Second Session
Fortieth Parliament, 2009

SENATE OF CANADA

Proceedings of the Standing Senate Committee on

National Finance

Chair:
The Honourable JOSEPH A. DAY

Tuesday, May 12, 2009
Wednesday, May 13, 2009 (in camera)

Issue No. 8

Twelfth meeting on:

The 2009-2010 Estimates

Ninth meeting on:

Elements contained in Bill C-10, the Budget Implementation Act, 2009

WITNESSES:
(*See back cover*)

Deuxième session de la
quarantième législature, 2009

SÉNAT DU CANADA

Délibérations du Comité sénatorial permanent des

Finances nationales

Président :
L'honorable JOSEPH A. DAY

Le mardi 12 mai 2009
Le mercredi 13 mai 2009 (à huis clos)

Fascicule n° 8

Douzième réunion concernant :

Le Budget des dépenses 2009-2010

Neuvième réunion concernant :

Des éléments du projet de loi C-10, Loi d'exécution du budget de 2009

TÉMOINS :
(*Voir à l'endos*)

47215-47226

THE STANDING SENATE COMMITTEE ON NATIONAL FINANCE

The Honourable Joseph A. Day, *Chair*

The Honourable Irving R. Gerstein, *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

Callbeck
Chaput
* Cowan
(or Tardif)
De Bané, P.C.
Di Nino
Eggleton, P.C.
* LeBreton, P.C.
(or Comeau)
Mitchell
Nancy Ruth
Neufeld
Ringuette
Rivard

*Ex officio members

(Quorum 4)

Changes in membership of the committee:

Pursuant to rule 85(4), membership of the committee was amended as follows:

The Honourable Senator De Bané, P.C. replaced the Honourable Senator Banks (*May 14, 2009*).

The Honourable Senator Nancy Ruth replaced the Honourable Senator Andreychuk (*May 14, 2009*).

The Honourable Senator Di Nino replaced the Honourable Senator Banks (*May 14, 2009*).

The Honourable Senator Banks replaced the Honourable Senator De Bané, P.C. (*May 13, 2009*).

The Honourable Senator Wallin replaced the Honourable Senator Di Nino (*May 12, 2009*).

The Honourable Senator Andreychuk replaced the Honourable Senator Nancy Ruth (*May 12, 2009*).

The Honourable Senator Gerstein replaced the Honourable Senator Wallin (*May 12, 2009*).

The Honourable Senator Wallin replaced the Honourable Senator Gerstein (*May 11, 2009*).

LE COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES FINANCES NATIONALES

Président : L'honorable Joseph A. Day

Vice-président : L'honorable Irving R. Gerstein

et

Les honorables sénateurs :

Callbeck
Chaput
* Cowan
(ou Tardif)
De Bané, C.P.
Di Nino
Eggleton, C.P.
* LeBreton, C.P.
(ou Comeau)
Mitchell
Nancy Ruth
Neufeld
Ringuette
Rivard

*Membres d'office

(Quorum 4)

Modifications de la composition du comité :

Conformément à l'article 85(4) du Règlement, la liste des membres du comité est modifiée, ainsi qu'il suit :

L'honorable sénateur De Bané, C.P. a remplacé l'honorable sénateur Banks (*le 14 mai 2009*).

L'honorable sénateur Nancy Ruth a remplacé l'honorable sénateur Andreychuk (*le 14 mai 2009*).

L'honorable sénateur Di Nino a remplacé l'honorable sénateur Wallin (*le 14 mai 2009*).

L'honorable sénateur Banks a remplacé l'honorable sénateur De Bané, C.P. (*le 13 mai 2009*).

L'honorable sénateur Wallin a remplacé l'honorable sénateur Di Nino (*le 12 mai 2009*).

L'honorable sénateur Andreychuk a remplacé l'honorable sénateur Nancy Ruth (*le 12 mai 2009*).

L'honorable sénateur Gerstein a remplacé l'honorable sénateur Wallin (*le 12 mai 2009*).

L'honorable sénateur Wallin a remplacé l'honorable sénateur Gerstein (*le 11 mai 2009*).

Published by the Senate of Canada

Available from: Public Works and Government Services Canada
Publishing and Depository Services, Ottawa, Ontario K1A 0S5

Also available on the Internet: http://www.parl.gc.ca

Publié par le Sénat du Canada

Disponible auprès des: Travaux publics et Services gouvernementaux Canada –
Les Éditions et Services de dépôt, Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Aussi disponible sur internet: http://www.parl.gc.ca

MINUTES OF PROCEEDINGS

OTTAWA, Tuesday, May 12, 2009
(18)

[*English*]

The Standing Senate Committee on National Finance met this day, at 9:32 a.m., in room 9, Victoria Building, the chair, the Honourable Joseph A. Day, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Callbeck, Chaput, Day, Di Nino, Eggleton, P.C., Mitchell, Nancy Ruth, Ringuette, Rivard and Wallin (10).

In attendance: Guy Beaumier and Jean-François Nadeau, Analysts, Parliamentary Information and Research Service, Library of Parliament.

Also in attendance: The official reporters of the Senate.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Tuesday, March 3, 2009, the committee continued its examination of the expenditures set out in the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 2010. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 2.*)

WITNESSES:

Public Service Commission of Canada:

Maria Barrados, President;

Larry Murray, Chair, Independent Review Committee, Review of Public Service Commission Oversight;

Donald Lemaire, Senior Vice-President, Policy Branch;

Richard Charlebois, Vice-President, Corporate Management Branch;

Gerry Thom, Vice-President, Staffing and Assessment Service Branch.

The chair made a statement.

Ms. Barrados and Mr. Murray each made a statement and answered questions.

At 10:35 a.m., the committee suspended.

At 10:38 a.m., the committee resumed.

Ms. Barrados made a statement and, with Messrs. Lemaire, Charlebois and Thom, answered questions.

At 11:38 a.m., the committee adjourned to the call of the chair.

ATTEST:

PROCÈS-VERBAUX

OTTAWA, le mardi 12 mai 2009
(18)

[*Traduction*]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui à 9 h 32, dans la salle 9 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Joseph A. Day (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Callbeck, Chaput, Day, Di Nino, Eggleton, C.P., Mitchell, Nancy Ruth, Ringuette, Rivard et Wallin (10).

Également présents : Guy Beaumier et Jean-François Nadeau, analystes, Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement.

Aussi présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mardi 3 mars 2009, le comité poursuit son examen du Budget principal des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2010. (*Le texte complet de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 2 des délibérations du comité.*)

TÉMOINS :

Commission de la fonction publique du Canada :

Maria Barrados, présidente;

Larry Murray, président, Comité d'examen indépendant, Examen des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique;

Donald Lemaire, vice-président principal, Direction générale des politiques;

Richard Charlebois, vice-président, Direction générale de la gestion ministérielle;

Gerry Thom, vice-président, Direction générale des services de dotation et d'évaluation.

Le président fait une déclaration.

Mme Barrados et M. Murray font chacun une déclaration, puis répondent aux questions.

À 10 h 35, la séance est suspendue.

À 10 h 38, la séance reprend.

Mme Barrados fait une déclaration, puis avec l'aide de MM. Lemaire, Charlebois et Thom, répond aux questions.

À 11 h 38, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

OTTAWA, Wednesday, May 13, 2009
(19)

[*English*]

The Standing Senate Committee on National Finance met this day, in camera, at 6:40 p.m., in room 705, Victoria Building, the chair, the Honourable Joseph A. Day, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Andreychuk, Banks, Callbeck, Chaput, Day, Eggleton, P.C., Gerstein, Mitchell, Ringuette, Rivard and Wallin (11).

In attendance: Guy Beaumier and Jean-François Nadeau, Analysts, Parliamentary Information and Research Service, Library of Parliament.

Also in attendance: The official reporters of the Senate.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Thursday, March 12, 2009, the committee continued its examination of the following elements contained in Bill C-10, the Budget Implementation Act, 2009: Parts 1-6, Parts 8-10 and Parts 13-15, and in particular those dealing with employment insurance. (*For complete text of the order of reference see proceedings of the committee, Issue No. 4.*)

Pursuant to rule 92(2)(f), the committee considered a draft report.

It was agreed that staff be permitted to remain in the room.

At 8:52 p.m., the committee adjourned to the call of the chair.

ATTEST:

OTTAWA, le mercredi 13 mai 2009
(19)

[*Traduction*]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui à huis clos, à 18 h 40, dans la salle 705 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Joseph A. Day (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Andreychuk, Banks, Callbeck, Chaput, Day, Eggleton, C.P., Gerstein, Mitchell, Ringuette, Rivard et Wallin (11).

Également présents : Guy Beaumier et Jean-François Nadeau, analystes, Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement.

Aussi présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le jeudi 12 mars 2009, le comité poursuit son examen des éléments suivants du projet de loi C-10, Loi d'exécution du budget 2009 : parties 1-6, parties 8-10 et parties 13-15, et en particulier les éléments qui ont trait à l'assurance-emploi. (*Le texte complet de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 4 des délibérations du comité.*)

Conformément à l'article 92(2)f) du Règlement, le comité étudie un projet de rapport.

Il est convenu que le personnel soit autorisé à demeurer dans la pièce.

À 20 h 52, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

Le greffier du comité,

Adam Thompson

Clerk of the Committee

EVIDENCE

OTTAWA, Tuesday, May 12, 2009

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 9:32 a.m. to examine the Estimates laid before Parliament for the fiscal year ending March 31, 2010.

Senator Joseph A. Day (*Chair*) in the chair.

[*English*]

The Chair: I call this meeting of the Standing Senate Committee on National Finance to order. This morning we turn our attention to the Public Service Commission of Canada.

[*Translation*]

I would like to introduce and thank Maria Barrados, President of the Public Service Commission of Canada. She will be with us for the duration of our meeting this morning.

[*English*]

Our meeting will have two parts. In the first hour, Ms. Barrados will be joined by Larry Murray, who has served as Chair of the Independent Review Committee that conducted a review of the Public Service Commission oversight function. We will discuss his work and report for the first part of this meeting. We thank you for being here, Admiral Murray. I know you had rather short notice, but we have had the chance to look at your report. We look forward to your comments and discussion will follow.

Honourable senators, for the second hour of our meeting this morning, Ms. Barrados will be joined by some of her senior officials. They will come forward once we finish with the review of the Public Service Commission oversight report.

As always, I would ask honourable senators to keep their questions and responses as concise and precise as possible to allow all committee members an opportunity to participate. With those few introductory words, we look forward to hearing from Ms. Barrados and Mr. Murray in relation to the first part of our meeting.

[*Translation*]

Maria Barrados, President, Public Service Commission of Canada: Mr. Chair, I would like to thank the members of this committee for the opportunity to meet this morning to discuss our latest report and the activities at the Public Service Commission of Canada.

I am pleased to be joined by Larry Murray. He is a distinguished public servant with great experience and insight into all aspects of public policy and governance.

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le mardi 12 mai 2009

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 9 h 32, afin d'examiner le Budget des dépenses déposé au Parlement pour l'exercice financier se terminant le 31 mars 2010.

Le sénateur Joseph A. Day (*président*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

Le président : Je déclare ouverte la réunion du Comité sénatorial permanent des finances nationales. Ce matin, nous allons parler de la Commission de la fonction publique du Canada.

[*Français*]

J'aimerais présenter et remercier Mme Maria Barrados, la présidente de la Commission de la fonction publique du Canada, qui sera avec nous pour la durée de notre réunion ce matin.

[*Traduction*]

Notre réunion sera divisée en deux parties. Durant la première heure, Mme Barrados sera accompagnée de Larry Murray, président du comité d'examen indépendant qui a procédé à un examen des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique. Nous allons discuter de son travail et du rapport pendant la première partie de la réunion. Nous vous remercions d'être venu, monsieur Murray. Je sais que vous avez eu assez peu de temps, mais nous avons eu l'occasion d'examiner votre rapport. Nous avons hâte d'en discuter avec vous et d'entendre vos commentaires.

Honorables sénateurs, durant la deuxième heure, Mme Barrados sera secondée de hauts fonctionnaires. Ils vont se joindre à nous une fois que nous aurons terminé d'examiner le rapport sur la surveillance de la Commission de la fonction publique.

Comme toujours, je vous demande d'être le plus concis et le plus précis possible afin de permettre à tous les membres du comité de participer. Sur ce, nous allons céder la parole à Mme Barrados et à M. Murray pour la première partie de notre réunion.

[*Français*]

Maria Barrados, présidente, Commission de la fonction publique du Canada : Monsieur le président, j'aimerais d'abord remercier les membres du comité de l'occasion de vous rencontrer ce matin pour vous parler du dernier rapport et des activités de la Commission de la fonction publique du Canada.

J'ai le plaisir d'être accompagnée par Larry Murray, un fonctionnaire de grande renommée qui possède une vaste expérience et une connaissance approfondie de tous les aspects politiques, publics et de la gouvernance.

[*English*]

In 2008, the government launched a strategic Horizontal Review of Human Resources. The PSC was one of six organizations that participated in the review. Some questions arose about the appropriateness of the PSC's oversight activities. This led the PSC to appoint an Independent Review Committee, led by Larry Murray, to determine the appropriateness of our approach to oversight and to identify areas for improvement. The other two members of the committee were Jon Singleton, former Auditor General of Manitoba, and Marie Fortier, former Deputy Minister of Intergovernmental Affairs in the Government of Canada.

The focus was on PSC monitoring and audit activities. The committee completed its work in January. The report has been distributed to parliamentarians, including members of this committee. This morning, Mr. Murray is here to provide you with a briefing on the review.

Mr. Chair, the Public Service Commission has accepted the committee's three conclusions and 18 recommendations. We have developed an action plan to address them. A copy of this plan is included with my remarks as handout number one.

We have also shared the report, its findings and our action plan with senior executive committees. I am confident we will make significant progress implementing the recommendations this year.

[*Translation*]

Before he begins his presentation, I would like to thank Larry Murray and his task force members for taking on this task and Mr. Murray for his leadership in this important exercise.

[*English*]

Larry Murray, Chair, Independent Review Committee, Review of Public Service Commission Oversight, Public Service Commission of Canada: Mr. Chair, in the course of approximately 10 minutes, I will provide a brief overview of the report using a deck. I will go through it fairly quickly.

As Ms. Barrados said, the terms of reference were to determine the appropriateness of the approach, the level of effort of the Public Service Commission and to identify areas for improvement.

Slide four illustrates project support and timing. I want to highlight the wonderful support we received from Maria Barrados and the Public Service Commission. Two senior employees at the PSC, Mary Clennett and Blair Haddock, were invaluable to us. It was a great experience for the committee.

[*Traduction*]

En 2008, le gouvernement a lancé l'initiative de l'examen horizontal stratégique des ressources humaines. La CFP comptait parmi les six organisations ayant participé à cet examen, au cours duquel certaines questions ont été soulevées concernant le caractère approprié des activités de surveillance de la CFP. La CFP a donc créé un comité d'examen indépendant, dirigé par Larry Murray. Ce comité était chargé d'évaluer le caractère approprié de notre démarche de surveillance et de cibler les domaines à améliorer. Les deux autres membres du comité étaient Jon Singleton, ancien vérificateur général du Manitoba, et Marie Fortier, ancienne sous-ministre des Affaires intergouvernementales au gouvernement du Canada.

Les travaux du comité portaient principalement sur les activités de surveillance et de vérification de la CFP. Le comité a terminé son rapport en janvier, et celui-ci a été distribué aux parlementaires, y compris aux membres de votre comité. Ce matin, M. Murray est ici pour vous présenter un aperçu de cet examen.

Monsieur le président, la Commission de la fonction publique a accepté les trois conclusions et les 18 recommandations formulées par le comité indépendant et elle a élaboré un plan d'action pour y donner suite. Une copie de ce plan vous a été remise avec mes déclarations préliminaires. Il s'agit de la fiche d'information numéro un.

Nous avons également transmis le rapport, les conclusions qui en ont découlé de même que notre plan d'action aux comités de la haute direction, et je suis convaincue que cette année, nous accomplirons des progrès considérables au chapitre des recommandations formulées.

[*Français*]

Avant le début de sa présentation, j'aimerais remercier Larry Murray ainsi que les membres de son groupe de travail d'avoir accepté de mener à bien ce projet et d'avoir assuré le leadership dans cet exercice d'importance.

[*Traduction*]

Larry Murray, président, Comité d'examen indépendant, Examen des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique, Commission de la fonction publique du Canada : Monsieur le président, je vais prendre environ 10 minutes pour vous donner un bref aperçu du rapport à l'aide d'une présentation. Je vais le faire assez rapidement.

Comme Mme Barrados l'a dit, le mandat du comité était d'établir la pertinence de la démarche et des efforts de surveillance déployés par la Commission de la fonction publique, ainsi que de définir les domaines à améliorer.

La diapositive quatre porte sur le soutien au projet et l'échéancier. J'aimerais souligner le formidable soutien que nous avons reçu de la part de Maria Barrados et de la Commission de la fonction publique. Nous avons reçu l'aide inestimable de deux cadres de la CFP, Mary Clennett et Blair Haddock. L'expérience s'est avérée enrichissante pour le comité.

We were an independent committee, but given the time constraints and the need to finish within a relatively short period of time, we drew on some outside experts. Members of the committee would know the former Chief Statistician of Canada, Dr. Ivan Fellegi. He looked at monitoring and data for the commission and the review committee. Deloitte Consulting looked at capacity building. One of the committee's mandates was how much oversight is enough. Therefore, we had Ernst & Young look at the auditing approach and the methodology to help us with this question.

Nous étions un comité indépendant, mais compte tenu des contraintes de temps et de la nécessité de terminer l'examen dans un délai relativement court, nous avons fait appel à des spécialistes externes. Vous connaissez sans doute l'ancien statisticien en chef du Canada, M. Ivan Fellegi. Il a examiné la question de la surveillance et des données pour la commission et le comité d'examen. Deloitte Consulting s'est penché sur le renforcement des capacités. L'un des mandats du comité était de déterminer jusqu'où doit aller la surveillance. Nous avons donc demandé à Ernst & Young d'examiner la démarche et les méthodes de vérification pour nous aider à ce titre.

Slide five shows consultation. Mr. Chair, we appreciated your input and the input of parliamentarians from both houses and all parties. Although we cover it in the report, it was clear that both Houses of Parliament strongly support the role of PSE and the need for effective oversight. Every parliamentarian we spoke to focused on key issues such as national area of selection, the concern for all Canadians to have access and the high percentage of terms and casuals turning into permanent employs. We heard those concerns consistently from parliamentarians.

La diapositive cinq porte sur les consultations. Monsieur le président, votre participation et celle des parlementaires des deux chambres et de tous les partis nous ont été très utiles. Même si nous en parlons dans le rapport, sachez qu'il était évident que les deux Chambres du Parlement appuient résolument le rôle de la CFP et la nécessité d'une surveillance efficace. Au cours des consultations, tous les parlementaires nous ont parlé de questions clés comme la zone nationale de sélection, l'accessibilité pour tous les Canadiens et le pourcentage élevé de postes occasionnels ou de durée déterminée qui deviennent des postes permanents. Les parlementaires nous ont parlé de ces préoccupations à maintes reprises.

Deputy heads of departments and central agencies essentially indicated there is too much oversight or duplication of oversight. This was not necessarily focused on the PSC. It was in regard to all the oversight issues coming at them or the web of rules that I am sure this committee has heard about, of which the PSC was part. There was also confusion about the role of the PSC and how accountability will work with the new act. I will come back to that issue later.

Les administrateurs généraux des ministères et des organismes centraux ont surtout mentionné qu'il y avait trop de surveillance ou de surveillance en double. Cela ne portait pas nécessairement sur la CFP, mais sur toutes les questions de surveillance qui leur étaient soumises ou l'ensemble des diverses règles qui existent, dont celles de la CFP, comme vous en avez sûrement entendu parler. Il y avait aussi une certaine confusion à propos du rôle de la CFP et de la façon dont la responsabilisation va s'inscrire dans le cadre de la nouvelle loi. Je vais y revenir un peu plus tard.

There is a sense by some that the PSC should focus on non-partisanship. We tried to deal with that issue in our conclusion. We heard similar things from the human resource council executive, which is a range of senior public servants responsible for human resource management in various departments. The union leaders felt that more oversight was required. They remain quite concerned about the new definition of "merit" and so on. The bargaining agents want tougher oversight. The conversation with officials from the offices of the Comptroller General and the Auditor General was about the duplication issue, which I will come back to. The internal audit committee of the PSC and senior representatives provided technical input on where the PSC is.

Certaines personnes pensent que la CFP devrait mettre l'accent sur l'impartialité politique. Nous avons abordé la question dans notre conclusion. Le directeur du conseil des ressources humaines nous a dit à peu près la même chose. Ce conseil regroupe des hauts fonctionnaires chargés de la gestion des ressources humaines dans divers ministères. Quant aux dirigeants syndicaux, ils nous ont dit qu'il fallait plus de surveillance. Ils demeurent inquiets de la nouvelle définition du « mérite », entre autres. Les agents négociateurs souhaitent que la surveillance soit plus stricte. Nous avons discuté avec des fonctionnaires du Bureau du contrôleur général et du Bureau du vérificateur général de la question du chevauchement, et je vais y revenir tout à l'heure. Le comité de vérification interne et des cadres supérieurs de la CFP ont fourni des avis techniques sur la situation de la CFP.

I believe that you are aware of the objectives of the PSC oversight, so I will not spend much time on slide 6 other than to highlight the last point. One issue that I mentioned is confusion, which might be too strong a word. The Secretary of the Treasury Board, Wayne Wouters, said that we have to try to explain the accountability framework clearly in our report. We have to explain that it exists in the sense that the Public Service Commission is accountable to Parliament for staffing and has been encouraged, under the new legislation, to do maximum delegation. That means if there is a problem in one department, it becomes a problem for Ms. Barrados and the Public Service

Je crois que vous connaissez les objectifs de la CFP en matière de surveillance, alors je ne vais pas m'attarder à la diapositive six, sauf pour souligner le dernier point. J'ai déjà parlé de la confusion, mais ce terme est peut-être trop fort. Le secrétaire du Conseil du Trésor, Wayne Wouters, a indiqué que nous devions essayer d'expliquer clairement le cadre de responsabilisation dans notre rapport. Il nous faut expliquer que ce cadre existe, en ce sens que la Commission de la fonction publique doit rendre compte au Parlement des systèmes de dotation et qu'on l'incite, en vertu de la nouvelle loi, à déléguer ses pouvoirs au maximum. Cela signifie que si un problème se pose dans un ministère, cela devient un

Commission. It is an interesting accountability framework and it will work only with good understanding and collaboration between all the players. That is why we focus on it and why the first conclusion is worded in that way.

Slide 7 is about oversight activity. It was an effort to respond to some of the questions we received on monitoring, oversight, et cetera. We tried to explain that in the report in a fairly simple way.

Slide 8 shows the remarks of the OAG in recent reports of the Auditor General. I point out the sense that an increase in audit at the PSC, or a resuming of audit, began with the new legislation in 2005. Actually, it starts with the report of the AG in 2003 based on the investigation of the Office of the Privacy Commissioner in 2002. I will touch on that in the expenditure, but that is where audit starts. With the new legislation, it carries on from there.

Slide 9 speaks to some of the results of recent PSC oversight. I will not spend your time on that. I am happy to come back to it in questions or Ms. Barrados will speak to it.

Slide 10 concerns resources. The bottom line that you see is 2002-2003 and to the right of 2003-2004, you will note that it begins to increase. That is the result of the AG's report and the investigations of the Office of the Privacy Commissioner. To the right of 2006-2007, you will see the increase again as the result of the new legislation — the increased delegation to departments and the need for increased oversight by the PSC. The line at the far right shows an area of monitoring, an area where there has to be greater expenditure. I will come back to that in the conclusions and recommendations.

The mandate was to determine the appropriateness of the approach and level of effort of PSC oversight. The first conclusion deals with the issue of the appropriateness of the approach. The first two paragraphs try to capture the mandate of the PSC. In examining the Public Service Employment Act, the delegation instrument and the activities of the PSC, it is our perspective that the scope of the oversight of the PSC must be as broad as is the range of delegated authorities. That is to say, the oversight must encompass the effectiveness of the staffing system and cannot be limited to non-partisanship or any other single component. We had to be clear on that.

The second part of the first conclusion centres on the appropriateness of the actual activities. It is our view, and that of the people to whom we spoke, that the oversight activities of the PSC — monitoring, auditing and investigation— are the right ones. We determined that some calibration is needed in the quality and amount of monitoring and that there is a need for the development of capacity across its monitoring and audit activities.

problème pour Mme Barrados et la Commission de la fonction publique. C'est un cadre de responsabilisation intéressant qui ne peut fonctionner qu'avec la compréhension et la collaboration de tous les intervenants. C'est pourquoi nous l'examinons plus particulièrement et pourquoi la première conclusion est formulée de cette façon.

La diapositive sept porte sur les activités de surveillance. Nous nous sommes efforcés de répondre à certaines des questions qu'on nous avait posées à propos du contrôle, de la surveillance, et cetera. Nous avons tenté de fournir des explications simples dans le rapport.

La diapositive huit présente les remarques du BVG dans les rapports récents de la vérificatrice générale. Je tiens à souligner qu'avec l'entrée en vigueur de la nouvelle loi, en 2005, il y a eu une hausse des vérifications ou une reprise des vérifications à la CFP. En fait, cela a commencé en 2003, avec le rapport de la VG préparé à partir de l'enquête du Commissariat à la protection de la vie privée effectuée en 2002. Je vais y revenir tout à l'heure quand je vais parler des dépenses, mais c'est là où commencent les vérifications. Elles débutent avec la nouvelle loi.

La diapositive neuf concerne les résultats des activités récentes de surveillance de la CFP. Je ne vais pas m'y attarder. Si vous avez des questions à ce sujet, Mme Barrados ou moi-même allons vous répondre avec plaisir.

La diapositive 10 porte sur les ressources. Vous remarquerez que la ligne du bas commence à monter à partir de 2003-2004. Cela résulte du rapport de la VG et des enquêtes du Commissariat à la protection de la vie privée. Si vous regardez plus à droite, à 2006-2007, vous verrez une autre hausse due à la nouvelle loi, c'est-à-dire à l'augmentation de la délégation des pouvoirs aux ministères et à la nécessité d'une surveillance accrue de la CFP. À l'extrême droite, il y a une zone de surveillance, où l'on doit augmenter les dépenses. Je vais y revenir dans les conclusions et les recommandations.

Notre mandat était d'établir la pertinence de la démarche et des efforts de surveillance déployés par la CFP. La première conclusion porte sur la pertinence de la démarche. Dans les deux premiers paragraphes, nous tentons de bien rendre le mandat de la CFP. L'examen de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, de l'instrument de délégation et des activités de la CFP nous permet de conclure que la portée des activités de surveillance de la CFP doit être aussi vaste que l'éventail des pouvoirs délégués. Autrement dit, elle doit englober l'efficacité du système de dotation et ne peut se limiter à l'impartialité ou à tout autre élément, pris séparément. Il fallait que nous soyons clairs sur ce point.

La deuxième partie de la première conclusion porte sur la pertinence des activités. Selon nous, et selon les personnes à qui nous avons parlé, les activités de surveillance de la CFP, à savoir le contrôle, la vérification et les enquêtes, sont tout à fait à propos. Toutefois, un certain calibrage à l'égard du nombre d'activités de contrôle et de leur qualité est nécessaire. De même, il faudra développer les capacités au regard de l'ensemble des

Capacity is code for human resources; talented people who are in great demand and limited supply in this area for the PSC and other agencies.

The second conclusion speaks to the level of effort. In that context, it is our view that the level of effort planned for oversight was appropriate. There was a strong case to be made for increasing the level of resources for monitoring. We left it to the PSC to determine how best to achieve that, whether through slowing the building of audit or reallocating from other resources. How much is enough? That is a tough question. We determined that we had to approach it in a couple of different ways.

Our view and that of the experts is that the five-year to seven-year audit cycle was reasonable. That means, for example, if I am in my previous role as Deputy Minister of Fisheries and Oceans, I can expect the PSC to come through my office door to have a full entity audit to determine how I run human resources in my department at least every five to seven years. That seems entirely reasonable, if I may say.

We also tried to look at overall resources. At page 37 of the report, we attempted to compare all the resources in the 82 departments and agencies, what they expend, what the audit expenditure is for human resources, which is what the PSC does, and the remaining expenditures. It was quite reasonable and the Treasury Board was struck by that too.

In addition to the PSC's view, we had Ernst & Young confirm that it is about right. Mr. Jon Singleton, former Auditor General of Manitoba, was a member of the committee and he agreed. On that basis, we concluded that the level of effort was fine. A greater concern than the resources is being able to ramp it up, bring the expertise through the door and team build.

The third conclusion was a bit broader and a bit off our mandate at some level. One thing we found in all the interviews was a consensus that full implementation of the Public Service Employment Act, which came into force in December 2005, has not happened. There were various views about the progress, but it had not yet been fully implemented. We concluded that much good is happening around HR renewal, which is essential from our perspective. Full implementation of PSEA is a fundamental building block of public service renewal. Enhancing and doing whatever with PSC oversight in isolation will not be enough to achieve full implementation. There needs to be a concerted team effort by everyone involved to move this forward. I will come back to that in a minute.

There were eighteen recommendations in all, with four on communications and collaboration; two on avoiding duplication with the other two major audit organizations; and two on policy

activités de contrôle et de vérification. Les capacités signifient les ressources humaines; des personnes qualifiées qui sont très en demande et en nombre restreint dans ce domaine pour la CFP et d'autres organismes.

La deuxième conclusion porte sur le niveau d'effort. Dans ce contexte, nous estimons que le niveau d'effort prévu dans le cadre des activités de surveillance convient d'un point de vue global. On peut toutefois affirmer sans risque de se tromper qu'il faut augmenter le niveau de ressources en ce qui a trait aux activités de contrôle. Le comité laisse à la CFP le soin de déterminer si la meilleure façon d'y parvenir est de ralentir le renforcement des capacités de vérification ou de réaffecter d'autres ressources de la CFP. Qu'est-ce qui est suffisant? C'est une question difficile. Nous avons déterminé qu'il nous fallait l'aborder sous divers angles.

Selon nous et selon les experts, le cycle de vérification tous les cinq ou sept ans était raisonnable. Cela signifie, par exemple, si je reprends mon rôle de sous-ministre des Pêches et des Océans, que je peux m'attendre à ce que la CFP vienne effectuer une vérification complète de la gestion des ressources humaines dans mon ministère au moins tous les cinq à sept ans. À mon avis, c'est tout à fait raisonnable.

Nous avons aussi tenté d'examiner les ressources globales. À la page 38 du rapport, nous avons tenté de comparer toutes les ressources dans les 82 ministères et organismes : leurs dépenses, les dépenses de vérification pour les ressources humaines, ce qui est fait par la CFP, ainsi que les autres dépenses. Nous avons été surpris de constater, et le Conseil du Trésor également, qu'elles étaient très raisonnables.

En plus de l'opinion de la CFP, nous avons également reçu celle d'Ernst & Young, qui confirme que c'est raisonnable. M. Jon Singleton, ancien vérificateur général du Manitoba, était membre du comité et il était lui aussi d'accord. Par conséquent, nous avons conclu que le niveau d'effort était approprié. Ce qui est plus préoccupant que les ressources, c'est d'être capable de les augmenter, d'attirer le personnel compétent et de promouvoir le travail d'équipe.

La troisième conclusion était un peu plus vaste et dépassait un peu notre mandat à certains niveaux. Durant les entrevues, tout le monde s'entendait pour dire que la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, qui est entrée en vigueur en décembre 2005, n'est pas encore pleinement mise en œuvre. Les gens ont exprimé divers points de vue à propos des progrès réalisés, mais ils s'entendaient pour dire que la loi n'était pas encore tout à fait appliquée. Nous avons conclu qu'il y a des points positifs entourant le renouvellement des RH, qui selon nous est essentiel. La pleine mise en œuvre de la LEFP est l'un des fondements essentiels du renouvellement de la fonction publique. Se contenter d'améliorer la surveillance de la CFP de façon isolée ne suffira pas pour atteindre une pleine mise en œuvre. Pour y arriver, il faut que toutes les personnes concernées fournissent des efforts concertés en équipe. Je vais y revenir dans une minute.

Au total, il y a 18 recommandations. Quatre portent sur la communication et la collaboration; deux visent à éviter le chevauchement avec les deux autres principaux organismes

and Staffing Management Accountability Framework, which is about getting expectations right; four each on monitoring and audit; and two on performance monitoring and reporting.

Slide 16 speaks to stakeholder communication. The first recommendation in this group of four relates to the report to Parliament, which most parliamentarians received positively. It speaks to communication within the context of increasing the number of entity audits from about 3 per year to 13 per year when this is up and running, including some additional horizontal audits across government as well as some follow-up audits.

It seemed to us that the report could summarize the results of these various departmental audits, put the reports on the Web and there would still be transparency. We felt it would be a more useful document for parliamentarians taking into account the increasing number of these audits. The report would be more useful to Parliament.

The second recommendation is critical, and that is the need to establish within government a regular forum for dialogue between the president and the commission and deputy heads of departments on staffing to ensure there is real dialogue on a regular basis.

The third recommendation is to regularize the meetings with the leaders of the bargaining agents. The fourth recommendation speaks to some extent to the conclusion number three. As you would know, there is fairly significant demographic change going on in the senior and middle leadership throughout the public service. There is a need to ensure that at every opportunity, managers and employees are equipped with the knowledge they need to understand the staffing system so that it becomes second nature, based on the values and so on, so everyone becomes confident and comfortable doing it. However, that will only happen with continued education and training.

Slide 17 focuses on the fifth and sixth recommendations dealing with collaboration. It is about trying to eliminate or avoid, to the extent possible, duplication between the various audit agencies. The Comptroller General and the president of the PSC met and will be developing an MOU to streamline their activities in planning staffing audits, training and so on. The PSC has also offered to visit internal audit committees, which are also being ramped up concurrent with all of this, to ensure that they understand where the PSC is, what they are doing and how they do their business.

In the case of the OAG, Ms. Barrados and Ms. Fraser and Jon Singleton met and have agreed to a more formal approach to fostering a collaborative working relationship, in other words, a formal means of exchanging plans to reduce duplication to the extent possible.

Slide 18 is on the policy and the staffing management accountability framework, and includes two recommendations. One is that when the new legislation came in, it did result in a lot

de vérification; deux concernent la politique et le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation, qui vise à répondre aux attentes. La surveillance et la vérification font l'objet de quatre chacune et finalement, deux portent sur la surveillance du rendement et la production de rapports.

La diapositive 16 porte sur la communication avec les parties intéressées. La première des quatre recommandations, que la plupart des parlementaires ont bien accueillie, concerne le rapport au Parlement. Elle porte sur la communication et sur l'augmentation du nombre des vérifications d'entités, qui passeraient d'environ trois par année à 13 par année, ce qui comprendrait des vérifications horizontales supplémentaires à l'échelle gouvernementale ainsi que des vérifications de suivi.

Il nous a semblé que le rapport pourrait résumer les résultats des vérifications ministérielles, que nous pourrions afficher les rapports sur le site Web et que le processus serait tout de même transparent. Nous avons estimé que ce serait plus utile pour les parlementaires compte tenu du nombre croissant de vérifications. Le rapport serait plus utile au Parlement.

La deuxième recommandation est essentielle; elle porte sur la nécessité de mettre en place au sein du gouvernement une tribune régulière pour faciliter un véritable dialogue entre la présidente, la commission et les administrateurs généraux des ministères en ce qui concerne la dotation.

La troisième recommandation consiste à tenir des réunions sur une base régulière avec les chefs des agents négociateurs. Quant à la quatrième recommandation, elle porte en quelque sorte sur la troisième conclusion. Comme vous le savez, des changements démographiques assez importants se produisent sur le plan du leadership aux échelons intermédiaires et supérieurs dans l'ensemble de la fonction publique. Il faut nous assurer qu'en tout temps, les gestionnaires et les employés possèdent les connaissances nécessaires pour comprendre le système de dotation afin que ce soit pour eux une sorte de réflexe fondé sur les valeurs, afin que chacun se sente confiant et à l'aise dans ce système. Toutefois, ce ne sera possible que grâce à la formation continue.

À la diapositive 17, on trouve les recommandations cinq et six, qui portent sur la collaboration et sur l'élimination, dans la mesure du possible, du chevauchement entre les divers organismes de vérification. Le contrôleur général et la présidente de la CFP se sont rencontrés et vont élaborer un protocole d'entente pour rationaliser leurs activités en ce qui concerne les vérifications de dotation prévues, la formation, et ainsi de suite. La CFP propose également de visiter les comités de vérification interne, dont le nombre augmente parallèlement, pour s'assurer qu'ils comprennent la position de la CFP et ses méthodes de travail.

Pour ce qui est du BVG, Mme Barrados, Mme Fraser et Jon Singleton se sont réunis et ont convenu d'une démarche plus officielle pour favoriser des rapports de travail empreints de collaboration, autrement dit mettre en place un mécanisme officiel d'échange de plans afin de réduire le plus possible le chevauchement.

La diapositive 18 porte sur la politique et le cadre de responsabilisation en gestion de la dotation. Elle comprend deux recommandations. L'entrée en vigueur de la nouvelle loi a

of work for the PSC, among others, on the policy side. It is now in train, and a major policy review is under way. That is moving ahead with some urgency and needs, from our perspective, to ensure that everyone has the policy understanding and stakeholders are engaged in that exercise so everyone understands the policy on which the audits are based. The non-advertised versus advertised is something we bumped into frequently, so we highlighted that as being an area that needed early attention in terms of policy definition.

On the monitoring side, the DSAR, the Departmental Staffing Accountability Report, is generated by departments to the PSC. Much work has been done on it already. In fact, the PSC has reduced by 60 per cent the paper burden or administrative burden to departments, but work is still required there in terms of what is measured and what that tells you. It does require consultation with departments, and that is under way. The data is really not just to do with the PSC. It is across government. There does need to be work done so that people can get human resources information that is usable and that they can transfer back and forth. It would save a lot of time and energy and ensure much more accurate results. That is around upgrading the IT infrastructure and coming up with a formal data strategy.

Number 11 concerns improving the completeness and accuracy of data with respect to advertised and non-advertised data. Dr. Fellegi was not certain whether the data that was coming back in that area was necessarily entirely accurate.

The next recommendation, number 12, has to do with the issue of building the human resources capacity within the PSC to do this work. Let me be clear. One thing that shone through was the dedication and hard work of everyone involved in the PSC. There are a number of recommendations. This is a professional organization. People care a lot, and that shone through. When Dr. Fellegi was looking at it, he said that people were "going under" trying to do this work to the best of their ability. As a result of that and other conversations, we landed on the recommendation that there needs to be more horsepower and more work done in some of these areas to make it easier.

On side 20 and the four recommendations dealing with the audit, there is the need to invest in team building and a learning strategy. There is a need to tailor the audit methodology for staffing audits, which are unique, and on the resource side, trying to ensure that the right people are recruited, trained and available to do this work.

There is also a need to do a continual review to ensure that the resources are adequate. In other words, if the monitoring is adjusted, what is the model? On this, there is a need to survey departments after an audit, because everyone is learning in this process, to get that feedback. This was the PSC. It was not us. This external quality assurance review is every one to two years. I wondered if that was not too much, but the team really wanted to do it. It can be done, and it will ensure, as this process gets

donné beaucoup de travail à la CFP, sur le plan de la politique, notamment. Actuellement, on a entrepris une révision en profondeur de la politique. Cette question est urgente et nécessite, selon nous, que nous nous assurions que tout le monde, y compris les parties intéressées, comprend la politique sur laquelle sont fondées les vérifications. Le processus de nomination non annoncé par rapport au processus annoncé est un élément que nous rencontrons fréquemment, alors nous avons souligné qu'il s'agit d'un point qu'il faut définir rapidement dans la politique.

Sur le plan de la surveillance, le Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation, ou RMORCD, est préparé par les ministères pour la CFP. Beaucoup de travail a déjà été fait à ce chapitre. En fait, la CFP a réduit de 60 p. 100 le fardeau administratif des ministères, mais il reste du travail à faire en ce qui concerne l'évaluation et les conclusions. Cela nécessite une consultation auprès des ministères, et elle est en cours. Les données ne concernent pas seulement la CFP, mais l'ensemble du gouvernement. Il faut que les gens puissent obtenir et transmettre des informations utiles sur les ressources humaines. On pourrait ainsi économiser du temps et de l'énergie et obtenir des résultats beaucoup plus précis. Cela signifie de mettre à niveau l'infrastructure de TI et de mettre au point une stratégie officielle en matière de données.

La onzième recommandation concerne l'amélioration de l'intégralité et de l'exactitude des données annoncées et non annoncées. M. Fellegi n'était pas certain que les données fournies à ce chapitre étaient tout à fait exactes.

La douzième recommandation porte sur le renforcement des capacités des ressources humaines au sein de la CFP pour faire ce travail. Soyons clairs : le dévouement et le travail acharné de tout le personnel de la CFP ont été démontrés. Un certain nombre de recommandations ont été formulées. C'est un organisme professionnel. Il est évident que les gens ont leur travail à cœur. M. Fellegi a indiqué que les gens « se brûlent » à essayer de travailler du mieux qu'ils le peuvent. Par conséquent, nous avons recommandé que l'on augmente le nombre de ressources et que l'on fasse davantage à ce chapitre pour leur faciliter la tâche.

À la diapositive 20, il y a quatre recommandations qui portent sur la vérification. Il faut investir dans la promotion du travail d'équipe et mettre au point une stratégie d'apprentissage. Il faut adapter la méthode de vérification en fonction du contexte précis des vérifications de dotation, qui sont uniques, et sur le plan des ressources, s'assurer de recruter et de former du personnel compétent et disponible pour faire ce travail.

Il doit aussi y avoir un processus de révision continu afin que les ressources soient adéquates. Autrement dit, si la surveillance est améliorée, quel sera le modèle à suivre? À ce chapitre, il faut mener des sondages auprès des ministères en vue d'obtenir de la rétroaction, parce que tout le monde apprend quelque chose dans ce processus. C'était une recommandation de la CFP, et non de nous. Cet examen externe de l'assurance de la qualité est effectué tous les ans ou deux. Je me suis demandé s'il n'était pas fait trop

ramped up and moves forward, that it will be a continual learning and will remain effective throughout the piece and will not be overkill.

The final two recommendations concern performance monitoring and reporting to ensure through annual reviews, strategic plans and performance the results of where the monitoring and audit activity are and where they are going.

The final recommendation is to ensure that you and your colleagues in the House of Commons continue to receive the reports you need in terms of the progress that is going on in this area and the progress on capacity building.

I apologize if I went fairly quickly, but I thought you would prefer to have time for questions.

The Chair: Thank you very much for that overview and the slide presentation.

Senators, during Ms. Barrados' introductory words, she made reference to an action plan, and this plan has been circulated. It is the legal-length document, a separate document as opposed to being attached to her presentation in our package.

Mr. Murray: The way the recommendations are captured in the action plan is better than the way they are captured in my deck. If you want a sense of the recommendations, read Ms. Barrados' action plan rather than the deck I have provided.

The Chair: Yet another review of your work, a positive one in this instance — in fact, in both instances.

Could you clarify the issue that the Secretary of the Treasury Board, soon to be going to the Privy Council Office, mentioned to you with respect to accounting?

Since the Public Service Employment Act came into force in 2005, we have had the Federal Accountability Act, which brought deputy heads or deputy ministers into the system as using the term "accounting officer."

Would you, with respect to staffing and human resources, consider the deputy minister to be accountable to Parliament in relation to those items or continue to be accountable to the Public Service Commission, who is then accountable to Parliament?

Mr. Murray: I would consider the deputy minister to be accountable to the Public Service Commission, who is then accountable to Parliament. Mr. Wouters' point was to try to ensure in this report that we captured that reality so that people understood that the Public Service Commission was responsible and accountable to Parliament for the overall staffing system and had been encouraged in the new legislation to provide maximum delegation to departments. Mr. Wouters' point was that the deputies need to understand that if there is a problem in their department, they have a problem, obviously, but the President of the Public Service Commission has a problem as well, because she is accountable to Parliament for the overall system, and to try to

souvent, mais l'équipe y tenait vraiment. C'est possible de le faire, et avec l'amélioration du processus, ce sera un apprentissage continu qui demeurera efficace à toutes les étapes du processus, sans être excessif.

Les deux dernières recommandations concernent la surveillance du rendement et la production de rapports et proposent de continuer les examens annuels des plans stratégiques et du rendement lié aux résultats des activités de contrôle et de vérification.

La dernière recommandation vise à garantir que vous et vos collègues de la Chambre des communes continuiez à recevoir les rapports dont vous avez besoin sur les progrès réalisés dans ce domaine et les progrès en matière de renforcement des capacités.

Je suis désolé d'être allé si rapidement, mais j'ai pensé que vous aimeriez avoir assez de temps pour poser des questions.

Le président : Je vous remercie beaucoup de cet aperçu et de la présentation.

Chers collègues, durant sa déclaration préliminaire, Mme Barrados a fait référence à un plan d'action; ce plan vous a été distribué. Il s'agit d'un document distinct, en format légal, dans la documentation.

M. Murray : Les recommandations sont mieux présentées dans le plan d'action que dans ma présentation. Si vous voulez bien les comprendre, lisez le plan d'action de Mme Barrados au lieu de ma présentation.

Le président : C'est un autre aperçu de vos travaux, un aperçu positif dans ce cas-ci — en fait, dans les deux cas.

Pourriez-vous nous expliquer ce que le secrétaire du Conseil du Trésor, qui sera bientôt au Bureau du Conseil privé, vous a mentionné en ce qui concerne la responsabilisation?

Depuis que la Loi sur l'emploi dans la fonction publique est entrée en vigueur, en 2005, nous avons eu la Loi fédérale sur la responsabilité, qui a désigné les administrateurs généraux ou les sous-ministres comme des « administrateurs des comptes ».

Considérez-vous que le sous-ministre, en ce qui concerne la dotation et les ressources humaines, est tenu de rendre compte au Parlement ou doit continuer à rendre compte à la Commission de la fonction publique, qui est elle-même tenue de rendre compte au Parlement?

M. Murray : J'estime que le sous-ministre est tenu de rendre compte à la Commission de la fonction publique, qui rendra compte au Parlement. M. Wouters voulait s'assurer, dans ce rapport, que nous comprenions bien ce fait, afin que les gens sachent que la Commission de la fonction publique était tenue de rendre compte au Parlement de l'efficacité du système global de dotation et avait été encouragée, dans la nouvelle loi, à déléguer le maximum de pouvoirs aux ministères. M. Wouters faisait valoir que les sous-ministres doivent comprendre que si un problème se pose dans leur ministère, ils ont évidemment un problème, mais la présidente de la Commission de la fonction publique en a un également, parce qu'elle doit rendre compte au Parlement du

capture that so people could understand this accountability relationship in a constructive manner. That is why we tried to frame it in the report to make that clear in a couple of spots.

The Chair: There may be some who feel that with this new requirement to be accounting officers, deputy ministers may have direct accountability to Parliament.

Mr. Murray: I mentioned the concerns about the amount and varieties of oversight. The government's tackling of the web of rules indicates a concern that they are trying to take it on. This new legislation came into effect in December 2005. The machinery of human resources was changed dramatically and has been recently simplified again, which is good. The Federal Accountability Act came into effect shortly after that and although it did not change this relationship, all of these items happening concurrently probably led to lack of clarity, if not confusion, in the minds of some people. We have tried to clarify this issue.

Ms. Barrados: Our accountability relationships are unique. It means that we provide oversight on behalf of Parliament and we also have to put corrective measures in place. That is what makes our relationship different. That is the part I feel we are particularly accountable for. When we have identified a problem, what have we done to correct it? There is nothing that should stop a deputy minister from explaining to Parliament what he or she is doing on the staffing front.

The Chair: That is helpful.

Senator Ringuette: Please correct me if I am wrong. What I conclude from the recommendations is that the strategic horizontal review is strictly for departments. There was no audit review of vertical issues such as the graduate recruitment program you audited a few years ago where you found poor results in use of the program.

Does this review include the vertical part of human resources recruiting or staffing?

Ms. Barrados: The strategic Horizontal Review of Human Resources Functions included six organizations. It was the human resource portions of the Treasury Board, Public Service Human Resource Management Agency, Canada School of Public Service, the Public Service Commission and the two tribunals — Public Service Labour Relations Board and Public Service Staffing Tribunal.

All of the bodies were included. The exercise was one in which all programs were examined and challenged on whether they were cost effective. A large exercise occurred describing each program activity, its objectives, its expenditures and what had been achieved. Part of that challenge was determining whether those programs should continue, whether they should be changed or whether there should be reinvestment.

système global de dotation. Les gens doivent comprendre cette relation de reddition de comptes d'une manière constructive. C'est la raison pour laquelle nous avons tenté de l'expliquer à quelques endroits dans le rapport pour que ce soit clair.

Le président : Certaines personnes estiment peut-être qu'avec cette nouvelle obligation d'agir à titre d'administrateurs des comptes, les sous-ministres pourraient rendre directement compte au Parlement.

M. Murray : J'ai parlé des inquiétudes au sujet du nombre et de la diversité des activités de surveillance. La façon dont le gouvernement envisage l'ensemble de règles indique qu'il tente de s'y attaquer. Cette nouvelle loi est entrée en vigueur en décembre 2005. Le mécanisme des ressources humaines a été modifié de façon radicale et a été récemment simplifié, ce qui est une bonne chose. La Loi fédérale sur la responsabilité est entrée en vigueur peu de temps après, et même si elle n'a pas changé cette relation, le fait que tout cela arrive en même temps a probablement entraîné un manque de clarté, sinon de la confusion, dans l'esprit des gens. Nous tentons de clarifier cette question.

Mme Barrados : Nos relations de responsabilité sont uniques. Cela signifie que nous assurons une surveillance au nom du Parlement et que nous devons également mettre en place des mesures correctives. C'est ce qui rend notre relation différente. C'est la partie dont nous sommes particulièrement responsables. Lorsqu'un problème est soulevé, que fait-on pour le résoudre? Rien ne devrait empêcher un sous-ministre d'expliquer au Parlement ce qu'il ou elle fait sur le plan de la dotation.

Le président : C'est très utile.

Le sénateur Ringuette : Corrigez-moi si j'ai tort, mais ce que je conclus de ces recommandations, c'est que l'examen stratégique horizontal concerne uniquement les ministères. Il n'y a eu aucun examen de vérification de questions verticales comme le programme de recrutement des diplômés que vous avez examiné il y a quelques années et pour lequel vous avez constaté de faibles résultats.

Cet examen inclut-il la partie verticale du recrutement des ressources humaines ou de la dotation?

Mme Barrados : L'examen horizontal stratégique des ressources humaines incluait six organismes : les services de ressources humaines du Conseil du Trésor, l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique, l'École de la fonction publique du Canada, la Commission de la fonction publique et les deux tribunaux, c'est-à-dire la Commission des relations de travail dans la fonction publique et le Tribunal de la dotation de la fonction publique.

Tous ces organismes en faisaient partie. L'objectif était d'examiner tous les programmes pour déterminer s'ils étaient rentables. Au cours d'un vaste exercice, on a décrit chaque activité de programme, ses objectifs, ses dépenses et les résultats atteints. Le défi consistait en partie à déterminer si ces programmes devaient continuer, s'ils devaient être modifiés, ou s'il devait y avoir un réinvestissement.

The objective was to be as cost effective as possible and put potential savings on the table. Each potential saving was then discussed as to whether it would be returned — a cut — or whether there would be reinvestment. That was the exercise, which included all programs of the commission.

The conclusion for the commission was that we would make our contribution to the reduction of central government effort by taking a 5 per cent cut so that there could be some reallocation. Part of that exercise looked at the post-secondary recruitment program. You will be happy to know that the program has been taken up significantly more than in the past. Therefore, it is a program that we kept.

Senator Ringuette: That is because of your audit; let us be honest. You created awareness in the department and in Parliament. We have highlighted that issue for a few years and it is a question of awareness, but it all started with your audit.

I looked at all the different recommendations and they seem to be addressed by your department audits. Therefore, what about all these different recruitment programs; where are they in the recommendations?

Ms. Barrados: The strategic review was a government-led exercise led by the Treasury Board. It had a committee of deputy ministers challenging and reviewing all of the program reviews. One question arose from the exercise when looking at expenditures. One area in the commission saw a sharp increase. I was challenged by the nature of that sharp increase. That led me to go to the Independent Review Committee to ask if it is appropriate.

As Mr. Murray said, you are never sure whether you actually have the right amount. You think you do, but you want to use taxpayer money wisely.

That is why we initiated that. It is a small portion of our activity, but it is a portion that is probably the most visible and the basis for most of our discussions with Parliament.

To add a comment on post-secondary recruitment, some of the credit here has to go to the clerk as well. The clerk's renewal initiative has established aggressive targets for new hiring. His aggressiveness in renewal has helped our program very much. I also agree our audits have made it better.

Senator Ringuette: Recommendation 8 on slide 18 notes that the non-advertised appointment process needs to be clarified and communicated, et cetera. How many appointments per year are not advertised? How does that address the geographic barrier issue I have been working on for the last five years? There has been progress, but the issue looked at advertised positions. This recommendation highlights the non-advertised appointment process. Where are we in regard to advertised positions and geographic barriers?

L'objectif était d'être le plus rentable possible et de réaliser des économies potentielles. Chaque économie potentielle faisait ensuite l'objet d'une discussion pour déterminer si elle devait être retournée — donner droit à une réduction — ou réinvestie. C'était la démarche, qui comprenait tous les programmes de la commission.

Nous en sommes arrivés à la conclusion que nous contribuerions aux efforts du gouvernement central par une réduction de 5 p. 100 afin de permettre une réaffectation. Dans le cadre de cet exercice, nous avons examiné le programme de recrutement postsecondaire. Vous serez heureux d'apprendre que le programme a été beaucoup plus utilisé que dans le passé. Par conséquent, nous l'avons maintenu.

Le sénateur Ringuette : Soyons francs : c'est en raison de votre vérification. Vous avez sensibilisé des gens au ministère et au Parlement. Nous le soulignons depuis quelques années; c'est une question de sensibilisation, mais tout a commencé avec votre vérification.

J'ai examiné toutes les recommandations, et elles semblent découler de vos vérifications ministérielles. Par conséquent, qu'en est-il de tous ces programmes de recrutement; où sont-ils dans les recommandations?

Mme Barrados : L'examen stratégique était une initiative du gouvernement dirigée par le Conseil du Trésor. Le comité était composé de sous-ministres qui examinaient toutes les évaluations des programmes. Une question a été soulevée concernant les dépenses. On a constaté une hausse importante des dépenses dans l'un des rapports présentés à la commission. La nature de cette hausse a suscité mon intérêt. Cela m'a incitée à demander au comité d'examen indépendant si ces dépenses étaient appropriées.

Comme l'a dit M. Murray, nous ne sommes jamais certains si les montants sont justifiés. Nous le pensons, mais nous voulons utiliser l'argent des contribuables de façon judicieuse.

C'est pourquoi nous avons pris cette initiative. C'est une petite partie de nos activités, mais c'est probablement la plus visible et ce sur quoi sont fondées la plupart de nos discussions avec le Parlement.

En ce qui a trait au recrutement postsecondaire, une part du mérite revient au greffier. Grâce à son initiative de renouvellement, on a fixé des objectifs ambitieux pour l'embauche. Ce renouvellement dynamique a beaucoup aidé notre programme. Je suis aussi d'accord pour dire que nos vérifications l'ont amélioré.

Le sénateur Ringuette : La recommandation 8, à la diapositive 18, indique que le processus de nomination non annoncé doit être précisé et communiqué, et cetera. Combien y a-t-il de nominations non annoncées par année? Quelle incidence cela a-t-il sur la question de l'obstacle géographique à laquelle je travaille depuis cinq ans? On a réalisé des progrès, mais pour les postes annoncés. Cette recommandation met en évidence le processus de nomination non annoncé. Où en sommes-nous en ce qui a trait aux postes annoncés et aux obstacles géographiques?

Slide 19, number 12 discusses increased resources and investment in succession planning capacity building. There has been a lack of attention for many decades in recruiting and training human resources for different departments.

I cannot understand why one of the major recommendations is to increase resources while your operating costs have been cut by 5 per cent. I have seen those figures in the estimates. The increase in public service staffing will require an increase in your operating budget to ensure that everything is kosher. How do you reconcile all this?

Mr. Murray: Going back to monitoring, it is about trying to get a handle on the general state of the staffing system and determine whether there are indicators of non-partisanship and so on across the system in the context of the build-up of the audit capacity. It will take a while to get to the point where the five-year to seven-year issue is addressed. There needs to be an ability within the PSC to decide which departments to look at based on risks. We felt that they are struggling with the monitoring.

The resource issue has to do entirely with resources for monitoring — the recruiting, retaining and developing the talent to do this kind of data work. The resources would come from within the PSC. It would be the judgment call of Ms. Barrados with her staff as to how far and how fast. The resource issue is entirely in the area of monitoring.

On the advertised-non-advertised issue, the point was to clarify understanding without getting into numbers, and Ms. Barrados may wish to address that aspect. For example, one staffing option that departments are using is called a pool approach. They run pools for various levels to maximize effectiveness and then draw from the pools. There is confusion in the system, although Ms. Barrados has clarified it as to whether a pool is advertised. The reality is that if the pool were advertised, then it qualifies as advertised as opposed to non-advertised. The point is that the definition of advertised and non-advertised is not well understood across the system. That is what we were considering in terms of our recommendation. We did not look at how many advertised non-advertised and the geographic aspects.

Senator Callbeck: Mr. Murray, you mentioned that an audit is done every seven years. Will you take me through the follow-up? You perform the audit and make recommendations. Do you follow through to see whether those recommendations are carried out?

Mr. Murray: When the PSC reaches the target level of resources that it puts into that part of the PSC audit oversight, it would provide them with the capacity to perform an entity audit of every department on a five-to-seven-year cycle. That does not mean that those are the only indicators of staffing in that department. I mentioned the departmental staffing accounting

À la diapositive 19, la douzième recommandation traite de l'accroissement des ressources et de l'investissement dans la planification de la relève et le renforcement des capacités. Durant des décennies, bien des ministères ne se sont pas préoccupés du recrutement et de la formation des ressources humaines.

Je ne comprends pas pourquoi l'une des principales recommandations est d'accroître le nombre de ressources, alors que les coûts d'exploitation ont été réduits de 5 p. 100. J'ai vu ces chiffres dans le budget des dépenses. L'augmentation de l'effectif de la fonction publique va nécessiter une hausse de votre budget de fonctionnement pour que tout soit conforme. Comment allez-vous y arriver?

M. Murray : Pour revenir à la surveillance, il faut tenter de connaître l'état général du système de dotation et de déterminer s'il y a des indicateurs d'impartialité politique, entre autres, dans le système sur le plan du renforcement des capacités de vérification. Cela prendra du temps avant que nous puissions régler la question de l'examen tous les cinq à sept ans. On doit pouvoir, au sein de la CFP, décider sur quel ministère il faut se pencher selon les risques. Nous avons estimé que la surveillance cause des difficultés.

La question des ressources découle entièrement de la surveillance, c'est-à-dire qu'il faut recruter du personnel, le maintenir en poste et parfaire ses compétences en analyse de données. Les ressources proviendraient de la CFP. Ce serait à Mme Barrados de juger, avec son personnel, jusqu'où aller et à quel rythme. La question des ressources dépend entièrement de la surveillance.

Pour ce qui est des processus de nomination annoncés et non annoncés, nous voulions régler les problèmes de compréhension sans donner de chiffres, et Mme Barrados souhaite peut-être aborder cet aspect. Par exemple, l'une des options de dotation qu'utilisent les ministères s'appelle un répertoire de préqualification. Ils gèrent des répertoires de divers niveaux pour une efficacité maximale et choisissent les candidats à partir de ces répertoires. Il y a de la confusion dans le système, même si Mme Barrados a expliqué ce qui est considéré comme un répertoire annoncé. En réalité, si le répertoire est annoncé, il est constitué de postes annoncés au lieu de postes non annoncés. En fait, la définition d'annoncé et de non annoncé n'est pas bien comprise au sein du système. C'est ce que nous avons pris en compte dans notre recommandation. Nous ne nous sommes pas penchés sur le nombre de postes annoncés ou non annoncés ni sur les aspects géographiques.

Le sénateur Callbeck : Monsieur Murray, vous avez mentionné qu'une vérification est faite tous les sept ans. Pourriez-vous me parler du suivi? Vous procédez à une vérification et formulez des recommandations, mais effectuez-vous un suivi pour voir si on a donné suite à ces recommandations?

M. Murray : Si la CFP atteint le niveau cible de ressources qu'elle affecte à cette partie de la surveillance des vérifications, cela va lui permettre d'effectuer une vérification de tous les ministères sur un cycle de cinq à sept ans. Cela ne signifie pas que ce sont les seuls indicateurs de dotation dans ce ministère. Je vous ai parlé du rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte

report prepared annually. There are many other sources of information coming to the PSC so if there were a problem in a particular department, I suspect they would sense it and change their plan to audit that particular department.

I will ask the professional auditor to give you a better understanding of the follow up. A couple of agencies have had entity audits and have had their staffing authority removed or reduced. There is activity under way to bring them up to standard. Perhaps Ms. Barrados wishes to speak to that item.

Ms. Barrados: Mr. Murray, you have captured that well. The objective of the audit is to determine the health of the staffing system. If we determine there has to be a form of remedial action, it can range from more active monitoring, to placing someone to work with people, to conditioning authorities to taking away authority. We continue to monitor and perform a follow-up audit, usually after two years. We time the audit to coincide with when we think people are ready with a view to deciding what we do about those conditions on the delegation. We have done that in the case of the Commission for Public Complaints Against the RCMP, which was a highly critical audit. We came back last fall and we returned the delegations we had removed and the conditions.

Senator Callbeck: Do you follow up on these recommendations to ensure that they are followed?

Ms. Barrados: Absolutely.

Senator Callbeck: The staffing services and assessment activities have been reduced about 20 per cent, which is a significant cut to the audit functions. How will you deal with that?

Ms. Barrados: I can answer that quickly but we can talk more about it in the next hour. At the same time that we reduced that, we received a cost-recovery authority. We are receiving money from departments so that our expenditure levels have been sustained.

Senator Callbeck: I will ask more about that in the next hour.

Senator Wallin: Thank you for allowing a replacement senator to ask a question. I am trying to get at the issue of balancing the demands and pressure for audit and consistency, not necessarily fairness, and whether we are finding the best assessment options.

My only experience with this was in New York when I was with the Department of Foreign Affairs and the question of merit pay. I will give three examples. Essentially, I was told that everyone received merit pay because it was built into their base pay. There are assumptions through their bargaining units so I could not reward good employees or punish bad ones. It was difficult to apply the human side to the computer-based assessments. Someone might have technically met the requirements that they made 14 visits a week to people but the question remained as to whether they were doing the right job.

en dotation, préparé chaque année. Il y a bien d'autres sources d'information transmises à la CFP; s'il y avait un problème dans un ministère, je suppose qu'elle s'en apercevrait et modifierait son plan pour procéder à une vérification de ce ministère.

Je vais demander au vérificateur professionnel de vous donner une meilleure explication du suivi. Quelques organismes se sont soumis à des vérifications d'entité et se sont vu retirer ou réduire leur pouvoir de dotation. Des travaux sont en cours pour les rendre conformes aux normes. Peut-être Mme Barrados aimerait-elle vous en toucher un mot.

Mme Barrados : Vous avez bien résumé l'essentiel, monsieur Murray. L'objectif de la vérification est de prendre le pouls du régime de dotation. Si des mesures correctives sont requises, elles peuvent prendre diverses formes, allant de la surveillance active à l'accompagnement par un de nos employés, jusqu'à la demande de retrait d'un certain pouvoir. Nous continuons de superviser et de mener des vérifications de suivi, qui ont habituellement lieu après deux ans. La vérification se fait de manière à coïncider avec le moment où nous estimons que la situation est mûre pour décider quoi faire à propos des conditions liées à la délégation. Nous l'avons fait dans le cas de la Commission des plaintes du public contre la GRC, une vérification hautement critique. Nous sommes revenus l'automne dernier et nous avons rendu les délégations que nous lui avions enlevées ainsi que les conditions.

Le sénateur Callbeck : Assurez-vous un suivi des recommandations, de manière à vérifier qu'elles sont mises en oeuvre?

Mme Barrados : Bien sûr.

Le sénateur Callbeck : Les services de dotation et les activités d'évaluation ont été réduits de 20 p. 100 environ, ce qui représente un recul considérable dans l'activité de vérification. Qu'allez-vous faire?

Mme Barrados : Je peux aborder rapidement le sujet, mais nous pouvons en parler plus en détail dans la prochaine heure. Nous avons reçu l'autorisation de recouvrer des coûts en même temps que notre budget a été réduit. Nous recevons des fonds des ministères de sorte que nos divers niveaux de dépenses sont demeurés stables.

Le sénateur Callbeck : J'y reviendrai pendant la deuxième heure.

Le sénateur Wallin : Merci de permettre à un membre substitut de poser une question. J'essaie de voir s'il y a équilibre entre les exigences et la pression que créent la vérification et le besoin de cohérence — pas nécessairement de justice. Je me demande également s'il n'y a pas de meilleures options d'évaluation.

Ma seule expérience à cet égard remonte à la période où je travaillais pour le ministère des Affaires étrangères à New York et qu'il était question de rémunération au mérite. Je m'explique. Essentiellement, on m'a dit que tout le monde recevait une rémunération au mérite parce qu'elle faisait partie intégrante du salaire de base. Ce sont les unités de négociation qui les négocient, ce qui m'empêchait de récompenser les bons employés ou de punir les mauvais. Il était difficile de mettre une touche humaine à des évaluations fondées sur des rapports informatisés. Une personne peut techniquement satisfaire aux exigences, telles que faire

The other one, which was most troubling in the larger objective, is the complication of dealing with a problem or nonperforming employee. It was easier to move them than to deal with them. How do you balance the objective measures with the ability to ensure that the right person is in the right job?

Mr. Murray: That is at the heart of the concern of the bargaining agents around the new definition of merit, which is why it is extremely important that the system takes all the staffing values into account and that there be a regular check across the system to ensure that is happening in departments. The stresses and the strains on the system are such that the most efficient solution might be someone who has been there and is a term or a casual. That is kind of what happens, and it not because of bad people.

The challenge is to ensure that the system is functioning the way it is meant to, with access, fairness, accessibility, representation and all those other things in play, which means there does have to be a balance between efficiency and what we would call fairness in the broadest sense. That is always a challenge.

There is another issue that the PSC has had to wrestle with, which is why this policy review that is underway is so important. Having been involved in some of the DM's committees when the new system came in, we were striving to make it values based. From your time in New York, you would remember the rule books that would go from here to the ceiling. We were striving to strike that balance. There was a hesitancy to come in with many policies, because you can recreate that rule book. For people in the system, it is actually easier to have all those rules. For managers trying to make the system work and be fair to everyone, it is less easy.

Therefore, a number of these things are critical to enable the PSC to do audits or to do monitoring in a manner that is fair but explicit and with enough policy framework so that people can deal with it and be ready for it and auditors can audit it.

This policy review that is in train now and is meant to finish in December of this year is critical in trying to provide some of that guidance and to striking some of those balances without recreating a ton of rules. I do not know whether that answers the question.

Senator Wallin: Yes. Thank you.

Senator Mitchell: It is good to have you here. I would like to pursue two areas. One is women in the Royal Canadian Mounted Police, and the other is pay equity as it has been redefined or the processes of pay equity appeal as it has been redefined in Bill C-10.

First, with respect to the RCMP, it is apparent that there are six women in the three most senior levels in the RCMP, within which there would be 81 people, so about 7.5 per cent of the

14 visites par semaine, mais il faut tout de même savoir si elle fait du bon travail. L'autre exemple, le plus troublant par rapport à l'objectif ultime, est la suite à donner à un problème ou à un employé non productif. De fait, il était plus facile de le mettre de côté que de s'en occuper. Comment équilibrer les mesures objectives avec la capacité de garantir que la bonne personne occupe le bon poste?

M. Murray : La nouvelle définition du mérite se trouve au cœur des préoccupations des agents négociateurs, raison pour laquelle il est extrêmement important que le système tienne compte de toutes les valeurs de dotation. De plus, il faut procéder à une vérification régulière de l'ensemble du régime afin de voir à ce que ce soit fait dans tous les ministères. La pression sur le système est telle que la solution la plus efficace pourrait être de nommer un employé déjà en poste, qu'il s'agisse d'un employé nommé pour une période déterminée ou un occasionnel. C'est sensiblement ce qui se passe et ce n'est pas parce que les employés sont mauvais.

Le défi est de veiller à ce que le système fonctionne de la manière voulue — —selon les principes de justice, d'accessibilité et de représentativité, notamment —, ce qui signifie qu'il faut effectivement frapper un juste équilibre entre l'efficacité et l'équité dans son sens le plus large. C'est toujours un défi.

Il y a un autre problème que la CFP a dû confronter, et c'est la raison pour laquelle l'examen des politiques en cours est si important. Je faisais partie de certains comités de sous-ministres lorsque le nouveau régime a été élaboré, et nous avons lutté pour qu'il tienne compte des valeurs. Vous vous souvenez sûrement des piles de règlements à respecter lorsque vous étiez à New York. Nous nous sommes efforcés d'assurer un équilibre. On hésitait à adopter de nombreuses politiques parce qu'on craignait un retour aux règlements volumineux. En fait, il était plus facile pour tous d'avoir toutes ces règles que d'obliger les gestionnaires à faire fonctionner le système tout en essayant de rester équitables à l'égard de chacun.

Un certain nombre de ces éléments sont donc essentiels pour permettre à la CFP d'effectuer des vérifications et de la surveillance de manière à la fois juste et explicite dans un cadre stratégique suffisamment prévisible et accessible.

L'examen des politiques qui est en cours et qui est censé prendre fin en décembre prochain est crucial pour offrir de l'encadrement et frapper le juste équilibre sans recréer un nombre incalculable de règlements. J'espère avoir répondu à la question.

Le sénateur Wallin : Oui. Merci bien.

Le sénateur Mitchell : Nous sommes heureux de vous compter parmi nous aujourd'hui. J'aimerais aborder deux sujets : la place des femmes au sein de la Gendarmerie royale du Canada et l'équité salariale — ou plutôt la procédure d'appel en vertu de l'équité salariale — au sens du projet de loi C-10.

Premièrement, en ce qui a trait à la GRC, il n'y a de toute évidence que six femmes aux trois échelons les plus élevés, qui regroupent 81 postes au total. Elles ne représentent donc que

people in the three senior most levels in the RCMP are women. Over all, there are about 19 per cent or 20 per cent uniformed women in the Royal Canadian Mounted Police.

Have you, Ms. Barrados, looked at that? Do you have an explanation for why women are so inadequately represented in the senior-most levels in the RCMP?

Ms. Barrados: The remit of the Public Service Commission is all those organizations that fall under the Public Service Employment Act, and the civilian part of the RCMP falls under the Public Service Employment Act. The uniformed part of the RCMP does not. I am really not in a position to make a comment about the uniformed portion of the RCMP.

On the civilian portion of the RCMP, we did do an audit on their staffing, and we found many problems with their staffing systems that resulted in us taking some rather extraordinary measures. For the past year, we have had one of our employees working with the RCMP. We have been very pleased by the response of the RCMP and their willingness to take corrective measures and to improve how they are doing their civilian staffing. We are watching that closely. This is an example of the approach we take where we really want to help the organization get better because, as Mr. Murray says, the RCMP's problem on the civilian side is my problem too. We are working with them to try to improve their staffing systems, which were not respecting the values we have in the PSCA and that have all the consequence of them having employees who feel systems are not fair and having concerns about representation. I am not in a position to comment on the uniform side.

I am about to give you an answer you will probably not be so happy with. This is an area for the employer. On the pay equity side, we as an organization will be implementing those employer policies and directions in terms of how they staff, but it is not an area in which we have a role. My only role is that under the Employment Equity Act, we have an obligation to report on whether there are specific barriers, what they are and to remove them, but it would not put me in a position to comment on that legislation.

Senator Mitchell: Clearly, if there are problems for non-uniformed people, as you have indicated, the reasons for those problems might apply to both sides. Would one reason be a sense of culture or not fully appreciating the importance of women's equality in that force? They are perhaps not making adjustments for a woman who happens to have children, and women tend to take more responsibility for raising children in our society. If just a little more flexibility were given to a particular woman in a particular position, she would be able to do that, as opposed to if you cannot be there at five o'clock every night, you cannot have the job.

Senior Deputy Commissioner Sweeney spoke to the Defence Committee yesterday. He said he really does feel that the RCMP has not made that jump in many cases. Did you find it to be the

7,5 p. 100 environ des hauts fonctionnaires de ces échelons. Dans l'ensemble, la Gendarmerie royale du Canada ne compte que quelque 20 p. 100 de femmes en uniforme.

Avez-vous étudié la question, madame Barrados? Pouvez-vous m'expliquer pourquoi les femmes sont si mal représentées dans les échelons supérieurs?

Mme Barrados : La Commission de la fonction publique est responsable de toutes les organisations régies par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP), dont les membres civils de la GRC. Or, le personnel en uniforme n'en relève pas, et je ne suis pas du tout apte à présenter des observations à ce sujet.

En ce qui concerne les membres civils, nous avons effectivement mené une vérification du régime de dotation et nous avons cerné de nombreux problèmes qui nous ont forcés à prendre des mesures sortant quelque peu de l'ordinaire. Au cours de la dernière année, l'un de nos employés s'est consacré à la GRC. Nous sommes satisfaits de la collaboration de l'organisme, qui se montre ouvert à prendre des mesures correctives et à améliorer la dotation en personnel civil. Nous suivons de près les progrès réalisés. Voilà un exemple des démarches entreprises lorsque nous voulons vraiment aider l'organisation à s'améliorer parce que, comme l'a dit M. Murray, les problèmes des membres civils de la GRC sont les miens par la même occasion. Nous travaillons avec le service de police nationale afin d'en améliorer le régime de dotation, qui allait à l'encontre des valeurs mises de l'avant dans la LEFP, avec toutes les conséquences que cela comporte sur les employés, qui commençaient à douter de l'équité du régime qui était injuste et à se préoccuper de la représentativité. Je ne suis cependant pas en mesure de faire des observations sur le personnel en uniforme.

Je m'apprête à vous donner une réponse qui risque de vous déplaire en ce qui concerne l'équité salariale : c'est là le rôle de l'employeur. Nous sommes responsables de la mise en œuvre des politiques et des directives relatives à la dotation que met de l'avant l'employeur; nous n'avons pas de rôle décisionnel. Notre seul pouvoir est qu'en vertu de la Loi sur l'équité en matière d'emploi, nous avons l'obligation de cerner les obstacles particuliers, d'en faire rapport et de les éliminer, mais nous ne sommes pas habilités à soumettre des observations sur la loi.

Le sénateur Mitchell : En théorie, si les effectifs civils ont des problèmes, comme vous l'avez confirmé, leurs causes s'appliquent peut-être aussi au personnel en uniforme. L'une des raisons est-elle la philosophie de l'organisme ou encore une certaine incompréhension de l'importance de l'égalité des femmes dans les effectifs? La GRC ne fait peut-être pas d'aménagements pour les femmes qui ont des enfants, et nous savons tous que dans notre société, ce sont plus souvent elles qui s'occupent de les élever. Elles pourraient le faire si seulement on leur offrait un peu plus de souplesse, au lieu de se voir refuser un poste parce qu'elles doivent être présentes jusqu'à 17 heures chaque jour.

Le sous-commissaire supérieur, M. Sweeney, a témoigné hier devant le Comité sénatorial de la défense. Selon lui, bien souvent, la GRC ne s'est pas adaptée. Avez-vous déterminé s'il avait été

case that adjustments could be made so it could work for women and they just were not being made? Was there a culture of not understanding these issues?

Ms. Barrados: I cannot really comment specifically on women, because that was not the focus of our work. The overall staffing system includes this element of "representivity." I cannot go quite as far as you are asking me, but I can say this in terms of our work at the RCMP: The difficulty we had was that there were different staffing regimes in place. We had uniform members taking responsibility for civilian staffing and not respecting those processes that we feel are very important — fairness and equity and representivity being among them. When we had discussions with the RCMP leadership, mostly uniformed, they agreed that those were important values, and they agreed that work had to be done on the civilian side as well on the uniform side. To everything we have seen to this point, they made that commitment and are following through.

They also have an incredible complexity, because they have RCMP members, civilian members under the RCMP Act and public service employee members, and they are in thousands, so there are large numbers. They know that it is not sustainable to manage this well, and they are looking at ways to streamline some of their staffing and to make that cultural change and to move it in a values-based direction, because we do not want to go, as Mr. Murray said, into more rules.

Senator Mitchell: I do not quite follow why you would not have some sort of jurisdiction in this, but given that you have a focus on fairness in the public sector, what is your assessment of these changes to the pay equity appeals process where now women, largely, will not be able to go to the Human Rights Commission? What is your comment where the bar under which a gender-weighted group will be defined is raised, whereby now the union membership will be pitted against one another because there is a cap on the total of the raise? If equity defines that one group must get more, then the other group will get less. How is it that that will "create greater fairness"?

Finally, to the extent that you deal with the employer, the employer has to make the assessment whether there is a pay equity issue on behalf of the aggrieved employee where non-union workers are involved, who may have been employed by that employer for a long time. How will all that work and at what level? Could you comment on whether it is fair?

The Chair: Mr. Murray, did you do any work on this particular area of questioning?

Mr. Murray: No.

The Chair: Ms. Barrados, please hold your answer to this question. I have two other senators who would like to ask questions that may relate to the independent review. I will put you on the second round to come back to that, Senator Mitchell.

possible de faire des réaménagements pour permettre aux femmes de grimper les échelons, mais qu'ils n'ont tout simplement pas été faits? Cultive-t-on l'ignorance de ces enjeux?

Mme Barrados : Je ne peux pas vraiment faire d'observations sur les femmes en particulier, puisque l'examen n'était pas concentré sur ce thème. L'ensemble du régime de dotation comprend l'élément de représentativité. Je ne peux pas vous en dire autant que vous le voudriez, mais je peux déjà vous confier que, dans le cadre de notre collaboration avec la GRC, la pléthore de régimes divers a constitué un défi de taille. Des membres du personnel en uniforme s'occupaient de doter des postes occupés par des civils sans respecter des principes que nous estimons très importants — la justice, l'équité et la représentativité notamment. Lorsque nous avons discuté avec les membres de la haute direction, en uniforme pour la plupart, ils ont reconnu l'importance de ces valeurs et accepté d'apporter des changements dans la dotation des deux groupes. Ils se sont engagés à le faire et tiennent parole.

La GRC est également d'une complexité inouïe. Elle emploie des milliers de personnes, à la fois des membres en uniforme, du personnel civil relevant de la Loi sur la GRC et des fonctionnaires. Elle se rend compte qu'elle ne pourra continuer longtemps de gérer ainsi son personnel et elle cherche donc des moyens de simplifier certains processus de dotation et de transformer les mécanismes traditionnels de manière à y intégrer les valeurs parce que, comme l'a dit M. Murray, il faut éviter de multiplier les règlements.

Le sénateur Mitchell : Je ne suis pas tellement certain de comprendre pourquoi vous n'avez pas compétence en la matière, mais étant donné que vous êtes censée avoir à coeur l'équité dans la fonction publique, que pensez-vous de ce nouveau processus d'appel en matière d'équité salariale qui empêche la plupart des femmes d'avoir recours à la Commission des droits de la personne? Comment réagissez-vous aux nouveaux critères de pondération des groupes en fonction du sexe qui opposera les syndiqués les uns aux autres parce qu'un plafond est imposé sur l'augmentation totale? Si, selon les nouveaux critères, la rémunération d'un groupe est censée être plus élevée, forcément celle de l'autre groupe sera moindre. En quoi cela engendre-t-il une plus grande équité?

Enfin, lorsqu'un employé, peut-être de longue date, n'est pas syndiqué, il revient à l'employeur de déterminer s'il y a iniquité salariale au nom de l'employé lésé. Comment et à quel niveau le tout sera-t-il coordonné? Estimez-vous que ce soit juste?

Le président : Vous êtes-vous penché sur cette question en particulier, monsieur Murray?

M. Murray : Non.

Le président : Madame Barrados, je vais vous demander de ne pas répondre tout de suite, car deux autres collègues veulent poser des questions qui portent peut-être sur l'examen indépendant. Sénateur Mitchell, je vous inscris sur la liste d'interventions pour la deuxième période de questions; vous pourrez donc y revenir.

[*Translation*]

Senator Rivard: In recommendation 8 of your report, you talk about the non-advertised appointment process. Does that include positions appointed by the Governor in Council, such as the head of Canada Post, VIA Rail or the Bank of Canada?

Ms. Barrados: No.

[*English*]

Senator Di Nino: Maybe we can go into detail in the next session.

This has been a good and useful exercise from what we heard this morning. You have been before our committee several times and we have discussed a number of issues. I would like to acknowledge once again that you continue to move in the right direction.

Will this report continue to help you to deal with issues like gender equity, visible minorities, regional disparity in applications and all of those other issues we have discussed?

Maybe when we resume in the second session, we can look at some individual issues. Will this be one of those tools that you will need to correct some of those injustices — I think it is an appropriate term — or will it be a pile of rules that goes up to the ceiling that hardly anyone will ever see?

Ms. Barrados: This report is helpful to the Public Service Commission. It does not deal specifically with the issues that you raise.

However, it gives me a good assessment of the means that I need to have in place in my organization to be able to provide information that is sound and reliable, that identify problems and issues and that moves to corrective actions. It is a means to get to the results. It has a management orientation, but it is extremely helpful to me. I am glad the committee has prepared the report. We certainly intend to implement the recommendations because our results should be better and timelier as a result.

The Chair: Honourable senators, this concludes the first part of our session. Mr. Murray, you have heard Ms. Barrados indicate how valuable your independent review of Public Service Commission Oversight has been to the Public Service Commission. It is also valuable to us.

This committee has reviewed the Public Service Employment Act changes that resulted in much of the work the Public Service Commission used to do in staffing to be delegated to various deputy ministers. Oversight to ensure that staffing continues at the same high level is extremely important. This is the first chance we had to hear how that new policy is being implemented.

[*Français*]

Le sénateur Rivard : Dans votre recommandation n° 8, vous parlez du processus de nominations non annoncées. Est-ce que cela comprend les postes nommés par le gouverneur en conseil, par exemple le président de Postes Canada, de VIA Rail ou de la Banque du Canada?

Mme Barrados : Non.

[*Traduction*]

Le sénateur Di Nino : Nous en reparlerons sûrement plus en détail dans la seconde partie de la séance.

D'après les témoignages de ce matin, l'examen a été fort utile. Vous avez témoigné devant le comité à maintes reprises, et nous avons discuté d'un certain nombre de questions. Vous maintenez le bon cap, et je vous en félicite de nouveau.

Le rapport continuera-t-il de vous aider à examiner les problèmes tels que l'équité de genre, les minorités visibles, les disparités régionales en matière d'emploi dans la fonction publique et tout ce dont nous avons discuté?

Lorsque nous entamerons la seconde partie de la séance, peut-être pourrons-nous nous pencher sur quelques questions en particulier. Est-ce l'un des outils dont vous aurez besoin pour redresser certaines injustices —— j'emploie le terme à bon escient — ou faudra-t-il avoir recours à toute une panoplie de règlements que personne ne consultera?

Mme Barrados : Le rapport est utile à la Commission de la fonction publique. Il ne traite pas spécifiquement des questions que vous soulevez.

Cependant, le rapport dresse un bon portrait des moyens qu'il me faut mettre en place dans mon organisation afin de pouvoir fournir des renseignements exacts et fiables, qui cernent les problèmes et qui sont axés sur des mesures correctives. Il s'agit d'un moyen d'obtenir des résultats. Certes, il est axé principalement sur la gestion, mais il m'est extrêmement utile. Je suis heureuse que le comité l'ait rédigé. Nous avons bien l'intention de mettre en œuvre les recommandations parce qu'elles nous permettront d'améliorer nos résultats, à point nommé.

Le président : Chers collègues, voilà qui met fin à la première partie de la séance. Monsieur Murray, vous avez entendu Mme Barrados indiquer à quel point votre examen indépendant des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique a de la valeur aux yeux de la CFP. Sachez qu'il en est de même pour nous.

Le comité a examiné les modifications à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique qui ont eu pour résultat de déléguer à divers sous-ministres une bonne partie de l'activité de dotation qu'avait l'habitude de mener la Commission de la fonction publique. Il est extrêmement important d'assurer une surveillance pour faire en sorte que l'excellence de la dotation se maintient. C'est la première fois qu'on aborde avec nous la mise en oeuvre de la nouvelle politique.

We thank you and ask you also to pass our thanks to your two other committee members, Mr. Singleton and Ms. Fortier.

Mr. Murray: Thank you.

The Chair: In the second portion of our meeting today, we have Ms. Barrados and other members of the Public Service Commission. I will ask her to introduce her colleagues. We have further remarks from Ms. Barrados before we go to the question and answer period. You have the floor.

[*Translation*]

Ms. Barrados: For the second part of our meeting, I am joined by Donald Lemaire, Senior Vice-President, Policy Branch, Gerry Thom, Vice-President, Staffing and Assessment Services Branch, and Richard Charlebois, Vice-President, Corporate Management Branch.

I would like to discuss the 2007-2008 Annual Report of the Public Service Commission of Canada, as well as our Report on Plans and Priorities.

The Public Service Commission of Canada is an independent agency that reports to Parliament. Our authority comes from the Public Service Employment Act (PSEA), which mandates us to safeguard the integrity of the public service staffing system and the political neutrality of the public service.

Overall, the performance of the staffing system was assessed during this reporting period of 2007-2008 as acceptable, with few examples of management excellence and some areas that require greater attention. Generally speaking, the core values of merit and non-partisanship are being respected, but ongoing vigilance is required. There is room for improvement in making the system fairer, and more accessible, transparent and representative.

[*English*]

Some of the issues we raised in our report are of particular concern. We found a high rate of mobility in the public service, an overall increase from 30 per cent in 2004-05 to 42 per cent in 2007-08. We noted very high levels of movement in the HR community as well as a significant decline in the number of years spent at one level before promotion to the next. HR specialists belong to the personnel administration, the PE group, where the level of mobility reached 74 per cent in 2007-08. This was the highest rate of movement observed over the 11-year study period. The executive group, the EXs — including directors, directors general and assistant deputy minister's — also had one of the higher rates of mobility in 2007-08, at 55 per cent.

Nous vous remercions et nous vous prions également de transmettre nos remerciements aux deux autres membres du comité, M. Singleton et Mme Fortier.

M. Murray : Avec plaisir.

Le président : Dans la seconde partie de la séance, nous recevons Mme Barrados et d'autres membres de la Commission de la fonction publique. Je lui demanderais de nous présenter ses collègues. Mme Barrados a une autre déclaration à nous faire avant que nous passions à la période de questions. La parole est à vous.

[*Français*]

Mme Barrados : Pour cette deuxième partie de notre réunion, je suis accompagnée de Donald Lemaire, vice-président principal de la Direction générale des politiques, Gerry Thom, vice-président, Direction générale des services de dotation et d'évaluation et Richard Charlebois, vice-président, Direction générale de la gestion ministérielle.

J'aimerais discuter du rapport annuel de 2007-2008 de la Commission de la fonction publique du Canada et du rapport sur les plans et les priorités.

La Commission de la fonction publique du Canada est un organisme indépendant qui relève du Parlement. Les pouvoirs exercés par la CFP lui sont conférés par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP). Notre mandat consiste à protéger l'intégrité du système de dotation de la fonction publique et la neutralité politique de la fonction publique.

Dans l'ensemble, le rendement du système de dotation, au cours de la période visée par le rapport, soit l'exercice de 2007-2008, a été jugé acceptable. On a relevé des exemples d'excellence en gestion et aussi certains domaines nécessitant une attention soutenue. De façon générale, les valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité politique sont respectées, mais une vigilance constante s'impose. Il reste des améliorations à apporter pour accroître la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité du système.

[*Traduction*]

Certaines des questions soulevées dans notre rapport nous préoccupent particulièrement. Nous avons constaté un taux élevé de mobilité dans la fonction publique. Ainsi, le taux a augmenté globalement, passant de 30 p. 100 en 2004-2005 à 42 p. 100 en 2007-2008. Nous avons également relevé un taux de mouvement très élevé au sein de la collectivité des RH ainsi qu'une diminution considérable du nombre d'années passées à un échelon avant la promotion à l'échelon suivant. Les spécialistes des RH appartiennent au groupe de gestion du personnel — les PE —, dont le taux de mobilité a atteint 74 p. 100 en 2007-2008. Il s'agit là du taux de mouvement le plus élevé observé au cours de la période de 11 ans visée par l'étude. Le groupe de la direction — les EX —, qui comprend les directeurs, les directeurs généraux et les sous-ministres adjoints, affichait également l'un des taux de mobilité les plus élevés en 2007-2008, soit 55 p. 100.

High mobility can have a negative impact on operational efficiency and effectiveness. It reinforces the need for HR planning to take into account the nature and scope of employee movement. It also underlines the importance of developing recruitment, retention and succession strategies for certain occupational groups and functional communities.

We also reported on the implementation of the national area of selection policy. In December 2008, the Public Service Commission extended the national area of selection to almost all externally advertised non-officer-level jobs, including clerical and secretarial jobs. There is a high interest in public service jobs. Applications for advertised jobs from outside a region vary from 90 per cent in the North to 25 per cent in Quebec, and 38 per cent of applications for the National Capital Region jobs came from other regions. Based on available data, we found that 12 per cent of the appointments in the National Capital Region over the past two years were from residents outside the region.

This brings me to the issue of representativeness. The 2007-2008 report did not include statistics on the appointment of visible minorities because we were concerned about the validity of the available data. Based on new information, we have concluded that the recruitment rate for advertised processes for visible minorities was significantly higher than previously reported. Those numbers, which are found in our second hand-out, show that the recruitment rate was 15.6 per cent in 2006-2007 and 17.3 per cent in 2007-2008. We have much greater confidence in these statistics, which represent very significant increases over earlier calculations.

Our analysis and data are for only the advertised hiring processes, which account for 72 per cent of all appointments to the public service. These data were provided by the Public Service Resourcing System, PSRS, which is a web-based recruitment and screening tool used for externally advertised hiring processes. In 2005, the system was expanded across Canada. We have continued to enhance the system. PSRS plays a vital role in supporting staffing modernization and the implementation of the national area of selection. It is fully operational and accessible by all departments for hiring into the public service. Since its launch in 2001 to date, we estimate that the system represents a total expenditure of $52 million.

[*Translation*]

Treasury Board funding for the current project will run out in two years. The current system has limitations, and investment is required to support continued staffing modernization. Without improvement, we face brown-out and rust-out of current tools, and limited advancement in improved reporting.

Un taux de mobilité élevé peut avoir des répercussions négatives sur l'efficacité et l'efficience opérationnelles. Il fait ressortir la nécessité d'intégrer dans la planification des RH la nature et l'étendue du mouvement des employés. Il souligne également l'importance d'élaborer des stratégies de recrutement, de maintien en poste et de planification de la relève pour certains groupes professionnels et collectivités fonctionnelles.

Nous avons également fait rapport sur la mise en œuvre de la zone nationale de sélection. En décembre 2008, la Commission de la fonction publique a étendu l'application de la zone nationale de sélection à pratiquement tous les postes autres que ceux de niveau d'agent annoncés dans le cadre de processus externes, y compris les emplois de bureau et le secrétariat. Les emplois dans la fonction publique suscitent beaucoup d'intérêt. Le nombre de demandes reçues de l'extérieur en réponse à des emplois annoncés varie de 90 p. 100 dans le Nord à 25 p. 100 au Québec. Pour ce qui est de la région de la capitale nationale, 38 p. 100 des demandes reçues proviennent d'autres régions. Selon les données dont nous disposons, 12 p. 100 des personnes nommées à des postes dans la RCN au cours des deux dernières années provenaient d'une autre région.

Parlons maintenant de la représentativité. Le rapport 2007-2008 ne contenait pas de statistiques sur la nomination de membres de minorités visibles, car nous doutions de la validité des données à notre disposition. En fonction des nouveaux renseignements obtenus, nous avons conclu que le taux de recrutement des membres de minorités visibles dans le cadre des processus annoncés était beaucoup plus important que ne l'indiquaient les rapports précédents. Les données, qui figurent dans la deuxième fiche d'information, indiquent que le taux de recrutement était de 15,6 p. 100 en 2006-2007 et de 17,3 p. 100 en 2007-2008. Ces statistiques, qui témoignent d'une augmentation marquée par rapport aux calculs précédents, nous semblent beaucoup plus fiables.

Notre analyse et nos données ne concernent que les processus d'embauche annoncés, qui mènent à 72 p. 100 de toutes les nominations à la fonction publique. Ces données sont tirées du Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP), qui est un outil électronique de recrutement et de présélection utilisé pour les processus d'embauche externes annoncés. En 2005, l'utilisation du système a été étendue à l'ensemble du pays, et nous avons continué à y apporter des améliorations. Le SRFP joue un rôle de soutien essentiel à la modernisation de la dotation et à la mise en œuvre de la zone nationale de sélection. Il est maintenant entièrement fonctionnel et accessible à tous les ministères. Depuis son lancement en 2001, nous estimons que le système a représenté un investissement total de 52 millions de dollars.

[*Français*]

Le financement accordé par le Conseil du Trésor pour ce projet se terminera dans deux ans. Le système actuel a ses limites et c'est pourquoi un investissement est nécessaire pour la poursuite de la modernisation de la dotation. Si nous ne pouvons pas apporter d'amélioration au système, nous risquons une diminution importante de l'efficacité et une détérioration des outils actuels, ce qui nous empêchera d'améliorer la production des rapports.

An enhanced system would also be more user-friendly for job seekers, provide better screening and assessment tools, and provide greater flexibility.

Un système amélioré permettra également d'accroître la convivialité pour les chercheurs d'emploi, de fournir des outils de présélection et d'évaluation plus efficaces et d'augmenter la souplesse.

In our Report on Plans and Priorities, we describe the challenge of funding this important project. We are preparing a submission to Treasury Board to obtain funding for the investment required for a long-term solution and the ongoing operation of the system beyond 2011.

Dans notre Rapport sur les plans et priorités, nous avons décrit le défi que représente le financement de ce projet important. Nous préparons actuellement une présentation au Conseil du Trésor pour obtenir un financement afin de pouvoir investir les sommes requises pour obtenir une solution à long terme et assurer le fonctionnement du système au-delà de 2011.

[*English*]

We also addressed the reductions arising from the strategic Horizontal Review of Human Resources. Our annual budget has been reduced by $3.1 million in 2009-2010. It will be reduced by a further $1.5 million in 2011-2012, for a total permanent reduction of $4.6 million. We feel that this 5 per cent cut is manageable through increased efficiencies in our operations. These changes will not affect our capacity to implement our strategic priorities.

[*Traduction*]

Nous avons également traité des réductions budgétaires qui ont découlé de l'examen horizontal stratégique des ressources humaines. Notre budget annuel a été réduit de 3,1 millions de dollars en 2009-2010. Il sera réduit de nouveau de 1,5 million de dollars en 2011-2012, ce qui représentera une réduction totale permanente de 4,6 millions de dollars. Nous estimons être en mesure de compenser cette baisse de 5 p. 100 en augmentant l'efficience de nos opérations. Les changements n'auront pas de répercussion sur notre capacité à atteindre nos priorités stratégiques.

We also have greater authority for cost recovery. We have grown our cost-recovery operations significantly over the past three years, from $6 million to about $11 million. Operating on a cost-recovery basis for more and more of our counselling and assessment services is not without risks. Currently, we are in discussions with Treasury Board Secretariat to obtain the financial flexibilities that we require to operate more effectively within a cost-recovery environment, such as additional carry-forward authority and front-end financing for investments in developing services and products.

Nous avons également des pouvoirs accrus en matière de recouvrement des coûts. Nous avons augmenté de façon considérable le nombre de services fonctionnant en mode de recouvrement des coûts au cours des trois dernières années, c'est-à-dire qu'ils sont passés de 6 à 11 millions de dollars environ. Toutefois, le fait d'offrir de plus en plus de services de consultation et d'évaluation en mode de recouvrement de coûts n'est pas sans risque. Nous sommes actuellement en pourparlers avec le Secrétariat du Conseil du Trésor afin d'obtenir la marge de manœuvre nécessaire sur le plan financier pour fonctionner de façon plus efficace dans un environnement axé sur le recouvrement des coûts, par exemple en obtenant l'autorisation de reporter davantage de fonds d'un exercice à l'autre ainsi que le financement préalable aux fins d'investissement pour l'élaboration de services et de produits.

I would like to inform the committee that we will be tabling two special reports in Parliament shortly on the Federal Student Work Experience Program and the integrity of some of our language tests.

Enfin, j'aimerais informer les membres du comité que nous déposerons bientôt deux rapports spéciaux au Parlement concernant le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant et l'intégrité de certains de nos tests linguistiques.

[*Translation*]

In my concluding remarks, I would remind the committee that the PSEA requires a five-year review. We have developed a review plan, and we are in the process of implementing it. We would be pleased to share this plan with you.

[*Français*]

Pour conclure, j'aimerais rappeler aux membres du comité que la LEFP devra faire l'objet d'un examen cinq ans après son entrée en vigueur. Nous avons élaboré un plan d'examen et procédons actuellement à sa mise en œuvre. C'est avec plaisir que nous vous présenterons ce plan.

I am reminded that we are still in the early years of putting in place the most comprehensive human resources reforms in the federal public service in the past three-and-a-half decades. The modernization of the federal public service staffing system and the

Je tiens à souligner que nous en sommes toujours aux premières années de réalisation de la réforme la plus exhaustive en matière de ressources humaines à avoir été effectuée à la fonction publique fédérale au cours des 35 dernières années. C'est

ongoing implementation of the PSEA are our responsibilities. I am encouraged by the progress that has been achieved. But, more work needs to be done.

We need to sustain this momentum as we maintain a highly competent, professional and non-partisan public service, dedicated to excellence in serving Canadians and ready to meet the challenges that lie ahead.

I will be pleased to answer your questions.

[*English*]

The Chair: Thank you, Ms. Barrados. Many of us are familiar with your comment on cost-recovery. However, for senators who recently have joined our committee, could you expand on that so we all understand the cost-recovery aspect? You indicated that it has grown from $6 million to $11 million in your operating budget.

Ms. Barrados: Thank you for that question. When the new act was passed, we had a delegated system. With that came a responsibility for deputies to manage the system, given our delegations. It also meant that the PSC removed requirements that had been in place, which meant that deputies had to come to the PSC for all external recruitment and executive appointments. We have an infrastructure in place to do those things, so we decided to make these services optional. They are available if people need them but if not, they do not have to come to us. There are few things they must come to the PSC for, such as posting jobs on the website.

With that change, we have had to change how we operate whereby we have people coming because they want to come, as opposed to coming because they must come. We have a range of services, including staffing services, post-secondary recruitment, support for functional communities, as well as testing of language levels, executive competence and occupational skills. For required services, such as language testing, we do not charge a fee. However, we charge for all optional services.

Perhaps Mr. Charlebois would like to expand on the issue I raised in my opening statement in respect of operating difficulties in a cost-recovery environment with an annual appropriation.

Richard Charlebois, Vice-President, Corporate Management Branch, Public Service Commission of Canada: One example is the carry-forward authority. Every department has a limit of 5 per cent of their operating budget. With the PSC moving to a cost-recovery environment and going from $6 million to our goal of $14 million per year, we need the authority to carry more of that revenue forward. We might have an expense in year one but the revenue for the products might not be realized until year two, three or four so we need the ability to carry that revenue forward.

à nous qu'il incombe de moderniser le système de dotation de la fonction publique fédérale et d'assurer la mise en œuvre continue de la LEFP. J'estime que les progrès accomplis sont encourageants, mais il reste encore du travail à faire.

Nous devons poursuivre sur notre lancée et nous efforcer de maintenir une fonction publique hautement compétente, professionnelle et impartiale, vouée à l'excellence dans les services qu'elle fournit à la population canadienne et prête à relever les défis qui l'attendent.

C'est avec plaisir que je répondrai à vos questions.

[*Traduction*]

Le président : Merci, madame Barrados. Votre passage au recouvrement des coûts est connu de la plupart d'entre nous. Cependant, certains sénateurs font partie du comité depuis peu; pourriez-vous nous en parler plus abondamment afin que nous comprenions tous cet aspect? Vous avez dit qu'il est passé de 6 à 11 millions de dollars dans votre budget de fonctionnement.

Mme Barrados : Excellente question! Au moment de l'adoption de la nouvelle loi, nous avions un programme de dotation par délégation de pouvoirs. Les délégués étaient donc responsables de gérer le régime. La commission a retiré les exigences en place, obligeant les délégués à se présenter à la CFP pour tout recrutement externe et pour les nominations des cadres de direction. Puisque nous avions déjà l'infrastructure pour nous en occuper, nous avons décidé de rendre ces services optionnels. Nous continuons de les offrir, mais l'utilisateur a le choix de se les procurer ailleurs. Il ne reste que quelques services mineurs pour lesquels il est tenu de passer par la CFP, tels que l'affichage de postes sur le site web.

Cette modification nous a obligés à changer notre manière de fonctionner, car on a recours à nos services par intérêt et non par obligation. Nous offrons toute une gamme de services, dont la dotation, le recrutement postsecondaire, le soutien aux collectivités fonctionnelles et les examens de compétences linguistique, exécutive et professionnelle. Nous ne facturons pas les services requis tels que l'évaluation des connaissances linguistiques. Cependant, nous le faisons pour tous les services optionnels.

Peut-être M. Charlebois aimerait-il vous parler plus longuement de la question que j'ai soulevée dans ma déclaration préliminaire, à savoir les difficultés opérationnelles liées aux opérations à recouvrement des coûts financées par un crédit annuel.

Richard Charlebois, vice-président, Direction générale de la gestion ministérielle, Commission de la fonction publique du Canada : L'autorisation de report sur les exercices ultérieurs en est un exemple. À cet égard, chaque ministère est limité à 5 p. 100 de son budget de fonctionnement. Étant donné que la CFP prend le tournant des opérations à recouvrement de coûts, qui passent de 6 millions de dollars à notre objectif de 14 millions par année, il faut qu'elle soit autorisée à reporter plus de fonds d'un exercice à l'autre. Nous aurons possiblement des dépenses dans la première année, mais le revenu des produits peut ne pas être réalisé avant deux, trois ou même quatre ans. Ainsi, il nous faut être habilités à reporter le revenu sur les exercices ultérieurs.

The Chair: Have you that authority?

Mr. Charlebois: No, we do not have it.

Ms. Barrados: We operate in an environment where we have to make investments as well, and we do not know when the payoff will be realized. The expenditures are made in one year and the revenues are realized in another year. We also need the capacity to make some of the investments. The annual appropriation structure does not provide the needed flexibilities. We are working with Treasury Board, which is sympathetic to the issue, to try to put some of those mechanisms in place.

The Chair: For clarification, you state that as a result of the strategic Horizontal Review of Human Resources, your annual budget has been reduced by $3.1 million in this fiscal year. Is that the same strategic Horizontal Review of Human Resources that was conducted by Admiral Murray that we have just discussed?

Ms. Barrados: There were two exercises. There was an exercise led by the Treasury Board that resulted in large reallocations and reductions in budgets for some of the organizations. This is being done for all government departments in the cycle, incidentally, so we are not unique. Out of that exercise that resulted in the reduction were questions about the growth and my oversight expenditures. Because of that, we at the commission initiated the exercise led by Mr. Murray because we felt questions were being asked and I did not seem to satisfy people when I was giving them the answers. I wanted something more definitive.

The Chair: One of the strong points made in that independent review by Admiral Murray and the rest of the team was capacity building. You will obviously need more funds for capacity building, but this independent report should be able to help you talk to Treasury Board.

Ms. Barrados: They were a little more nuanced than that. It is unfortunate that Mr. Murray has left. They were basically saying the funding is about right. You have about the right amount of money, but you have a lot to do with the money that you have been given. The area they flagged, saying that they do not think we have it right, is on the monitoring side. My approach to that is to try to find it inside the organization through efficiencies we can put in some systems, if I get my systems support. Otherwise, I will have to go to Treasury Board, and I would reflect that in my budget document.

Senator Ringuette: I want to return to the non-advertised pool of employees. I want to know which departments have these pools, which groups of employees would be in non-advertised pools and how many employees got work from these pools. When I say "work," I mean a contract, an indeterminate term et cetera.

I suspect that all the time and energy we put into removing geographic barriers in advertised positions, our bureaucracy has moved to non-advertised positions and created these pools so that they still comply with the current policy but have a new way of

Le président : En avez-vous l'autorisation?

M. Charlebois : Non. Nous ne l'avons pas.

Mme Barrados : Notre sphère d'activité nous oblige à investir, mais nous ignorons quand l'investissement produira un rendement. Donc, des dépenses sont engagées durant un exercice et le revenu, gagné dans un autre. Nous avons aussi besoin de pouvoir faire certains de ces investissements. La structure des crédits annuels ne nous donne pas la souplesse voulue. Nous travaillons au problème avec le Conseil du Trésor, qui se montre compréhensif, et nous tentons de mettre des mécanismes en place.

Le président : J'ai besoin d'un éclaircissement. Vous affirmez qu'à la suite de l'examen horizontal stratégique des ressources humaines, votre budget annuel a été réduit de 3,1 millions de dollars durant le présent exercice. S'agit-il du même examen qui a été mené par l'amiral Murray et dont nous venons tout juste de parler?

Mme Barrados : Il y en a eu deux. L'un était dirigé par le Conseil du Trésor et a été suivi de nombreuses réaffectations et réductions des crédits de certains organismes. Tous les ministères y passent durant le cycle, soit dit en passant, de sorte que notre cas n'est pas unique. Cet exercice a fait ressortir des questions au sujet de la croissance de nos dépenses affectées à la surveillance. C'est pourquoi la Commission a confié cet examen à M. Murray, parce que nous estimions que les réponses que nous donnions aux questions qui se posaient ne semblaient pas satisfaisantes. Je souhaitais obtenir des réponses plus définitives.

Le président : Un des grands points qui s'est dégagé de l'examen indépendant effectué par l'amiral Murray et le reste de l'équipe était la nécessité de renforcer les ressources. Manifestement, vous aurez besoin de plus de fonds pour le faire, mais cet examen indépendant devrait faciliter les pourparlers avec le Conseil du Trésor.

Mme Barrados : Le rapport était un peu plus nuancé que cela. Malheureusement, M. Murray est parti. Les auteurs du rapport affirmaient essentiellement que nous avons les fonds voulus. Donc, le montant est exact, mais il nous faut accomplir beaucoup avec cet argent. Le secteur d'activité sur lequel ils ont attiré notre attention, affirmant qu'à leur avis, nous rations le coche, est celui de la surveillance. Mon approche consiste à essayer de trouver les fonds à l'interne grâce aux économies réalisées au niveau des systèmes, si j'obtiens l'assistance technique demandée, sans quoi je serai obligée de faire appel au Conseil du Trésor, ce dont fera état mon document budgétaire.

Le sénateur Ringuette : J'aimerais que nous parlions de nouveau des processus de dotation non annoncés. J'aimerais savoir quels ministères y ont recours, quels groupes d'employés sont visés et combien de ces employés ont été nommés de cette façon. Par nominations, j'entends les marchés de services, les nominations pour une durée indéterminée et tout le reste.

Je soupçonne que, pendant que nous consacrions temps et énergie à abolir les barrières géographiques dans les processus annoncés, la fonction publique s'est tournée vers les processus non annoncés comme moyen de continuer de se conformer à la

hiring only people from the National Capital Region. Can you provide us with this information in regard to the staffing pools that are not advertised?

Ms. Barrados: I will try to respond quickly. The comment made by Mr. Murray with respect to the pools and advertised was in the context of people have difficulty determining what is advertised and non-advertised. If you have a pool, you are saying, for example, "I will be staffing 10 assistant administrative positions, so I am running a big process, qualifying 50 candidates and taking 10 out of them." If, at the beginning when you set this whole thing up, you advertise the pool and say that anyone taken out of it will be considered advertised, then it is advertised. If you have not done that, it will be non-advertised. It is a technical issue. If you do not say on the poster anyone coming out of it will be considered advertised, it would be by definition non-advertised. It is a technical issue in terms of being very transparent to everyone how it works. We have been concerned that it has not been transparent and there has been confusion.

The issue takes it to the next level. You asked how many non-advertised we have. I have trouble getting the number because it is a manual process in most departments. They actually have to go through a manual exercise of estimating how many there are. It is a huge burden on people. I would say about 30 per cent are non-advertised for the external processes, and I would say about 43 per cent are non-advertised for internal. We have to do better on the numbers and how we collect the numbers.

Senator Ringuette: I definitely need to reintroduce my legislation, because the policy leaves some manoeuvring space for certain departments. At the same time, just to make sure, perhaps I should also include non-advertised staffing so that there would be a better understanding that all Canadians are eligible to apply for any of these positions, whether the federal government jobs are advertised or and wherever they are in the country. That was my worry, Ms. Barrados. I did not reintroduce the bill this session because I wanted to see what was going on in the system. However, there has been, as you indicate, an increase in non-advertised staffing.

In your statement, on page 2, you say "In December of 2008, the PSC extended national area of selection to almost all externally advertised, non-officer level jobs. . ." There is still a lot of discrimination out there in regard to Canadians who are looking for work, who are qualified and who would make extremely good public servants, but who do not necessarily come from the National Capital Region.

Ms. Barrados: The policy stance we have taken is consistent with the interventions I have made to this committee previously. I have felt that making very short-term jobs open to national area of selection does not really help the system to operate, because if

politique actuelle, mais d'engager uniquement des personnes de la Région de la capitale nationale. Pouvez-vous nous fournir des précisions sur les processus non annoncés?

Mme Barrados : Je vais tenter de vous répondre brièvement. Quand M. Murray a parlé des processus annoncés, il parlait en fait de ceux qui ont des difficultés à faire la différence entre le processus annoncé et celui qui ne l'est pas. Si l'on crée un bassin d'employés, on se dit par exemple : « Je vais doter 10 postes d'adjoint administratif, ce qui représente un processus énorme, soit réunir 50 candidats compétents et en nommer 10 ». Si, au tout début, quand vous mettez en place tout le processus, vous annoncez la création d'un bassin et que vous précisez que toute nomination à partir de ce bassin est réputée avoir été faite par processus annoncé, alors elle l'est. Si vous ne l'avez pas fait au départ, ce sera une nomination par processus non annoncé. Il s'agit d'une subtilité. Si, dans l'avis de concours, vous n'annoncez pas que les nominations seront réputées annoncées, la nomination serait, par définition, non annoncée. Il s'agit d'une question de forme, soit d'être transparent de manière à ce que tous sachent comment fonctionne le processus. Nous craignons que le processus n'ait pas été transparent et qu'il ait laissé régner une certaine confusion.

Le problème se transpose à un autre niveau. Vous avez demandé à savoir combien de processus non annoncés il y a. Il m'est difficile de vous le dire parce que, dans la plupart des ministères, il faut les compter à la mitaine. Ils doivent vraiment évaluer combien il y en a en les passant en revue un à un. C'est un lourd fardeau pour tous. Toutefois, j'évaluerais à 30 p. 100 environ le nombre de processus non annoncés à l'externe et à 43 p. 100 environ, à l'interne. Il faut améliorer la collecte des données et la façon de la faire.

Le sénateur Ringuette : Il faut absolument que je dépose à nouveau mon projet de loi, parce que la politique laisse trop de latitude à certains ministères. Pour plus de certitude, il faudrait peut-être que j'en profite pour inclure les processus non annoncés, de manière à ce que l'on comprenne bien une fois pour toutes que tous les Canadiens ont le droit de postuler les emplois de la fonction publique fédérale, que les processus soient annoncés ou non et sans égard au lieu de résidence. C'était là la source de mon inquiétude, madame Barrados. Je ne déposerai pas le projet de loi cette session-ci, parce que je voulais d'abord être sûr de comprendre comment le système fonctionne. Cependant, comme vous l'avez dit, le nombre de processus non annoncés a augmenté.

À la page 2 de votre déclaration, je lis : « En décembre 2008, la CFP a étendu l'application de la Zone nationale de sélection à pratiquement tous les postes en plus des postes au niveau d'agent annoncés dans le cadre de processus externes [...] ». Les Canadiens à la recherche d'un emploi qui sont qualifiés et qui feraient d'excellents fonctionnaires, mais qui n'habitent pas forcément dans la région de la capitale nationale, font encore l'objet de beaucoup de discrimination.

Mme Barrados : La politique que nous avons adoptée cadre avec ce que j'ai dit au comité lors de comparutions antérieures. J'estime que d'inclure des emplois d'une très courte durée dans la Zone nationale de sélection ne favorise pas vraiment le

you do these things, they take some time, particularly if you are going through a larger process. It takes time for people to move. If you need something short term, you are working against the objective of trying to get your public service working well. Those are the only ones we have accepted. Everything else is covered by national area of selection.

I still believe that we need some flexibility in there, because, for example, two organizations that really want to move quickly with getting some people, and for short terms of time, are Public Health Agency and Service Canada. We need to have the capacity to do that, with an oversight of the commission to make sure it is all done properly.

I share your concern, Senator Ringuette, about the use of non-advertised. I have stated that we at the commission favour advertised processes. There are circumstances under which non-advertised makes sense. The requirement we have is that every department has a policy under what circumstances they will use non-advertised processes, and they must follow that policy. That is not working very well. Consistently, when we look at it, it is not working as well as it should be.

Senator Ringuette: Ms. Barrados, that brings me to a definite conclusion. Come early fall, I will reintroduce a bill with additional measures attached to it to ensure that there is fairness in the public service employment system. Thank you. You have been very helpful.

Senator Callbeck: Thank you for coming this morning. On page 4 of your remarks, you talk about the annual budget being reduced by $3.1 million, and then you talk about cost recovery going up $1 million. Is that $3.1 million assuming that you are getting $11 million in cost recovery?

Ms. Barrados: We went through the exercise along the lines you are suggesting, senator. We took the cut, largely on the services side. We are assuming a growth in the cost recovery if the services are really needed and if they are meeting people's needs. If they are not, obviously we would not continue to deliver those services.

Senator Callbeck: If your cost recovery, rather than $11 million, is only $5 million, then that means that your budget will really be reduced to $8 million; right?

Ms. Barrados: That is right. It is a risk that we run by having gone to a service that is optional for departments, not unlike any other kind of enterprise outside of the government, which means that we must to do our planning right and ensure we are providing services that people want and need. If the demand is not there for the services, it means that I have to find other ways to finance it or stop doing it. I think the option is really to stop doing it. Mr. Thom is responsible for the service area.

fonctionnement du système parce que cela exige beaucoup de temps, particulièrement lorsqu'il s'agit d'un processus étendu. Il faut du temps pour déplacer les gens. Si vous avez besoin d'une personne à court terme, vous allez à l'encontre de l'objectif qui consiste à voir au bon fonctionnement de la fonction publique. Ce sont les seules exceptions que nous avons admises. Tous les autres concours sont ouverts à la Zone nationale de sélection.

Je maintiens qu'il faut prévoir une certaine souplesse dans le système parce que, par exemple, l'Agence de la santé publique du Canada et Service Canada sont deux organismes qui tiennent vraiment à engager rapidement, mais pour une courte durée. Il faut qu'ils puissent le faire, sous l'œil vigilant de la commission afin de faire en sorte que tout se déroule dans les formes.

Le recours aux processus non annoncés me préoccupe tout autant que vous, sénateur Ringuette. J'ai déclaré publiquement que la commission favorise les processus annoncés. Par contre, il existe des situations dans lesquelles il est sensé de recourir à des processus non annoncés. Nous avons posé comme exigence que tous les ministères mettent en œuvre une politique qui énonce les circonstances dans lesquelles ils peuvent recourir aux processus non annoncés et qu'ils doivent s'y conformer. Cela ne fonctionne pas très bien. Si l'on se fie au résultat, ce système ne fonctionne pas comme il se doit.

Le sénateur Ringuette : Madame Barrados, vous m'avez convaincu. Dès le début de l'automne prochain, je déposerai à nouveau un projet de loi qui inclura des mesures supplémentaires pour faire en sorte que le système de recrutement dans la fonction publique soit équitable. Je vous remercie. Ces précisions ont été très utiles.

Le sénateur Callbeck : Je vous remercie d'avoir accepté notre invitation ce matin. À la page 4 de votre déclaration, vous dites que votre budget annuel a été réduit de 3,1 millions de dollars, puis vous parlez de porter le recouvrement des coûts à 11 million de dollars. Ces 3,1 millions de dollars sont-ils calculés en tenant compte de ces 11 millions de dollars de revenu?

Mme Barrados : Nous avons fait des calculs en ce sens, sénateur. Nous avons appliqué les réductions, surtout du côté des services. Nous supposons que le recouvrement des coûts augmentera si les services sont vraiment requis et s'ils répondent aux besoins. Si ce n'est pas le cas, manifestement, nous mettrons fin à la prestation.

Le sénateur Callbeck : Si vous ne recouvrez que 5 millions de dollars, plutôt que 11 millions, cela signifie que votre budget passera en réalité à 8 millions de dollars, n'est-ce pas?

Mme Barrados : C'est juste. C'est là le risque à courir lorsqu'on offre un service optionnel aux ministères, comme toute autre entreprise privée, ce qui signifie que nous devons bien planifier et faire en sorte que nous offrons les services qui sont en demande. S'il n'y a pas de demande, cela signifie que je dois trouver d'autres moyens de financer les services ou cesser de les offrir. Je préfère en réalité cesser de les offrir. C'est M. Thom qui est responsable des services.

Gerry Thom, Vice-President, Staffing and Assessment Service Branch, Public Service Commission of Canada: That is right. To go back a little, we had $6 million of cost-recovery authority, which was brought from $9.5 million to $14 million. We can do cost recovery for up to $14 million now, and this year we finished with $11 million. It is really like running a business, but it is fenced in because there is little flexibility.

As an example, the Personnel Psychology Centre has been on cost recovery for quite a few years. We have a history as far as how much business it brings in. For that part of the $11 million, it brought in roughly $8 million. The rest is the new services that we are providing, which are optional.

Every time we are lower than our forecast revenue, I put funding pressure on the Public Service Commission. We are trying to make my organization as efficient as possible as far as the infrastructure and overhead, and to have a contingency workforce so that if we do have a problem, if there are people on terms or whatever, we can at least let them go without affecting indeterminate people.

Ms. Barrados: On the commission's part, it means that when we start the year, we have to carry reserves to ensure that we can cover those expenditures until we get the whole cost-recovery side of the operation stabilized.

Senator Callbeck: You have gone from $8 million last year and now you are putting in $11 million.

Mr. Thom: We had $6 million of actual revenues and it went up to $11 million. That is what we show as revenues for this year.

Senator Callbeck: The bottom line is that you will have less money. Do you have a clear idea where you will find these efficiencies?

Ms. Barrados: We have less in appropriations, but we have the authority to get money from other departments. Therefore, our expenditures are staying fairly constant, with the big variant being the IT project, the public service recruitment system.

We are clear in terms of where we are getting the efficiencies and how we are going about doing our planning and making the adjustments on the kinds of services we provide. We are doing more work with departments in terms of what they need.

We have also put in place an advisory committee of deputy ministers, who will give us advice on the services they need and help us to make this shift we have all agreed to, which is to do more cost recovery and rely less on appropriations for the service side. This does not apply to any of the other operations in the commission, which we definitely are not doing that for those portions of the commission.

Gerry Thom, vice-président, Direction générale des services de dotation et d'évaluation, Commission de la fonction publique du Canada : C'est juste. Si l'on remonte un peu dans le temps, nous étions autorisés à récupérer 6 millions de dollars de coûts, une autorisation qui est passée de 9,5 à 14 millions de dollars. Nous pouvons donc recouvrer jusqu'à 14 millions de dollars de coûts actuellement et, cette année, nous en avons recouvré 11 millions de dollars. C'est en réalité comme si nous étions une entreprise, mais elle est limitée parce qu'elle dispose de peu de marge de manœuvre.

À titre d'exemple, le Centre de psychologie du personnel fonctionne selon le principe de recouvrement des coûts depuis quelques années déjà. Nous connaissons le volume d'activités que cette activité génère. Ainsi, sur les 11 millions de dollars, elle en a généré 8 millions à peu près. Le reste consiste en nouveaux services qui sont optionnels.

Chaque fois que nos revenus ne correspondent pas à ce que nous avions prévu, je demande du financement de la Commission de la fonction publique. Nous tentons de rendre mon organisme le plus efficient possible en ce qui concerne l'infrastructure et les frais généraux, et d'avoir des effectifs en cas d'imprévus de sorte que s'il y a un problème, nous pouvons au moins laisser partir les employés pour une durée déterminée ou je ne sais trop encore sans toucher aux employés permanents.

Mme Barrados : Cela signifie pour la commission que lorsque nous entamons l'exercice, nous devons faire nos prévisions de manière à être capables de couvrir ces dépenses jusqu'à ce que tout le volet de recouvrement de coûts se stabilise.

Le sénateur Callbeck : Vous êtes passés de 8 millions de dollars l'an dernier à 11 millions de dollars actuellement.

M. Thom : Au départ, nous avions un revenu réel de 6 millions de dollars qui est passé à 11 millions de dollars. C'est le revenu que nous affichons cette année.

Le sénateur Callbeck : Le résultat, c'est que vous aurez moins d'argent. Est-ce que vous savez où vous irez chercher ces gains d'efficacité?

Mme Barrados : Nous recevons moins de crédits, mais nous avons l'autorisation d'obtenir de l'argent des autres ministères. Par conséquent, nos dépenses demeurent pas mal constantes, la grande variable étant le projet de TI, c'est-à-dire le système de recrutement de la fonction publique.

Nous savons où nous allons chercher les gains d'efficacité et comment nous allons planifier les services que nous offrons et y apporter des ajustements. Nous travaillons de plus près avec les ministères pour mieux cerner leurs besoins.

Nous avons aussi formé un comité consultatif de sous-ministres qui nous conseillera quant aux services dont ils ont besoin et nous aidera à faire la transition dont nous avons tous convenu, soit de recouvrer une plus grande part de nos coûts et de miser moins sur des crédits pour les services que nous offrons. Cela ne s'applique pas aux autres volets d'activité de la commission, dont il n'est absolument pas question de récupérer les coûts.

The Chair: On a point of clarification, Ms. Barrados, you indicated you had authority to borrow from other departments. Do you also have authority to borrow money to help you through this period while you are waiting to get money back on a cost-recovery basis?

Ms. Barrados: I do not have authority to borrow from other departments; I have the authority to charge other departments for services that are rendered by the Public Service Commission. I do not have any authority to borrow anywhere else, and that is the nature of the discussion I have to have with the Treasury Board, because as you are making changes, you need investment, and I have no capacity to do that.

The Chair: I understand now. Thank you.

Senator Mitchell: I want to follow up on pay equity and women's representation in the public service.

With respect to the RCMP points that you made, I know you did an audit of the Public Complaints Commission. Is it from that audit that you drew these conclusions about women's representation in the RCMP, or is there some other audit and report you presented?

Ms. Barrados: We did an audit of the civilian side of the RCMP about a year ago. There were also some comments in the report about the HR different regimes. We did that report a year ago, as a special report in the spring, because we thought it was important. At the time, there were discussions about the review of the RCMP that was going on. We thought it important that we put forward that report so that members of Parliament had information on the work we were doing there as well.

Senator Mitchell: If you are not responsible for auditing the uniform side, who is?

Ms. Barrados: The Auditor General.

Senator Mitchell: So they would do the equivalent of what you do on the Public Service Commission side? They do that kind of audit for the RCMP?

Ms. Barrados: Yes, they do. In fact, that is an example of where we, as two separate organizations, have worked very well together. There was quite a bit of collaboration and discussion with the Auditor General when they were doing their audit work in the RCMP so that we would not be duplicating coverage of the issues.

Senator Mitchell: Could you give me two or three of the points that you concluded about the problem in the RCMP civilian side?

Ms. Barrados: We were looking at how processes were being run. If you are going to have a non-advertised process, we clearly expect you to use that consistently with the policy, so that you have a good reason for going non-advertised. You do not have an

Le président : J'ai besoin d'un éclaircissement, madame Barrados. Vous avez dit que vous étiez autorisée à emprunter d'autres ministères. Êtes-vous également autorisée à emprunter à l'extérieur pour vous aider à traverser cette période, en attendant que le recouvrement des coûts commence à rapporter?

Mme Barrados : Je ne suis pas autorisée à emprunter des autres ministères; je suis autorisée à les facturer pour les services que leur fournit la Commission de la fonction publique. Je n'ai pas l'autorisation de contracter des emprunts, et c'est là la nature des pourparlers que j'ai avec le Conseil du Trésor, parce que, quand on vit une transition, il faut investir et que j'en suis incapable.

Le président : Je saisis. Je vous remercie.

Le sénateur Mitchell : J'aimerais parler maintenant d'équité salariale et de la représentation des femmes au sein de la fonction publique.

Pour ce qui est des points que vous avez fait valoir au sujet de la GRC, je sais que vous avez fait une vérification de la Commission des plaintes du public contre la GRC. Est-ce à partir de cette vérification que vous avez tiré ces conclusions au sujet de la représentation des femmes à la GRC ou est-ce à partir d'une autre vérification et d'un autre rapport?

Mme Barrados : Nous avons fait une vérification de la composante civile de la GRC il y a un an environ. Le rapport comportait également certaines observations au sujet des différents régimes relatifs aux ressources humaines. Nous avons rédigé ce rapport il y a un an, en tant que rapport spécial au printemps, parce que nous jugions que c'était important. Des pourparlers avaient alors lieu au sujet de l'examen de la GRC qui était en cours. Nous estimions important de déposer ce rapport pour que les parlementaires disposent de renseignements sur le travail que nous y faisions également.

Le sénateur Mitchell : Si vous n'êtes pas responsable de vérifier la composante des agents en uniforme, qui l'est?

Mme Barrados : Le vérificateur général.

Le sénateur Mitchell : Donc, il ferait l'équivalent de ce que vous faites? Il fait ce genre de vérification à la GRC?

Mme Barrados : Oui. En fait, il s'agit là d'un exemple de situation où deux organismes distincts forment un excellent tandem. Il y a eu pas mal de collaboration et de discussions avec le vérificateur général quand il effectuait la vérification de la GRC de manière à éviter les recoupements.

Le sénateur Mitchell : Pourriez-vous nous parler de deux ou trois conclusions auxquelles vous en êtes venue au sujet du problème dans les effectifs civils de la GRC?

Mme Barrados : Nous examinions le déroulement des processus. Si vous faites des dotations non annoncées, nous nous attendons de toute évidence que vous allez respecter la politique de sorte que vous devez avoir une bonne raison de

expediency reason or because it is someone you know, or prefer to have in the position. We found very high rates of noncompliance, so they were just not doing those properly.

We also found a lot of difficulties in any of the other processes that were being advertised. Those were not well done either. We had high numbers of difficulties with the processes, and when you see very high numbers, it leads you to systems.

We looked at the systems and we found that the RCMP as an organization had a good plan. They had put in place the policies as required under the Public Service Employment Act, but they had never really implemented them. At first glance, it looked fine, because all the material that you would expect was there, but they had not gone through the process of the training, putting policies in place, and the follow-up and monitoring to ensure the system was operating. There was a big gap between the theory and the practice, and that was the main thrust of our concern.

Senator Mitchell: Would your conclusion be that was overwork, not enough resources, or is there a cultural element that impedes the process?

Ms. Barrados: Some of the other senators may have heard this. I am a sociologist, so what is culture? Culture is the values, the systems and practices, the formal and the informal ones.

Senator Mitchell: The biases.

Ms. Barrados: However you do it. I had a problem with our staffing values not being respected. I did not have a problem with the written policies and practices, but I had a big problem with how those policies and practices, which were pretty good, were being implemented, and they were not being implemented. With that definition of culture, I would say that, yes, we found a problem.

Senator Mitchell: On Bill C-10 and the pay equity appeals process, you said that somehow that does not fall under your purview, and yet you are responsible for the employer through part of that pay equity process for non-unionized workers. The employer has to make the assessment, as incomprehensible as that is, given the direct conflict of interest, of whether there is a pay equity issue amongst his or her employees. Have you looked at that? Does that fall within your purview? How could it possibly be fair if the organization perpetrated the pay equity issue in the first place?

Ms. Barrados: I will give a one-minute comment on the history the Public Service Commission. The organization is over 100 years old. Last year, we celebrated our centenary, and I came to this committee and made a fuss about it.

When the Public Service Commission was set up 100 years ago, it was responsible for all human resource management in the government of the day. It was responsible for what we now call

recourir à ce processus. Il ne s'agit pas de le faire pour accélérer la dotation ou pour engager quelqu'un que vous connaissez ou que vous préféreriez voir nommer à ce poste. Nous avons constaté des taux très élevés de non-conformité, ce qui signifie que nos processus ne sont pas correctement mis en œuvre.

Nous avons aussi relevé beaucoup de difficultés dans le processus utilisé pour faire les dotations annoncées. Il n'était pas bien suivi. Donc, nous avons relevé beaucoup de difficultés suscitées par les processus et, quand c'est le cas, le regard se tourne automatiquement vers les systèmes.

Nous avons examiné les systèmes et avons constaté que la GRC en tant qu'organisme avait un bon plan. Elle avait mis en place les politiques exigées par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, mais elle ne les avait jamais vraiment mises en œuvre. Au premier coup d'œil, tout semblait bien, parce que tout semblait être fait dans les formes, mais on n'avait pas fait de formation, de mise en œuvre de la politique, de suivi et de surveillance pour s'assurer du bon fonctionnement du système. La théorie ne correspondait pas du tout à la pratique, et c'était là notre grande source de préoccupation.

Le sénateur Mitchell : En concluez-vous que le problème est dû à une surcharge, à un manque de ressources ou y a-t-il un élément de la culture d'entreprise qui bloque le processus?

Mme Barrados : Certains des autres sénateurs le savent peut-être. Je suis sociologue. Je vous pose donc la question : qu'est-ce que la culture? La culture est un ensemble de valeurs, de systèmes et de pratiques, officiels comme officieux.

Le sénateur Mitchell : Les partis pris.

Mme Barrados : Peu importe le moyen choisi. Le fait que nos valeurs de dotation ne sont pas respectées m'a déplu. Je ne trouve rien à redire des politiques et pratiques élaborées, mais la façon dont ces politiques et pratiques, qui étaient pas mal bonnes, étaient mises en œuvre ou plutôt ne l'étaient pas me donnait des maux de tête. Si c'est ce qu'on entend par culture, alors je dirais qu'effectivement, nous avons constaté un problème.

Le sénateur Mitchell : Au sujet du projet de loi C-10 et du processus d'appel en matière d'équité salariale, vous avez affirmé que cela ne relevait pas de votre mandat. Pourtant, vous en êtes responsable pour le compte de l'employeur, dans le cadre du processus d'équité salariale pour les travailleurs non syndiqués. Il faut que l'employeur en fasse l'évaluation, aussi incongru que cela puisse sembler étant donné le conflit d'intérêts évident, pour voir s'il y a un problème d'équité salariale au sein de ses effectifs. Avez-vous examiné cette question? Relève-t-elle de votre mandat? À quel point le processus peut-il être équitable si l'évaluation est faite par celui qui est à l'origine du problème?

Mme Barrados : Je vous ferai brièvement l'historique de la Commission de la fonction publique. L'organisation existe depuis plus de 100 ans. Nous avons en effet célébré notre centenaire l'an dernier. J'étais d'ailleurs venue en parler avec beaucoup d'enthousiasme à votre comité.

Au moment de sa création, il y a 100 ans, la Commission de la fonction publique était responsable de l'ensemble de la gestion des ressources humaines du gouvernement en place. Elle était chargée

the machinery of government, the occupational structure, classification; all entry to the public service; and for all staffing and assessment. Over time, there have been many reviews of the system and how it should work. The conclusion, and where we are today, is that the Public Service Commission is still unique in that it has an executive authority with no direction from a minister. The PSC holds a Crown prerogative without ministerial direction. That has persisted, but applies only to the authority to make appointments and the staffing and assessment of individuals, which includes the hiring of people to the public service and the movement of people to other jobs within the public service.

We no longer have responsibility for the occupational structure or classification of departments, which fall under Treasury Board as the employer. In my comment about employer policies, I will give an example: The employer determines the language requirements the language requirements of a job, and the PSC enforces it to ensure that staffing remains in compliance with such a determination.

I have not seen enough on the current pay equity legislation to be able to offer any comment about how the Public Service Commission would implement aspects of it. I think that implementation will not happen for two years.

Senator Eggleton: I have a question on visible minority representation in the public service and the other on the high mobility rate. On visible minorities, last year we expressed a concern to you about the falling proportion of visible minorities in the public service. This year you have returned with different information that suggests that the situation is far better than what it was represented to be last year. It is not because we have made changes or progress; rather, the difference appears to be the result of database changes and the calculation of statistics.

Can you tell us what problem was identified in the statistical base and what you are doing to correct it?

Ms. Barrados: It is always embarrassing to come before the committee and say that the figures cited at the previous appearance are not quite accurate. I will make one clarification and explain the numbers problem. We are making a comment on the numbers of new hires to the public service. I do not know where we stand overall on the overall service because the new information I have on the rate of hiring is for the last two years. For that time period, the public service has been doing well in terms of hiring visible minorities. What that means for the whole public service, I am not sure because I have only two years of data. I will add the third year to that.

de ce que l'on appelle aujourd'hui les rouages du gouvernement, soit la structure opérationnelle, la classification, l'embauche dans la fonction publique et toutes les mesures de dotation et d'évaluation. Au fil du temps, le système a connu plusieurs réformes et l'on a souvent revu son fonctionnement. Malgré tous ces revirements, la Commission de la fonction publique a conservé son caractère unique, car elle est dotée d'un pouvoir exécutif sans avoir à suivre les directives d'un ministre. La CFP a effectivement hérité d'une prérogative de la Couronne sans orientation ministérielle. Ce pouvoir est resté, mais ne s'applique aujourd'hui qu'aux nominations, de même qu'à la dotation et à l'évaluation des candidats, ce qui comprend l'embauche et le mouvement du personnel dans la fonction publique.

La responsabilité de la structure occupationnelle ou de la classification au sein des ministères revient maintenant à l'employeur, c'est-à-dire le Conseil du Trésor. Par exemple, c'est l'employeur qui détermine les exigences linguistiques d'un poste, et la CFP applique les politiques établies pour s'assurer que la dotation satisfait aux exigences.

J'en connais trop peu sur les nouvelles lois en matière d'équité salariale pour être en mesure de vous dire comment la Commission de la fonction publique pourrait les mettre à exécution. Je ne crois pas que ces lois vont entrer en vigueur avant les deux prochaines années.

Le sénateur Eggleton : J'aimerais vous poser une question sur la représentation des minorités visibles dans la fonction publique, et une autre sur les taux élevés de mobilité. L'an dernier, nous vous avions fait part de nos inquiétudes à propos du taux de représentation à la baisse des minorités visibles dans la fonction publique. Cette année, vous nous présentez des données qui semblent dire que la situation est bien meilleure que ce qu'elle était l'an dernier. Ce n'est cependant pas parce que nous avons apporté des changements ou réalisé des progrès; la différence semble plutôt provenir de modifications à la base de données et au calcul des statistiques.

Pouvez-vous nous dire ce qui posait problème avec la base de données statistiques et ce que vous faites pour remédier à la situation?

Mme Barrados : Il est toujours gênant de se présenter devant un comité pour lui apprendre que les chiffres cités lors d'un témoignage précédent n'étaient pas tout à fait exacts. J'aimerais toutefois apporter une petite précision avant de vous expliquer quel était le problème avec les statistiques. Nous parlons du nombre de nouvelles embauches dans la fonction publique. Je ne peux pas vous dire où nous en sommes exactement à ce stade-ci dans l'ensemble de la fonction publique, parce que les nouveaux chiffres dont je dispose sur les taux d'embauche portent sur les deux dernières années. Pour cette période, le taux d'embauche des membres des minorités visibles dans la fonction publique est satisfaisant. Je le répète, je ne peux pas vous dire assurément à quoi ressemble la situation à l'échelle de la fonction publique, car je ne possède de données que sur les deux dernières années. J'ajouterai la troisième année à ces statistiques.

What is the difference? With the new information system in place that I talked about, people who are interested in the public service will use the site for all advertised jobs. They are able to follow the prompts on the screen and answer each question. People are asked if they belong to an employment equity group and if the answer is, yes, they are led to the links to the different groups. People have to answer those questions before they can go to the next screen. There is incentive to complete the application form, although they can still say, no. The numbers I am talking about come from those application forms and the information people enter when they apply for jobs in the government.

Qu'est-ce qui a changé? Grâce au nouveau système d'information dont j'ai parlé plus tôt, les personnes intéressées par la fonction publique pourront consulter un site unique pour voir tous les postes affichés. Les candidats peuvent suivre les fenêtres à l'écran et répondre à chacune des questions. On leur demande s'ils font partie d'un groupe visé par l'équité en matière d'emploi, et si la réponse est « oui », ils sont acheminés à la page des différents groupes. Les gens doivent répondre à ces questions avant de passer au prochain écran. On les encourage à remplir le questionnaire, même si celui-ci demeure facultatif. Les données dont je vous parle sont tirées de ces questionnaires et des renseignements que les gens fournissent lorsqu'ils posent leur candidature à des postes au gouvernement.

The other source of numbers has been a questionnaire given to employees in the public service. I am working on these to determine what is happening. There are different ways of collecting this information. Some departments are automated; some departments simply ask people to fill it in; and some departments send it to people but do not follow up.

Les données sont également tirées d'un questionnaire remis aux employés de la fonction publique. J'examine actuellement ces renseignements pour tenter de déterminer où nous en sommes. Il existe différents moyens pour recueillir cette information. Certains ministères emploient un système automatisé; certains autres demandent à leurs employés de remplir le questionnaire; et d'autres encore l'envoient aux gens sans jamais en assurer le suivi.

I have done an analysis of the information supplied by new entrants on their application forms and of this other method of collecting data. In some departments, the numbers of the two methods are very close with a difference of less than 1 per cent. In other departments, the difference is great. We have set about looking at the data collection methods because my objective and preference is to have both sets of numbers close, but we are not there yet.

J'ai analysé l'information fournie par les nouveaux employés dans leur formulaire de candidature et celle obtenue par cette autre méthode de collecte de données. Dans certains ministères, les résultats de ces deux modes de collecte ont un écart de moins de 1 p. 100. Dans d'autres ministères, la différence est énorme. Nous voulons nous pencher sur les modes de collecte des données, car mon objectif, et ma préférence, est d'arriver à des résultats semblables pour les deux méthodes, mais il nous reste du chemin à faire.

Senator Eggleton: It is through your analyses that you have been able to find this mistake but you have not changed the system for collecting the data. You have described again the same system that was at fault.

Le sénateur Eggleton : C'est grâce à vos analyses que vous avez pu déceler cette erreur, mais vous n'avez pas changé le système de collecte des données. Vous nous avez décrit le même système qui était à l'origine des inexactitudes.

Ms. Barrados: We have two systems for collecting data: One is new and the other is old.

Mme Barrados : Nous avons deux systèmes pour recueillir les données : le nouveau et l'ancien.

Senator Eggleton: The new method is giving you better data.

Le sénateur Eggleton : Vous arrivez à de meilleurs résultats avec la nouvelle méthode.

In your supplementary document, you note the visible minority percentage in the workforce. In the federal workforce it is 15.3 per cent versus 12.5 per cent in the general workforce. Is that correct? In other words, there is a higher percentage of representation in the public service than there is amongst the general workforce?

Dans votre document complémentaire, vous notez le pourcentage de membres des minorités visibles dans l'ensemble de la population active. Au sein de l'effectif du gouvernement fédéral, le taux est de 15,3 p. 100, par rapport à 12,5 p. 100 dans l'ensemble de la population active. Est-ce exact? Autrement dit, le taux de représentativité est plus élevé dans la fonction publique que dans l'ensemble de la population active?

Ms. Barrados: The table gives you a change in date: One is 2001 and the other is 2006.

Mme Barrados : Le tableau vous donne les statistiques pour deux années différentes : l'un est pour 2001 et l'autre pour 2006.

Senator Eggleton: I am looking at 2006.

Le sénateur Eggleton : Je regarde les statistiques de 2006.

Ms. Barrados: It is 12.5 per cent for visible minorities.

Mme Barrados : Le taux de représentation est de 12,5 p. 100 pour les minorités visibles.

Senator Eggleton: Yes, the PSC is doing better than the general population.

Le sénateur Eggleton : Oui, le pourcentage est plus élevé dans la fonction publique que dans l'ensemble de la population active.

Ms. Barrados: Yes, for hiring into the public service.

Mme Barrados : Oui, pour l'embauche dans la fonction publique.

Senator Eggleton: Yes.

Ms. Barrados: It is the hiring rate —

Senator Eggleton: — as opposed to an absolute total number.

Ms. Barrados: Yes.

Senator Eggleton: Why do you consider only Canadian citizens and not landed immigrants?

Ms. Barrados: The number is from Statistics Canada. The Public Service Employment Act puts preference on hiring to Canadian citizens. We have to go to Canadian citizens first and if we fail, then we turn to landed immigrants. I deal with high volumes. Last year we had 1 million applications for about 5,000 posters. Many Canadians are interested in jobs in the federal public service. We do have some specialized occupations for which we might not find a Canadian applicant.

Senator Eggleton: I mention that because if we are talking about workforce availability, we should look at landed immigrants as well in that category. They are part of the face of Canada and part of a reflection of the face of Canada.

The figures you have on high mobility are staggering. You note that high mobility can have a negative impact on operational efficiency and effectiveness, which is true. Since we are striving for excellence in the public service, anything that is a negative impact on those factors is a concern.

Why is the mobility rate as high as it is? What are you doing to try to counter these negative impacts on efficiency and effectiveness?

Ms. Barrados: A number of factors are explained in the report about why we think it is so high. First, the public service has been growing. With growth, you have new people coming in. Second, we have hit the period of the baby boomers retiring. People are coming to the end of their career and retiring. That explains much of movement in the executive category. People tend to come in at the bottom, stay for their careers, and retire from the public service.

There are other things going on apart from those demographics, with which the clerk has been very preoccupied. One that we and others raise is the classification system. Do we have people simply moving up and we do not have controls on the classification system? We call that "classification creep."

Another phenomenon we have is areas where there is shortage and pressure. You see that with the PEs and on the information side. We now have this dynamic where it becomes self-fulfilling.

Le sénateur Eggleton : Oui.

Mme Barrados : Il s'agit du taux d'embauche...

Le sénateur Eggleton : ... en comparaison au nombre de candidats toujours en poste.

Mme Barrados : Oui.

Le sénateur Eggleton : Pourquoi ne tenez-vous compte que des citoyens canadiens, et non pas des résidents permanents?

Mme Barrados : Ces chiffres proviennent de Statistique Canada. La loi sur l'emploi dans la fonction publique prévoit que la préférence soit accordée aux citoyens canadiens dans les processus d'embauche. Nous devons d'abord examiner les candidatures des citoyens canadiens, et si celles-ci ne font pas l'affaire, nous nous tournons ensuite vers les résidents permanents. Nous devons traiter un grand volume de demandes. L'an dernier, nous avons reçu un million de formulaires de candidature pour environ 5 000 postes affichés. Beaucoup de Canadiens veulent travailler dans la fonction publique fédérale. Mais il est possible que nous ne trouvions pas de candidats canadiens pour occuper certains postes spécialisés.

Le sénateur Eggleton : Je le mentionne parce que s'il est question de la disponibilité de la main-d'œuvre, nous devrions aussi inclure les résidents permanents dans cette catégorie. Ils font partie du paysage canadien et sont aussi le reflet de notre société.

Les statistiques sur la mobilité du personnel sont stupéfiantes. Vous notez que les taux élevés de mobilité peuvent avoir des répercussions négatives sur l'efficience et l'efficacité opérationnelles, un fait avéré. Comme nous visons l'excellence dans la fonction publique, tout ce qui a un impact négatif sur ces facteurs est inquiétant.

Pourquoi les taux de mobilité sont-ils si élevés? Que faites-vous pour tenter d'atténuer ces effets négatifs sur l'efficience et l'efficacité?

Mme Barrados : Nous expliquons dans le rapport ce qui, selon nous, pourrait avoir contribué au problème. Premièrement, la fonction publique a pris de l'expansion. Toute croissance s'accompagne d'une embauche accrue. Deuxièmement, nous arrivons à un moment où la génération du baby-boom prend sa retraite. Les gens arrivent en fin de carrière et partent à la retraite. Ces deux facteurs expliquent en grande partie les mouvements dans la catégorie de la haute direction. Généralement, les employés commencent au bas de l'échelle, pour ensuite progresser dans leur carrière et prendre leur retraite de la fonction publique.

D'autres facteurs sont aussi en cause, des facteurs qui préoccupent grandement le greffier. Un élément qui est peut-être à l'origine de la situation, et d'autres en ont parlé avant nous, c'est le système de classification. Est-ce que les employés grimpent tout simplement les échelons ou n'avons-nous aucun contrôle sur le système de classification? C'est ce que nous appelons l'» escalade de la classification ».

Un autre phénomène digne de mention, c'est qu'il y a un manque criant de personnel dans certains domaines. C'est le cas pour les PE ainsi que dans le domaine de l'information. Dans la

People do not stay very long; they move up rapidly; and they are not in their jobs sufficiently long.

We are trying to improve the whole system. We see a high level of staffing transactions with a great deal of frustration about people in the system. Why is it not working well? You need to have the HR capacity with people who know the business and can help the managers. We need systems in place to support it.

It is very important that there be much more rigorous planning in the system. Steps must be taken to plan in areas that are not really my responsibility. Our responsibility is recruitment. We also need to worry about retention, which does not mean people leave government. People stay in the government; they simply do not stay in their job. They are moving within the government. Succession planning and development must also be considered so people are interested in staying in their jobs.

Quite a bit has been done on the government side including staff surveys and the push on the part of the clerk. There has been an effort to address these.

I will ask my colleague to comment on potential solutions.

Donald Lemaire, Senior Vice-President, Policy Branch, Public Service Commission of Canada: The planning element arises because when someone leaves, managers quickly try to fill that position. If they did not plan, they will try to attract another person by offer promotions that have a cascading effect. You never stabilize the employee population if everyone behaves the same way.

That is why we have insisted on having good staffing strategies in place to anticipate mobility. By anticipating it, we expect that we will actually reduce it. That is the paradox in the approach.

Ms. Barrados: The more detailed analysis shows that this is much lower in the regions and much higher in Ottawa.

Senator Eggleton: That raises more questions, but my time is up. Thank you.

Senator Wallin: You noted a figure of 74 per cent mobility among HR specialists. It makes you wonder whether it is best access to knowledge of the jobs. What accounts for that high mobility?

My second item is more a comment than a question. It relates to my New York experience and the cost of rotating employees every four years. They spend their first year getting up to speed,

dynamique qui s'est installée, les gens misent sur l'accomplissement personnel. Personne ne reste jamais bien longtemps; les employés gravissent les échelons rapidement, et ils ne demeurent pas en poste assez longtemps.

Nous tentons d'améliorer l'ensemble du système. Nous constatons un nombre élevé de mesures de dotation et beaucoup de frustration à l'égard des intervenants en ressources humaines. Qu'est-ce qui cloche? Il faut avoir les capacités nécessaires en matière de ressources humaines et pouvoir compter sur des gens qui s'y connaissent et qui peuvent aider les gestionnaires. Et nous devons mettre des systèmes en place pour appuyer le tout.

Il est primordial que nous adoptions des méthodes de planification beaucoup plus rigoureuses. Des mesures doivent être prises afin d'assurer une bonne planification dans des secteurs qui ne relèvent pas de ma compétence. Nous sommes responsables du recrutement. Nous devons aussi voir au maintien en poste du personnel, ce qui ne signifie pas nécessairement que les gens quittent le gouvernement. Les gens restent au gouvernement, mais changent d'emploi. Ils passent d'un poste à l'autre au sein du gouvernement. La planification de la relève et le perfectionnement professionnel doivent aussi être mis en valeur pour que les employés aient envie de demeurer en poste.

Le gouvernement est intervenu activement en vue de corriger le tir, notamment en menant des sondages auprès du personnel, et le greffier a aussi tenté de faire bouger les choses. Nous ne sommes pas demeurés inactifs.

Je demanderais à mon collègue de vous parler des solutions potentielles.

Donald Lemaire, vice-président principal, Direction générale des politiques, Commission de la fonction publique du Canada : Là où la planification fait défaut, c'est lorsque les gestionnaires tentent de doter rapidement un poste devenu vacant. S'ils n'avaient pas prévu le coup, ils tenteront d'attirer un autre candidat en offrant des promotions qui auront un effet de cascade. Il est impossible de stabiliser l'effectif quand tout le monde agit de cette façon.

C'est pourquoi nous avons insisté pour mettre en place de bonnes stratégies de dotation afin de prévenir la mobilité. Nous espérons pouvoir réduire les taux de mobilité par la prévention. J'admets que c'est une approche qui peut paraître un peu paradoxale.

Mme Barrados : L'analyse détaillée montre que les taux de mobilité sont beaucoup moins élevés dans les régions qu'à Ottawa.

Le sénateur Eggleton : J'aurais d'autres questions à vous poser, mais mon temps est écoulé. Merci.

Le sénateur Wallin : Vous parlez d'un taux de mobilité de 74 p. 100 parmi les spécialistes en ressources humaines. Il y a lieu de se demander si ces derniers n'ont pas accès à des informations privilégiées sur les postes. Qu'est-ce qui cause ce taux élevé de mobilité?

Aussi, et c'est plus un commentaire qu'une question, j'aimerais parler de mon expérience à New York et du coût rattaché à la rotation des employés à tous les quatre ans. Les employés passent

two years working and the last year getting ready for their move or on language training. Simply extending the rotation to five or six years would address that issue. Have you looked at that issue?

Ms. Barrados: Rotation is something we would leave to the department to determine how to fill their needs and requirements. However, it speaks to the issue of high movement. If you have high movement and someone going from one department to the next, if they are not there very long before the next promotion, they will not really learn the business. It is a great difficulty.

On the PE side, a large group has already retired or is in the process of retiring. There is enormous pressure on the system. As a result, PEs are in demand. As Mr. Lemaire said, there tends to be a "bidding up" of positions, which is not very healthy.

[*Translation*]

Senator Chaput: Ms. Barrados, in your presentation, you said that the Public Service Resourcing System was launched in 2001 and that it was operational in 2005, that is, the system was expanded across Canada. So, if I understand correctly, it is accessible by all departments for hiring into the public service.

Are all departments obligated to use this new system for hiring, or can they keep using the same approach they were using before?

Second, you also mentioned that the system has limitations and needs to be modernized. Can you give us examples of the system's limitations and of the ways you plan to modernize it?

Ms. Barrados: Thank you for your questions. Mr. Thom will certainly be able to help me answer.

First, our system is linked to the job site, and all departments are obligated to use the site to post all advertised positions.

Departments do not have a choice in using the job system, and that system is directly linked to our human resources system. They have to log in to the system, but they do not have to use all of its features. It can be used to do an assessment or to reduce the number of job applications. Departments can use whichever features they want, but they must log in to the system.

The current system dates back to 2001, and we have to renew its platform because it is now outdated. Our system was designed for external positions, and we have to increase integration and include all internal positions in the system. That gives an idea of the system overall. Perhaps Mr. Thom can elaborate.

Mr. Thom: The system has been around for approximately eight years. It may take several more years before the new system is developed. That means we are talking about a system that will

leur première année à apprendre les rudiments de leur poste, deux ans à travailler, et la dernière année à se préparer à changer d'emploi ou à suivre une formation linguistique. Si on arrivait à prolonger leur mandat à cinq ou six ans, cela réglerait déjà une partie du problème. Avez-vous envisagé cette solution?

Mme Barrados : C'est au ministère de déterminer si la rotation du personnel lui permet de répondre à ses besoins et à ses exigences. C'est toutefois très révélateur du problème de mobilité. Si les employés passent d'un ministère à l'autre, s'ils sont en poste depuis peu avant d'obtenir une promotion, ils n'arriveront jamais à solidifier leurs assises. C'est un défi énorme à relever.

Pour ce qui est du groupe des PE, beaucoup ont déjà pris leur retraite ou sont sur le point de le faire. Étant donné que le système est extrêmement sollicité, les PE sont très en demande. Comme M. Lemaire l'a indiqué, cela a pour effet de créer une surenchère par rapport aux postes offerts, ce qui n'est pas très sain.

[*Français*]

Le sénateur Chaput : Madame Barrados, vous nous avez dit que votre système de ressourcement de la fonction publique a été lancé en 2001, et dans votre présentation, vous nous avez aussi dit qu'en 2005, il était fonctionnel, c'est-à-dire que l'utilisation de ce système est étendue à l'ensemble du pays. Alors si je comprends bien, il est accessible à tous les ministères pour l'embauche à la fonction publique.

Est-ce que tous les ministères ont l'obligation de se servir de ce nouveau système pour embaucher ou s'ils peuvent continuer à le faire comme ils le faisaient auparavant?

Deuxièmement, vous avez également mentionné que le système a ses limites et doit être modernisé. Est-ce que vous pouvez nous donner des exemples des limites de ce système et des exemples de la façon dont vous entrevoyez le moderniser?

Mme Barrados : Merci pour vos questions. Monsieur Thom pourra sûrement m'aider à y répondre.

Tout d'abord, notre système est en relation avec le site d'emploi et il est obligatoire pour chaque ministère d'utiliser ce site pour tous les postes annoncés.

Nous n'avons pas le choix de l'utilisation du système d'emplois et ce système est directement relié à notre système de ressources humaines. On doit y entrer, mais on n'a pas à utiliser tous les aspects du système; on peut y faire une évaluation, et on peut l'utiliser aussi pour diminuer le nombre de demandes d'emploi. C'est une décision individuelle, mais l'entrée est obligatoire.

Le système actuel date de 2001 et nous devons renouveler sa plate-forme qui est maintenant désuète. Notre système est fait pour les postes externes et il est nécessaire de faire plus d'intégrations et d'avoir tous les postes internes dans le système. Cela nous montre le système en entier. Peut-être que M. Thom peut ajouter quelque chose à mes explications.

M. Thom : Le système existe depuis à peu près huit ans. Cela peut prendre plusieurs années avant que le nouveau système soit développé. On parlera donc d'un système qui aura probablement

probably be 12 or 13 years old by then. As Ms. Barrados mentioned, all systems have a life span. So, at some point, the platform of the current system will not be able to meet capacity and growth needs.

We mentioned that we receive one million job applications a year, and that number is always on the rise. We have made improvements to the system, and every year, we try to make improvements that we can afford. For instance, every summer, a lot of students apply for jobs through the system. That gave us some good information and has made reporting easier. The system has limitations, however, and it is imperative that we change, improve or rebuild it.

The new system has to accommodate external and internal recruiting, meaning, all recruiting that is done within the public service. This will be achieved with one system, instead of two. By default, improvements will be necessary because there will be only one system to manage.

Senator Chaput: Do you intend to more clearly define an "advertised" position as opposed to a "non-advertised" position? If I am not mistaken, in his presentation, Mr. Murray mentioned that the definition of advertised and non-advertised was not well understood. Is that something that you want to clarify?

Ms. Barrados: Yes. We are in the process of doing that. Mr. Murray also mentioned a review of all of our existing policies. That is something very important. In addition, we have to improve how we measure the number of advertised and non-advertised positions. I do not want to have another numbers problem. When I have better figures, I will have to come back and say: "Too bad we had those problems with the numbers." Currently, the process is almost completely manual.

Perhaps Mr. Lemaire has something to add with respect to the policy review.

Mr. Lemaire: Our goal is to complete the review for December 2009. We decided to undertake a policy review because it is a new act. After three years, we felt that we were in a position to better define our policies. The non-advertised code is an example of how the act allows managers looking to hire to assess just one person for a job. Of course, the preamble to the act mentions all of the values and refers to the discretion of the person doing the hiring. Therefore, there is an expectation that those values will be taken into account. There is a technical definition of non-advertised that clarifies things somewhat, but it is only a technical definition.

Now, that discretion must be exercised in the broader context of the act, which means that accessibility, transparency, equity and fairness must enter into the equation. We often hear managers say: "Yes, but the act authorizes me to do it." Yes, but it is more than just a matter of being technical. So we have the definition and circumstances that respect the spirit of the act. The purpose of the policy review is to bring the focus back to that

12 ou 13 ans. Comme le mentionne Mme Barrados, tout système a une durée de vie. Donc à un moment donné, la plate-forme du système actuel ne pourra pas prendre la capacité et l'augmentation.

On a mentionné qu'on avait un million de demandes d'emploi par année et cela augmente toujours. On a fait des améliorations au système, et chaque année on essaie de faire des améliorations selon nos moyens. Par exemple, il y a beaucoup d'étudiants qui, l'été, font des demandes d'emploi à travers le système. Cela nous a donné la bonne information, c'est plus facile d'avoir des rapports. Mais le système a ses limites et il faut absolument le modifier, l'améliorer ou le refaire.

L'important avec le nouveau système, c'est qu'il servira pour le recrutement externe et interne, c'est-à-dire pour tout le recrutement qui se fait à l'intérieur de la fonction publique. Cela se fera à travers un système au lieu de deux. Par défaut, il y aura des améliorations puisqu'il y aura seulement un système à gérer.

Le sénateur Chaput : Est-ce que vous avez l'intention de définir un peu plus ce que veut dire un poste « annoncé » versus un poste « non annoncé »? Dans sa présentation, M. Murray avait mentionné — si je ne m'abuse — qu'on ne comprenait pas la définition d'un poste « annoncé » versus un poste « non annoncé » de la même façon. Est-ce un élément que vous voulez clarifier?

Mme Barrados : Oui, nous sommes en train de le faire. Monsieur Murray a aussi parlé de la revue de toutes nos politiques qui sont en place. C'est un des éléments très importants. Aussi, nous devons améliorer la façon de mesurer les nombres de postes annoncés et non annoncés. Je ne veux pas avoir une autre situation avec les chiffres. Quand j'ai de meilleurs chiffres, je dois retourner et dire : « Dommage, nous avons ces difficultés avec les chiffres. » C'est maintenant fait presque entièrement de façon manuelle.

Monsieur Lemaire aimerait peut-être ajouter quelque chose sur la révision des politiques.

M. Lemaire : On a l'objectif de compléter la révision pour décembre 2009. La raison pour laquelle on a décidé de lancer la révision des politiques, c'est parce que c'est une nouvelle loi. Après trois ans, on a considéré qu'on était en mesure de mieux définir nos politiques. Le code « non annoncé » est un exemple où la loi permet aux gestionnaires embaucheurs de n'évaluer qu'une personne pour un poste. Bien entendu, dans le préambule de la loi, il y a toutes les valeurs et on dit « dans l'exercice de votre discrétion »; il y a donc une attente que vous allez prendre en considération ces valeurs. Il y a une définition technique de « non annoncé » où l'on peut arriver à une précision, mais ce n'est qu'une définition technique.

Maintenant, l'exercice de cette discrétion doit se faire dans le contexte global de la loi, ce qui signifie l'accessibilité, la transparence, l'équité et la justice dans la démarche. Souvent, des gestionnaires nous ont dit : « Oui, mais la loi m'autorise à le faire. » Oui, mais ce n'est pas seulement une question technique. Alors, il y a la définition et les circonstances qui rencontrent l'esprit de la loi. La révision des politiques vise à remettre ce

discussion in order to come to an understanding of how the flexibility of the act should be applied, so that flexibility does not necessarily equal simplicity.

Senator Chaput: When you say that the act makes it possible to consider only one person for a job, that means there can be one job that becomes available and that people want to apply for it. Is the process open, or is one person interested and that person is hired?

Mr. Lemaire: Under the act, the job does not have to be advertised and one person can be considered. The act authorizes that, but the commission has developed a policy framework that sets out an expectation. It has to be justified. It cannot be done without any consideration. A predetermined situation has to exist in order to decide which process will be used.

Ms. Barrados: The department has to have its own policy and apply it specifically in accordance with the statutes. That means two things. It is possible to have a non-advertised job and to consider just one person. It is in the act.

[*English*]

The Chair: We have exceeded our allotted time, and I know senators have other obligations. We have caucus meetings coming up soon.

Mr. Lemaire, Ms. Barrados, Mr. Charlebois and Mr. Thom, I would like to thank you for being here today. Your presentation was very helpful. We did not get into planning and priorities to a great extent, but we did get some ideas about where you would like to go.

We work very well together and we look forward to continuing that relationship. I would like to have had some discussion on your outreach, and perhaps we will have a session on that one day. Ms. Barrados and the Public Service Commission are doing a lot outside of Canada to help developing countries, which I find very interesting. In any event, we cannot do that today.

We thank you very much for being here and for the good work that you are doing.

(The committee adjourned .)

dialogue à l'avant-scène pour en arriver à une entente sur ce qu'est une bonne application des flexibilités de la loi qui n'est pas nécessairement : flexibilité égale simplicité.

Le sénateur Chaput : Lorsque vous dites que la loi permet de ne considérer qu'une personne pour un poste, il peut donc y avoir un poste qui devient disponible et pour lequel des gens veulent poser leur candidature. Est-ce que c'est ouvert ou une personne est intéressée et on l'embauche?

M. Lemaire : La loi permet de ne pas l'afficher et de considérer une personne. La loi l'autorise, mais la commission a élaboré un cadre de politiques où il y a une attente. Il faut que cela soit justifié. Cela ne doit pas être fait sans aucune considération. Il faut un cadre prédéterminé pour choisir quel processus sera utilisé.

Mme Barrados : Le ministère doit avoir sa propre politique et déclarer exactement en fonction de statuts. Il y a deux choses là-dedans. On peut avoir un poste non annoncé et on peut aussi considérer seulement une personne. C'est dans la loi.

[*Traduction*]

Le président : Nous avons excédé le temps qui nous était alloué, et je sais que les sénateurs ont d'autres obligations. Des réunions préliminaires doivent avoir lieu sous peu.

Monsieur Lemaire, madame Barrados, monsieur Charlebois et monsieur Thom, je vous remercie d'être venus témoigner devant nous aujourd'hui. Votre présentation nous a été très utile. Nous n'avons pas beaucoup parlé des plans et des priorités, mais nous avons une bonne idée de la voie que vous entendez suivre.

Nous avons une belle collaboration, et nous espérons pouvoir continuer à travailler avec vous. J'aurais aimé que l'on parle de vos activités d'aide, mais peut-être que cela pourra faire l'objet d'une autre séance un jour. Mme Barrados et la Commission de la fonction publique s'impliquent activement à l'extérieur du Canada pour aider les pays en développement, une initiative que je trouve très intéressante. Quoi qu'il en soit, le temps ne nous permet pas d'en parler aujourd'hui.

Merci de votre présence aujourd'hui et du bon travail que vous faites.

(La séance est levée.)

MAIL POSTE
Canada Post Corporation/Société canadienne des postes
Postage paid Poste-payé
Lettermail Poste-lettre
1782711
OTTAWA

If undelivered, return COVER ONLY to:

Public Works and Government Services Canada –
Publishing and Depository Services
Ottawa, Ontario K1A 0S5

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à :

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada –
Les Éditions et Services de dépôt
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

WITNESSES

Tuesday, May 12, 2009

Public Service Commission of Canada:

Maria Barrados, President;

Larry Murray, Chair, Independent Review Committee, Review of Public Service Commission Oversight;

Donald Lemaire, Senior Vice-President, Policy Branch;

Richard Charlebois, Vice-President, Corporate Management Branch;

Gerry Thom, Vice-President, Staffing and Assessment Service Branch.

TÉMOINS

Le mardi 12 mai 2009

Commission de la fonction publique du Canada:

Maria Barrados, présidente;

Larry Murray, président, Comité d'examen indépendant, Examen des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique;

Donald Lemaire, vice-président principal, Direction générale des politiques;

Richard Charlebois, vice-président, Direction générale de la gestion ministérielle;

Gerry Thom, vice-président, Direction générale des services de dotation et d'évaluation.

Available from:
PWGSC – Publishing and Depository Services
Ottawa, Ontario K1A 0S5
Also available on the Internet: http://www.parl.gc.ca

Disponible auprès des:
TPGSC – Les Éditions et Services de dépôt
Ottawa (Ontario) K1A 0S5
Aussi disponible sur internet : http://www.parl.gc.ca