement, ont peur des représailles?

**M. Matthew Shea:** Je pense qu'un certain nombre de gouvernements qui se sont succédé ont mis en place plus d'agents du Parlement pour donner aux fonctionnaires les moyens de se manifester et de faire des révélations. Comme vous savez, il existe, pour les divulgations...

**M. Kelly McCauley:** Mais la peur augmente. Sur cette question, nous régressons.

**Le président:** Je crains bien de devoir vous interrompre.

La parole est maintenant à Mme Mendès, qui dispose de cinq minutes.

**Mme Alexandra Mendès (Brossard—Saint-Lambert, Lib.):** Merci beaucoup, monsieur le président.

J'adorerais continuer à suivre ce filon, selon un point de vue totalement différent. Mais j'ai des questions sur les lettres de mandat.

Je suis très curieuse d'en savoir plus, alors que la fin du mandat du gouvernement actuel approche. Je vois que l'objectif de réalisation des engagements dans les lettres de mandat était de 70 %. Si vous pouviez faire le point sur le taux d'atteinte de ces engagements, je l'apprécierais.

•(1615)

**M. Rodney Ghali:** Vous savez que 432 engagements connus du public et énoncés dans les lettres de mandat sont publiés sur le site du Bureau du Conseil privé qui en présente une vue d'ensemble assez large. C'est accessible sur notre site Web.

Pour ce qui est des engagements énoncés dans la lettre de mandat, 161 d'entre eux ont été remplis ou respectés, 250 environ sont en voie de réalisation et 4 ne sont plus visés.

Vous savez peut-être que le suivi des lettres de mandat est actualisé tous les trimestres. Les statistiques que je vous ai remises dataient de la fin mars. Nous prévoyons sous peu, pour juin, une autre actualisation.

**Mme Alexandra Mendès:** Croyez-vous qu'il est réaliste pour nous de nous attendre à l'atteinte de cet objectif de 70 % d'ici octobre?

**M. Rodney Ghali:** Cet objectif visait à afficher nos vastes ambitions.

Comme vous le savez bien, l'idée de publier tous les engagements des lettres de mandat était complètement sans précédent dans le gouvernement fédéral. Je pense qu'on aspirait autant à ce que le gouvernement s'efforce de remplir le plus grand nombre d'engagements avant la fin de son mandat.

Comme vous pouvez aussi vous imaginer, un certain nombre de ces engagements sont sans cesse à remettre sur le métier. C'est un chantier permanent. La catégorie des 70 % comprendra manifestement les engagements réalisés pendant le mandat mais, aussi, ceux qui sont en voie d'être atteints, même à la fin du mandat actuel.

**Mme Alexandra Mendès:** Ce qui m'amène à cette question: comme vous l'avez dit, les lettres de mandat visent des enjeux qui resteront en suspens encore de nombreuses années. Pour nous contenter de ce seul exemple, nos relations avec les peuples autochtones ne seront pas revenues au beau fixe d'ici le 30 septembre. Ce sera sans cesse à recommencer et à poursuivre. Ce n'est pas le seul. Il y en a d'autres.

Y a-t-il une façon de faire un suivi plus continu des engagements au Bureau du Conseil privé? Il y a des dossiers qu'on ne réussira jamais à fermer. Il y aura toujours quelque chose à faire. Y a-t-il une façon de montrer ce qui s'est fait, ce qui a été réalisé, à part ce qui est en voie de l'être? Est-ce possible?

**M. Rodney Ghali:** C'est en fait la philosophie qui sous-tend le principe des résultats et de l'exécution; on regarde la façon dont les gouvernements font le suivi des idées de politiques initiales jusqu'à leur mise en œuvre. Grâce au suivi des lettres de mandat, tous les trois mois environ, le gouvernement fait savoir au grand public où est la mise en œuvre d'une politique donnée.

Je crois que nous avons pu constater l'importance de faire le suivi de certains des engagements figurant dans les lettres de mandat et d'indiquer — comme nous le faisons également — que pour certains enjeux importants en matière de politique publique, il faut être réaliste et admettre que leur mise en œuvre prendra du temps, des années. Ce qui est très important, c'est que nous continuions de communiquer au public les progrès réalisés concernant ces engagements.

Du point de vue du public, c'est ce que le suivi des lettres de mandat montre. Vous verrez également ce suivi dans pratiquement tous les plans ministériels; on fait le suivi des engagements figurant dans les lettres de mandat du point de vue des ministères. Le Bureau du Conseil privé est la somme de tout ce travail.

**Mme Alexandra Mendès:** Est-ce que cela s'applique à la question précédente de M. McCauley?

Il faisait remarquer que nous reculions concernant certains aspects de la reddition de comptes et même du bien-être de la fonction publique en général.

Est-ce que nous reculons, ou est-ce que nous en savons plus?

**Le président:** C'est une excellente question, mais malheureusement, nous n'avons encore une fois pas le temps d'entendre la réponse. Il faut que nous fassions un peu plus attention au temps.

C'est Mme Benson qui aura les trois dernières minutes.

**Mme Sheri Benson:** J'ai trois minutes. C'est vraiment difficile.

J'aimerais faire deux observations à propos de l'innovation et de la capacité des collectivités de travailler avec le gouvernement. J'espère vraiment que vous allez entre autres, à l'avenir, changer la culture au sein de la fonction publique afin qu'elle soit capable de s'associer d'une manière plus authentique...

Plus particulièrement, j'ai deux entreprises technologiques dans ma circonscription: Noodlecake et Smart Call. Elles ont de la difficulté à travailler avec le gouvernement à cause d'un processus d'approvisionnement dépassé qui ne fonctionne pas si vous voulez vraiment rencontrer les gens pour résoudre un problème. Quand vous travaillez avec des entreprises — et je ne parle pas que des entreprises technologiques, mais aussi des organisations qui sont à l'avant-garde en matière de programmes sociaux —, il faut que vous puissiez vous réunir pour d'abord établir les paramètres. Ce que je constate souvent, c'est que le gouvernement a une solution, mais qu'il ne sait pas quel est le problème. C'est la raison pour laquelle il est difficile de faire ce pas en avant et d'améliorer les choses.

L'autre chose, c'est que souvent, les gouvernements ne savent pas comment tout fonctionne sur le terrain. Souvent, quand vous traitez avec la fonction publique, on vous répète les règles concernant la façon dont c'est censé fonctionner. Ce qu'ils essaient de faire, c'est dire qu'ils savent ce que nous voulons faire. Ils nous disent que sur le terrain, ce n'est pas ainsi que les choses se réalisent.

Je pense bien que ce que j'essaie de dire, c'est qu'il n'est pas question que de matériel et de logiciels; il est question de personnes et de relations.

• (1620)

**M. Rodney Ghali:** Je crois que ce que vous avez souligné est essentiellement au cœur de ce que nous essayons d'institutionnaliser dans le cadre de l'Initiative Impact Canada, soit une véritable codification de ce processus de conception et d'élaboration conjointes et l'adoption d'une approche multisectorielle.

La réponse du gouvernement à la crise des opioïdes au Canada est l'exemple parfait de la fusion d'enjeux technologiques et sociaux. Le gouvernement met en œuvre divers plans pour freiner les décès par surdose d'opioïdes. Un de ces plans est le développement d'une nouvelle technologie pour les personnes qui consomment des drogues, afin de garantir qu'elles savent que ce qu'elles consomment ne contient pas de fentanyl ou de carfentanyl.

Vous avez raison. Traditionnellement, le gouvernement énoncerait les spécifications de ce qu'il estime être la bonne technologie puis obtiendrait cette technologie, peu importe que ce soit l'approche pertinente ou pas.

**Mme Sheri Benson:** Oui.

**M. Rodney Ghali:** Ce que nous avons fait dans le cadre de l'Initiative Impact Canada, c'est que nous avons lancé le Défi de vérification des drogues — opioïdes. Nous énonçons des objectifs de haut niveau, à savoir s'il est possible de concevoir une technologie qui répond à certains critères, par exemple qu'elle soit d'utilisation facile, peu coûteuse, réutilisable. Nous communiquons cela aux gens du milieu, tant à l'échelle nationale qu'à l'échelle internationale, et nous leur demandons de proposer quelque chose.

**Mme Sheri Benson:** Merci.

**Le président:** Monsieur Shea, monsieur Ghali, monsieur Hammond, merci encore une fois d'être venus. Votre présence à nos réunions est toujours très appréciée, et nous vous remercions encore de vos témoignages.

Comme toujours, si vous avez d'autres réponses à nous transmettre — étant donné qu'il a fallu interrompre quelquefois certaines réponses — ou si vous avez des suggestions ou des recommandations à nous faire, veuillez les transmettre dès que possible à notre greffier.

Chers collègues, je vais suspendre la séance et nous allons poursuivre à huis clos.

Je n'ai besoin que de quelques petites minutes pour les affaires du Comité — une mise à jour pour le Comité — avant que nous passions au projet de rapport.

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

---

**DÉCLARATION D'OUVERTURE**

**DE MATTHEW SHEA**

**SOUS-MINISTRE ADJOINT DU BUREAU DU CONSEIL PRIVÉ**

**ET DIRIGEANT PRINCIPAL DES FINANCES**

**DEVANT**

**LE COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS GOUVERNEMENTALES**

**ET DES PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES**

**Le 27 mai 2019**

**15 h 30 – 16 h 30**

Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs les membres du Comité, bonjour. Je vous remercie d'avoir invité le Bureau du Conseil privé, ou BCP, à l'occasion de l'examen de son *Budget principal des dépenses 2019-2020* et de son *Plan ministériel 2019-2020*.

Je m'appelle Matthew Shea et je suis sous-ministre adjoint de la Direction des services ministériels et dirigeant principal des finances du BCP.

Je suis accompagné aujourd'hui par M. Michael Hammond, directeur général, Division des finances, de la planification ministérielle et de l'administration, et Rodney Ghali, Secrétaire adjoint, unité de l'impact et de l'innovation.

Le BCP demeure résolu à fournir des conseils impartiaux et un soutien professionnel au premier ministre, aux membres et aux comités du Cabinet et aux ministres du portefeuille sur des questions d'importance nationale et internationale, ainsi qu'à faciliter la mise en œuvre du programme du gouvernement et à gérer une fonction publique souple, inclusive et bien équipée. Le BCP appuie aussi le premier ministre dans ses responsabilités à titre de ministre de la Jeunesse, de même que le ministre des Affaires intergouvernementales et du Nord et du Commerce intérieur, la ministre des Institutions démocratiques et le leader du gouvernement à la Chambre des communes.

Pour commencer, j'aimerais vous donner un aperçu du *Budget principal des dépenses 2019-2020*. Le BCP a demandé 179,4 millions de dollars au total pour sa responsabilité de base, soit servir le premier ministre et le Cabinet, et pour ses services internes. Il s'agit d'une augmentation de 13 millions de dollars par rapport au montant demandé dans le cadre du *Budget principal des dépenses 2018-2019*,

qui s'élevait à 166,4 millions de dollars. Cette hausse tient compte des éléments suivants :

- Un financement supplémentaire approuvé dans le cadre du Budget supplémentaire des dépenses (A) 2018-2019 pour aider les ministres dont la responsabilité échoit au BCP, notamment la création du nouveau Bureau du ministre des Affaires intergouvernementales et du Nord et du Commerce intérieur;
- Un financement également approuvé dans le Budget supplémentaire des dépenses (A) 2018-2019, qui permet de continuer à appuyer la gestion et la supervision d'un processus ouvert, transparent et fondé sur le mérite relativement aux nominations par le gouverneur en conseil;
- Des fonds pour le projet du BCP pour les communications mobiles sécurisées;
- Une diminution du financement découlant de l'achèvement des travaux de la commission d'Enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées prévu pour le 30 juin 2019;
- Une diminution du financement lié au projet de modernisation des technologies de l'information, puisqu'un certain nombre de sous-projets se sont terminés en 2017-2018.

Il s'agit là des principaux besoins ainsi que des grandes initiatives qui seront financés à même le *Budget principal des dépenses 2019-2020* que le BCP propose.

Le BCP continuera d'assurer le soutien et la coordination des politiques et de la mise en œuvre des priorités du gouvernement en ce qui concerne la croissance de

la classe moyenne, l'ouverture et la transparence du gouvernement, la préservation d'un environnement sain, la vigueur de l'économie, la force dans la diversité, la réconciliation avec les peuples autochtones, l'accroissement de la sécurité et l'offre de plus de possibilités pour tous les Canadiens. Voici quelques exemples :

- Élaborer et mettre en œuvre la toute première politique jeunesse, de concert avec le Conseil jeunesse du premier ministre et des organismes œuvrant auprès des jeunes, la vision du Service jeunesse Canada et la Passerelle numérique des jeunes du gouvernement du Canada. Cela fut démontré avec le Sommet jeunesse du Canada, récemment tenu à Ottawa les 2 et 3 mai 2019, offrant ainsi au premier ministre l'occasion de discuter avec des Canadiens et Canadiennes des progrès du gouvernement relativement au programme jeunesse; et
- Soutenir la ministre des Institutions démocratiques afin de renforcer et de protéger les institutions démocratiques du Canada, entre autres en allant de l'avant avec un plan pour améliorer et défendre le système électoral canadien et en faisant preuve de leadership relativement aux mesures du gouvernement fédéral en vue de préserver l'intégrité de l'élection à venir, dont la mise en œuvre du Protocole public en cas d'incident électoral majeur.

Cet aperçu n'aborde qu'un petit nombre de moyens par lesquels le BCP continuera de soutenir le greffier, en sa qualité de chef de la fonction publique du Canada, le premier ministre et le Cabinet, et ce, dans le cadre d'une approche pangouvernementale.



Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs les membres du Comité, je vous remercie de nous avoir donné l'occasion de vous présenter le contexte dans lequel œuvre le BCP. C'est avec plaisir que nous répondrons maintenant à vos questions.

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

---

### PERMISSION DU PRÉSIDENT

---

Les délibérations de la Chambre des communes et de ses comités sont mises à la disposition du public pour mieux le renseigner. La Chambre conserve néanmoins son privilège parlementaire de contrôler la publication et la diffusion des délibérations et elle possède tous les droits d'auteur sur celles-ci.

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 de la Chambre des communes  
à l'adresse suivante : <http://www.noscommunes.ca>

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

---

### SPEAKER'S PERMISSION

---

The proceedings of the House of Commons and its Committees are hereby made available to provide greater public access. The parliamentary privilege of the House of Commons to control the publication and broadcast of the proceedings of the House of Commons and its Committees is nonetheless reserved. All copyrights therein are also reserved.

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 House of Commons website at the  
following address: <http://www.ourcommons.ca>