



Third Session  
Fortieth Parliament, 2010

## SENATE OF CANADA

---

*Proceedings of the Standing  
Senate Committee on*

# National Finance

*Chair:*

The Honourable JOSEPH A. DAY

---

Tuesday, October 19, 2010  
Wednesday, October 20, 2010 (in camera)

---

**Issue No. 19**

**Fourteenth meeting on:**

The study of the 2010-2011 Estimates

**and**

**Seventh meeting on:**

The study of Canada's one-cent coin

---

WITNESSES:  
(See back cover)

Troisième session de la  
quarantième législature, 2010

## SÉNAT DU CANADA

---

*Délibérations du Comité  
sénatorial permanent des*

# Finances nationales

*Président :*

L'honorable JOSEPH A. DAY

---

Le mardi 19 octobre 2010  
Le mercredi 20 octobre 2010 (à huis clos)

---

**Fascicule n° 19**

**Quatorzième réunion concernant :**

L'étude du Budget des dépenses 2010-2011

**et**

**Septième réunion concernant :**

L'étude de la pièce canadienne d'un cent

---

TÉMOINS :  
(Voir à l'endos)

STANDING SENATE COMMITTEE ON  
NATIONAL FINANCE

The Honourable Joseph A. Day, *Chair*

The Honourable Irving Gerstein, *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

Callbeck	Marshall
* Cowan	Murray, P.C.
(or Tardif)	Neufeld
Dickson	Poulin
Eaton	Ringuette
Eggleton, P.C.	Runciman
* LeBreton, P.C.	
(or Comeau)	

\* 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 Eaton replaced the Honourable Senator Finley (*October 20, 2010*).

The Honourable Senator Finley replaced the Honourable Senator Mockler (*October 20, 2010*).

The Honourable Senator Mockler replaced the Honourable Senator Finley (*October 18, 2010*).

The Honourable Senator Finley replaced the Honourable Senator Eaton (*October 7, 2010*).

The Honourable Senator Poulin replaced the Honourable Senator Massicotte (*October 7, 2010*).

COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES  
FINANCES NATIONALES

*Président* : L'honorable Joseph A. Day

*Vice-président* : L'honorable Irving Gerstein

et

Les honorables sénateurs :

Callbeck	Marshall
* Cowan	Murray, C.P.
(ou Tardif)	Neufeld
Dickson	Poulin
Eaton	Ringuette
Eggleton, C.P.	Runciman
* LeBreton, C.P.	
(ou Comeau)	

\* 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 Eaton a remplacé l'honorable sénateur Finley (*le 20 octobre 2010*).

L'honorable sénateur Finley a remplacé l'honorable sénateur Mockler (*le 20 octobre 2010*).

L'honorable sénateur Mockler a remplacé l'honorable sénateur Finley (*le 18 octobre 2010*).

L'honorable sénateur Finley a remplacé l'honorable sénateur Eaton (*le 7 octobre 2010*).

L'honorable sénateur Poulin a remplacé l'honorable sénateur Massicotte (*le 7 octobre 2010*).

**MINUTES OF PROCEEDINGS**

OTTAWA, Tuesday, October 19, 2010  
(50)

[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, Day, Dickson, Eggleton, P.C., Gerstein, Marshall, Mockler, Murray, P.C., Neufeld, Poulin, Ringuette and Runciman (12).

*In attendance:* John Bulmer and Sylvain Fleury, Analysts, Parliamentary Information and Research Service, Library of Parliament; Francine Pressault, Communications Officer, Communications Directorate.

*Also in attendance:* The official reporters of the Senate.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Tuesday, March 9, 2010, the committee continued its examination of the expenditures set out in the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 2011, with the exception of Parliament vote 10. (*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;

Donald Lemaire, Senior Vice-President, Policy Branch;

Terry Hunt, Director General, Data Services and Analysis.

The chair made an opening statement.

Ms. Barrados made a statement and, together with Mr. Lemaire and Mr. Hunt, answered questions.

At 11:39 a.m., the committee adjourned to the call of the chair.

**ATTEST:**

OTTAWA, Wednesday, October 20, 2010  
(51)

[English]

The Standing Senate Committee on National Finance met this day, in camera, at 6:45 p.m., in room 705, Victoria Building, the chair, the Honourable Joseph A. Day, presiding.

*Members of the committee present:* The Honourable Senators Callbeck, Day, Dickson, Eaton, Eggleton, P.C., Gerstein, Marshall, Murray, P.C., Neufeld, Ringuette and Runciman (11).

**PROCÈS-VERBAUX**

OTTAWA, le mardi 19 octobre 2010  
(50)

[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, Day, Dickson, Eggleton, C.P., Gerstein, Marshall, Mockler, Murray, C.P., Neufeld, Poulin, Ringuette et Runciman (12).

*Également présents :* John Bulmer et Sylvain Fleury, analystes, Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement; et Francine Pressault, agente des communications, Direction des communications.

*Aussi présents :* Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mardi 9 mars 2010, le comité poursuit son examen du Budget principal des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2011, à l'exception du crédit 10 du Parlement. (*Le texte intégral 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;

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

Terry Hunt, directeur général, Services des données et de l'analyse.

Le président fait une déclaration liminaire.

Mme Barrados fait une déclaration, puis, aidée de MM. Lemaire et Hunt, répond aux questions.

À 11 h 39, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

**ATTESTÉ :**

OTTAWA, le mercredi 20 octobre 2010  
(51)

[Traduction]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui à huis clos, à 18 h 45, 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 Callbeck, Day, Dickson, Eaton, Eggleton, C.P., Gerstein, Marshall, Murray, C.P., Neufeld, Ringuette et Runciman (11).

*In attendance:* Maxime-Olivier Thibodeau and Sylvain Fleury, Analysts, Parliamentary Information and Research Service, Library of Parliament; Francine Pressault, Communications Officer, Communications Directorate.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Tuesday, April 27, 2010, the committee continued its examination of the costs and benefits of Canada's one-cent coin to Canadian taxpayers and the overall Canadian economy. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 7.*)

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

It was agreed that senators' staff be permitted to remain in the room for the meeting.

At 8:05 p.m., the committee adjourned to the call of the chair.

*ATTEST:*

*Aussi présents :* Maxime-Olivier Thibodeau et Sylvain Fleury, analystes, Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement; et Francine Pressault, agente des communications, Direction des communications.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mardi 27 avril 2010, le comité poursuit son examen des coûts et avantages du maintien de la pièce canadienne d'un cent pour les contribuables canadiens et l'économie canadienne dans son ensemble. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 7 des délibérations du comité.*)

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

Il est convenu que le personnel des sénateurs soit autorisé à demeurer dans la salle.

À 20 h 5, 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, October 19, 2010

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, 2011 (topic: 2009-10 Annual Report).

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

[*English*]

**The Chair:** Honourable senators, I call this meeting of the Standing Senate Committee on National Finance to order. I thank all honourable senators for being here this morning and continuing our work on the Main Estimates, which is the reference that we have.

[*Translation*]

The 2009-2010 Annual Report of the Public Service Commission of Canada, as well as nine audit reports and a study on the use of temporary help services were tabled in Parliament on October 5.

[*English*]

We are very pleased to welcome back a familiar face to this committee, Maria Barrados, President, Public Service Commission of Canada.

I want to point out to honourable senators that we have all received the nine reports of the Public Service Commission. We have received a summary from our Library of Parliament researchers to help us, but the annual report is part of these various nine reports of audits.

I would also like to let honourable senators know that we have in our audience today and looking on, a delegation from the People's Republic of China led by Zheng Silin.

Mr. Silin has been a mayor, a deputy governor and a governor of three different provinces. He serves on the foreign affairs committee of the National People's Congress in China, which is the equivalent of our national Parliament. We are very pleased that the delegation is here in Canada to help us celebrate the 40th anniversary of Canada-China relations. I suggested they might want to come and see a bit of our process, and we will have the chance to do likewise when we visit China.

Ms. Barrados is accompanied by Donald Lemaire, Senior Vice-President, Policy Branch, and Terry Hunt, Director General, Data Services and Analysis. We are fortunate to have the full meeting to spend with the president and her team. Without further adieu, honourable senators, I will call on Ms. Barrados to give us introductory remarks and then we will go to a question and answer period.

**TÉMOIGNAGES**

OTTAWA, le mardi 19 octobre 2010

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui à 9 h 32 afin d'examiner le Budget principal des dépenses déposé devant le Parlement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2011 (sujet : Rapport annuel 2009-2010).

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

[*Traduction*]

**Le président :** Honorables sénateurs, la séance du Comité sénatorial permanent des finances nationales est ouverte. Je remercie tous les honorables sénateurs d'être venus ce matin pour continuer à examiner le Budget principal des dépenses, sujet qui nous occupe aujourd'hui.

[*Français*]

Le rapport annuel de 2009-2010 de la Commission de la fonction publique du Canada, ainsi que neuf rapports de vérification et une étude sur l'utilisation des services d'aide temporaire ont été déposés le 5 octobre au Parlement.

[*Traduction*]

Nous sommes très heureux d'accueillir à nouveau une personne que notre comité connaît bien, soit Maria Barrados, présidente de la Commission de la fonction publique du Canada.

Je tiens à signaler aux honorables sénateurs que nous avons tous reçu les neuf rapports de la vérificatrice générale. Les agents de recherche de la Bibliothèque du Parlement nous ont fait parvenir un résumé pour nous aider, mais le rapport annuel fait partie de ces neuf rapports de vérification.

Je tiens aussi à faire savoir aux honorables sénateurs que nous avons aujourd'hui parmi nous une délégation de la République populaire de Chine, dirigée par Zheng Silin, qui va assister à nos délibérations.

M Silin a été maire, gouverneur adjoint et gouverneur dans trois provinces différentes. Il est membre du comité des affaires étrangères du Congrès national du Peuple de Chine, soit l'équivalent de notre Parlement national. Nous nous réjouissons de la présence de cette délégation au Canada, venue nous aider à commémorer le 40<sup>e</sup> anniversaire des relations entre le Canada et la Chine. Je lui ai proposé de venir voir un peu comment nous opérons et nous aurons la possibilité de faire de même lorsque nous irons en Chine.

Mme Barrados est accompagnée par Donald Lemaire, vice-président principal, Direction générale des politiques, et Terry Hunt, directeur général, Direction générale de la vérification et des services de données. Nous avons la chance de pouvoir consacrer l'intégralité de notre séance à la présidente et à son équipe. Sans autres formalités, je vais maintenant demander à Mme Barrados de nous présenter son exposé, après quoi nous passerons à la période des questions.

[Translation]

**Maria Barrados, President, Public Service Commission of Canada:** Thank you, Mr. Chair and honourable senators. I am here with Donald Lemaire, Senior Vice President, Policy Branch, and Terry Hunt, Director General, Audit and Data Services Branch, to discuss the 2009-2010 Annual Report of the Public Service Commission of Canada, as well as nine audit reports, and a study on the use of temporary help services within the public service. They were all tabled in Parliament on October 5 2010.

The Public Service Commission is an independent agency accountable to Parliament for safeguarding the integrity of staffing and political impartiality within the public service. The PSC is independent of ministerial direction and holds executive authority for staffing. We report annually to Parliament on our activities and results.

The PSC's 2009-2010 Annual Report covers the fourth year of operation under the Public Service Employment Act (PSEA). As of March 2010, there were 84 organizations, representing over 216,045 individuals, to which the PSC had delegated its appointment authority.

In 2009-2010, the public service continued to grow but at a slower rate, 3.4 per cent compared to 4.5 per cent in 2008-2009. Appointment and staffing activities were also reduced.

Based on PSC's oversight activities in 2009-2010, significant progress has been made in implementing the PSEA over the past four years. The essential elements of the PSEA are in place, and there continues to be advances in achieving its objectives.

The core values of merit and non-partisanship, and the guiding values of fairness, access, transparency and representativeness are generally being respected across the public service.

Still, more work needs to be done to ensure that managers fully understand how to apply the core and guiding values in their decisions.

Indeed, PSC noted that managers' behaviors suggest that the values, and their interconnections, are not yet sufficiently understood, and that staffing decisions are not yet sufficiently based on values.

We also find that there are persistent inconsistencies across organizations, in the implementation of the values-based approach, for instance in the use of advertised versus non-advertised appointment processes, and in the lack of documentation of decisions. A more concerted effort is needed from everyone in the public service to ensure a values-based approach to staffing.

[Français]

**Maria Barrados, présidente, Commission de la fonction publique du Canada :** Merci, monsieur le président et honorables sénateurs. M'accompagnent Donald Lemaire, vice-président principal, Direction générale des politiques, et Terry Hunt, directeur général, Direction générale de la vérification et des services de données, pour discuter du rapport annuel 2009-2010 de la Commission de la fonction publique du Canada, de même que de neuf rapports de vérification et d'une étude sur l'utilisation des services d'aide temporaire au sein de la fonction publique. Ces documents ont tous été déposés au Parlement le 5 octobre 2010.

La Commission de la fonction publique est un organisme indépendant qui relève du Parlement et qui a pour mission de protéger l'intégrité de la dotation et l'impartialité politique de la fonction publique. La CFP n'est pas dirigée par un ministre et elle détient le pouvoir exécutif de dotation. Nous faisons rapport au Parlement chaque année sur nos activités et résultats.

Le rapport annuel 2009-2010 de la Commission de la fonction publique porte sur la quatrième année d'application de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP). En date du mois de mars 2010, la CFP avait délégué son pouvoir de nomination à 84 organisations représentant plus de 216 045 personnes.

En 2009-2010, la fonction publique a continué de croître, mais à un rythme plus lent, soit à un taux de 3,4 p. 100 comparativement à 4,5 p. 100, en 2008-2009. Les activités de dotation et d'embauche ont, elles aussi, connu un ralentissement.

Selon ce qu'indiquent les activités de surveillance de la CFP en 2009-2010, des progrès importants ont été réalisés dans la mise en œuvre de la LEFP au cours des quatre dernières années. Les éléments essentiels de la LEFP sont en place, et la réalisation des objectifs visés progresse bien.

Les valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité, ainsi que les valeurs directrices que sont la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité, sont généralement respectées dans l'ensemble de la fonction publique.

Toutefois, davantage d'efforts doivent être faits pour s'assurer que les gestionnaires comprennent pleinement comment appliquer les valeurs fondamentales et les valeurs directrices à leurs décisions.

En effet, la CFP a constaté que le comportement des gestionnaires laisse croire que les valeurs à appliquer et les liens qui existent entre celles-ci ne sont pas encore suffisamment compris, et que les décisions en matière de dotation ne sont pas encore suffisamment fondées sur les valeurs.

La CFP a également remarqué qu'il subsiste des incohérences au sein des organisations quant à la mise en œuvre de l'approche fondée sur les valeurs, par exemple en ce qui concerne l'utilisation de processus annoncés par opposition aux processus non annoncés, ou l'insuffisance de la documentation relativement aux décisions. Un effort concerté de la part de tous les employés de la fonction publique est requis pour veiller à l'application d'une pratique de dotation fondée sur les valeurs.

[English]

This brings me to the issue of temporary help services and short-term hiring in the public service. They represent useful tools to address short-term needs such as temporary workload increases. PSEA, Public Service Employment Act, organizations spent approximately \$300 million on temporary services in 2008-09, a threefold increase over the past decade, most of which occurred in the National Capital Region.

At the request of the Standing Committee on Government Operations and Estimates in April 2009, the PSC, Public Service Commission, undertook a study on the use of temporary help in the public service. Our study found improper uses of temporary help contracting to address long-term staffing needs. Managers are given little guidance on how to consider the PSEA when using temporary help. The result of the pattern of usage observed was a circumvention of the PSEA.

We also found that about one in five temporary workers was employed in the public service following their contract, with the majority appointed to permanent positions. The PSC will consult with the Treasury Board Secretariat and Public Works and Government Services Canada to address issues raised in the study, and to provide guidance to deputy heads on the appropriate use of this mechanism in relationship to the PSEA.

Another area of concern is time to staff. While there has been a notable reduction in time to staff collective advertised processes, from 27.4 weeks in 2007-08 to 24.7 weeks in 2008-09, the average time to staff indeterminate or permanent advertised positions has remained relatively stable, around 23 weeks. Time to staff a position can be significantly reduced within the existing PSEA framework and policies without compromising our staffing values. Our research has shown that further efficiencies can be achieved through strong HR planning and project management. We are encouraging organizations to be more aggressive in addressing time to staff, including establishing benchmarks.

I will now turn to our audit reports. The PSC identified three recurring themes in these audits: first, appointment decisions not always being fully documented; second, poor rationales being used for non-advertised appointment processes; and third, the ongoing need to improve quality control on appointment processes.

As a result of our audit, we have imposed additional conditions on the delegation of staffing authorities at the National Parole Board. The National Parole Board has provided us with an action

[Traduction]

Voilà qui m'amène à la question des services d'aide temporaire et à l'embauche à court terme dans la fonction publique. Ce sont là des outils pratiques pour remédier aux besoins à court terme comme les augmentations de charges temporelles. Dans le cadre de la LEFP, la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, les organisations ont consacré quelque 300 millions de dollars aux services temporaires en 2008-2009, ce qui représente un triplement de ces crédits lors de la dernière décennie, en majorité dans la région de la capitale nationale.

À la demande, en avril 2009, du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires, la Commission de la fonction publique (CFP) a entrepris d'étudier le recours aux services d'aide temporaire dans la fonction publique. Notre étude a relevé des cas de mauvaise utilisation des services d'aide temporaire pour remédier à des besoins de personnel à long terme. Les directeurs ne reçoivent pas un encadrement suffisant lorsqu'il leur faut recourir à la LEFP pour engager des services d'aide temporaire. On a constaté en conséquence un détournement des objectifs de la LEFP.

Nous avons aussi relevé qu'environ une personne sur cinq engagée à titre temporaire était employée ensuite dans la fonction publique à la fin de son contrat, le plus souvent dans un poste permanent. La CFP va entreprendre des consultations avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour remédier aux questions relevées dans cette étude et guider les sous-ministres concernant le bon usage de ce mécanisme en relation avec la LEFP.

La question des délais concernant la dotation en personnel soulève aussi des difficultés. Certes, il y a une nette réduction des délais de dotation pour l'ensemble des postes faisant l'objet d'une publicité, qui sont passés de 27,4 semaines en 2007-2008 à 24,7 semaines en 2008-2009, mais les délais moyens de dotation pour les postes permanents ou à durée indéterminée qui sont annoncés sont restés relativement stables, soit à environ 23 semaines. Il est possible de réduire de manière significative les délais de dotation en personnel dans le cadre actuel de la loi et des politiques de la LEFP sans remettre en cause les valeurs s'appliquant à la dotation. Notre recherche a montré que l'on pouvait obtenir d'autres améliorations par l'intermédiaire d'une bonne planification des RH et d'une solide gestion des projets. Nous incitons les différentes organisations à faire preuve de plus de dynamisme pour aborder la question des délais de dotation en personnel, notamment en établissant des critères de référence.

J'en viens maintenant à nos rapports de vérification. La CFP a relevé trois questions qui reviennent constamment dans ces vérifications : tout d'abord, les décisions concernant les nominations ne sont pas pleinement appuyées par des documents justificatifs; en second lieu, les raisons du recours à des mécanismes de nomination non publicisés sont mal expliquées; et enfin, il faut continuer à améliorer le contrôle de la qualité pour ce qui est des processus de nomination.

À la suite de notre vérification, nous avons imposé des conditions supplémentaires aux délégations de pouvoirs de dotation à la Commission nationale des libérations conditionnelles. La

plan that outlines how the organization will respond to the audit recommendations. The chairperson of the board will also be required to provide us with semi-annual reports on progress made against the action plan.

As a result of its follow-up audit, the PSC has removed conditions it had placed upon the Canadian Space Agency following its 2006 audit. No additional conditions have been placed on any other entities audited by the PSC this year. Mr. Chair, this committee has had a particular interest in the national area of selection policy. The PSC is committed to making federal employment opportunities available to all Canadians regardless of where they are located. In the National Capital Region, for example, we have seen an increased rate of applications from outside the NCR as well as a higher rate of appointments of those applicants for both officer-and non-officer-level jobs in the NCR. This means that the national area of selection policy is having a positive impact and helping to improve access to public service jobs for Canadians.

I would like to turn to the subject of employment equity and the progress made with respect to the recruitment of four designated groups. Three of these groups — women, visible minorities and Aboriginal peoples — are now being appointed to the public service at a proportion exceeding their workforce availability. We continue to see increased hiring of visible minorities. They account for 21.2 per cent of external appointments, up from 18.8 per cent the previous year. Persons with disabilities remain the one group where the share of appointments is below their workforce availability.

[Translation]

Looking forward, we know this is a critical time for Canada's public service, and for the Public Service Employment Act (PSEA). There are early signs indicating that the rate of growth of the public service and staffing activities will be further reduced in the coming months.

Targeted HR plans, including succession planning and talent management, will be increasingly valuable tools for managers as they seek to hire the right people within available budgets.

We have seen progress in key areas of concern, and the system has consistently demonstrated an ability to learn, respond and adapt to change. The PSC will continue to support departments and agencies to become more efficient by providing innovative services, tools and technologies.

Commission nationale des libérations conditionnelles nous a communiqué un plan d'action précisant de quelle manière l'organisation entend répondre aux recommandations de la vérification. Le président de la Commission sera par ailleurs tenu de nous remettre des rapports semestriels faisant état des progrès réalisés dans le cadre de ce plan d'action.

Après avoir effectué un suivi, la CFP a supprimé les conditions qu'elle avait imposées à l'Agence spatiale canadienne lors de sa vérification de 2006. Aucune autre condition n'a été imposée aux différentes organisations vérifiées par la CFP cette année. Monsieur le président, votre comité s'intéresse plus particulièrement à la politique concernant la zone nationale de sélection. La CFP s'engage à offrir des possibilités d'emploi fédérales à l'ensemble de la population canadienne, quel que soit son lieu de résidence. Ainsi, la région de la capitale nationale a enregistré un plus grand nombre de demandes provenant de l'extérieur ainsi qu'un plus grand nombre de nominations de personnes venues de l'extérieur, tant au niveau des agents que des autres employés au sein de la RCN. Cela signifie que la politique concernant la zone nationale de sélection a des effets positifs et contribue à améliorer l'accès à des emplois dans la fonction publique pour l'ensemble des Canadiens.

J'aimerais passer à la question de l'équité dans l'emploi et des progrès réalisés dans le recrutement de quatre groupes de personnes désignées. Dans trois de ces groupes — les femmes, les minorités visibles et les Autochtones — le pourcentage de nominations au sein de la fonction publique est supérieur à la disponibilité de la main-d'œuvre correspondante. Nous continuons à enregistrer une augmentation de l'embauche des minorités visibles. Ces dernières représentent 21,2 p. 100 des nominations extérieures, contre 18,8 p. 100 l'année précédente. Le seul groupe au sein duquel le pourcentage de nominations reste inférieur à la disponibilité de la main-d'œuvre est celui des personnes handicapées.

[Français]

Lorsque nous regardons vers l'avant, nous sommes conscients du fait que la fonction publique canadienne et la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) en sont à une étape critique. Des signes précoces nous indiquent que le taux de croissance de la fonction publique diminuera davantage dans les mois à venir, tout comme le nombre d'activités de dotation.

Des plans de ressources humaines ciblés, notamment en ce qui concerne la planification de la relève et la gestion des talents, seront des outils de plus en plus précieux pour les gestionnaires qui cherchent à embaucher les bonnes personnes dans les limites des budgets alloués.

Nous avons observé des progrès dans les domaines de préoccupations importants et le système a démontré de façon uniforme qu'il pouvait évoluer, se perfectionner et s'adapter aux changements. La CFP continuera d'appuyer les ministères et organismes pour les aider à devenir plus efficaces en leur offrant des services, des technologies et des outils novateurs.

[English]

We are also moving forward with a preliminary assessment of the Public Service Employment Act. We will be providing parliamentarians with a spring report that will assess the effectiveness of the legislation and recommend areas for change. This assessment will contribute to the formal legislative review of the PSEA led by the President of Treasury Board.

Over the past 100 years, the PSC has played a crucial role in building and maintaining a professional, merit-based and non-partisan public service. We have been approached by a number of countries to share our expertise. I am particularly proud of our relationship with China. The Public Service Commission of Canada has had memoranda of understanding with China for nearly 20 years — first with the Personnel Department and currently with the Organization Department of the Central Committee of the Communist Party of China — to pursue and exchange as well as enhance cooperation in areas of human resource management and public administration.

On September 28 the PSC was pleased to sign a memorandum of understanding with the Civil Service Council of Mongolia to share our experience and information with them. My mandate ends in May 2011 as do the mandates of the PSC's two part-time commissioners. I would like to thank the members of this committee for their interest in the federal public service and the work of the Public Service Commission of Canada. Thank you, and I am pleased to answer any questions you may have.

**The Chair:** Ms. Barrados, thank you very much for the comprehensive review of your various reports. A number of honourable senators wish to engage in discussions but I have one point for clarification, if you could. The term “agent of Parliament” or “officer of Parliament” is used somewhat loosely. You help parliamentarians to understand and to oversee what is happening in the public service. The Auditor General of Canada also fits into the category of helping parliamentarians. Are you involved in that hiring and engagement process at the front end? Certainly, there is a requirement for parliamentarians to approve the recommendation when it finally comes forward, but we are not involved in the process. Who is involved in that process leading up to the recommendation?

**Ms. Barrados:** In the case of the Governor-in-Council appointments, the Public Service Commission is not involved. In the case of the Auditor General, the Public Service Commission is not involved. As well, my organization is not involved in the recruitment process for my replacement.

[Traduction]

Nous allons procéder par ailleurs à une évaluation préliminaire de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Nous remettrons au printemps aux parlementaires un rapport évaluant l'efficacité de la loi et recommandant les changements devant être apportés dans certains domaines. Cette évaluation fera partie de l'examen législatif de la LEFP effectué en bonne et due forme par le président du Conseil du Trésor.

Ces 100 dernières années, la CFP a joué un rôle essentiel pour créer et entretenir une fonction publique professionnelle, axée sur le mérite et non partisane. Nous avons été contactés par un certain nombre de pays qui veulent profiter de notre expérience. Je suis particulièrement fière de nos relations avec la Chine. Voilà près de 20 ans que la Commission de la fonction publique du Canada a signé des protocoles d'accord avec la Chine — tout d'abord avec le Département du personnel et actuellement avec le Département de l'organisation du Comité central du Parti communiste chinois — afin de participer à des échanges et de faciliter la coopération dans les domaines de la gestion des ressources humaines et de l'administration publique.

Le 28 septembre, la CFP a eu l'honneur de signer un protocole d'accord avec le Conseil de la fonction publique de la Mongolie pour que nous puissions nous faire part de nos expériences et nous communiquer l'information. Mon mandat prend fin en mai 2011 de même que celui des deux commissaires à temps partiel de la CFP. Je tiens à remercier les membres de votre comité de leur intérêt pour la fonction publique fédérale et pour les travaux de la Commission de la fonction publique du Canada. Je vous remercie et je suis toute disposée à répondre aux questions que vous voudrez me poser.

**Le président :** Merci, madame Barrados, de ce compte rendu très complet de vos différents rapports. Un certain nombre d'honorables sénateurs souhaitent engager les discussions, mais j'aimerais obtenir un éclaircissement, si vous me le permettez. Les expressions « agent du Parlement » ou « officier du Parlement » sont employées de manière assez imprécise. Vous aidez les parlementaires à comprendre et à superviser ce qui se passe dans la fonction publique. La vérificatrice générale du Canada relève elle aussi de cette catégorie de personnes chargées d'aider les parlementaires. Est-ce que vous participez au départ à l'opération d'embauche et d'engagement? Il est bien sûr exigé que les parlementaires approuvent la recommandation lorsqu'elle est finalement présentée, mais nous ne participons pas à la procédure. Qui prend part à la procédure menant à la recommandation?

**Mme Barrados :** Pour ce qui est des nominations du gouverneur en conseil, la Commission de la fonction publique n'y participe pas. Il en va de même pour ce qui est de la vérificatrice générale. Mon organisation ne participe pas non plus au processus de recrutement de la personne chargée de me remplacer.

However, in the case of the Auditor General, a selection firm has been engaged and they have consulted with me. As part of my position I have had many years of experience with the Auditor General. Also, I have been consulted by the Privy Council Office on my replacement.

**The Chair:** Does the Privy Council Office, PCO, direct the process?

**Ms. Barrados:** In both cases, the PCO is responsible for directing the process.

**Senator Murray:** Ms. Barrados, I will pick up on your status as an independent body. We know that there are other models in other jurisdictions. In the provinces, perhaps your counterpart would be effectively a deputy minister and there would be a minister of the public service. I do not know how well or badly that works in those other jurisdictions, but they seem to be content with it. From time to time there has been speculation around here that we might consider adopting that model, but we have not done so. However, our current model since early in the 20th century of an independent commission has evolved considerably, in particular over the last few years as I think of the use of delegation and so on.

You will go out the door in May 2011, I believe. I do not know whether this is your last hurrah but I see by your statement that you intend to bring in a spring report to evaluate the effectiveness of the Public Service Employment Act and recommend areas for change. Perhaps we will have you back before the committee prior to May 20, 2011 — the date of your retirement, I believe. One never knows what events may intervene between now and then.

Would you care to reflect a bit, in advance of your spring report, on how the situation has evolved and whether the various federal players are accepting and content with the model we have as it has evolved?

**Ms. Barrados:** Thank you for that question. I hope to be back with my report on our overall assessment. Whatever happens, a report will be prepared and left with Parliament, so there will be a record of that final analysis.

We have spent a fair bit of time looking at different models. Senator Murray is quite correct in saying that our provinces have different models. The U.K., Australia and New Zealand have been much more independent and have moved back and forth a little bit in getting closer into the executive. I feel that we have landed in a very good place. We went through a major modernization process in 2002-03 and decided that for the federal government to maintain a professional non-partisan public service, two things should happen: first, the authority should stay with the commission; and second, the commission should operate in a delegated model.

Toutefois, dans le cas de la vérificatrice générale, une entreprise de sélection de personnel a été engagée et elle m'a consultée. Dans le cadre de mon poste, j'ai de nombreuses années d'expérience auprès du Bureau du vérificateur général. J'ai par ailleurs été consultée par le Bureau du Conseil privé pour ce qui est de mon remplacement.

**Le président :** Est-ce que le BCP, le Bureau du Conseil privé a dirigé la procédure?

**Mme Barrados :** Dans les deux cas, le BCP est chargé de diriger la procédure.

**Le sénateur Murray :** Madame Barrados, je vais m'intéresser à votre qualité d'organisme indépendant. Nous savons qu'il existe d'autres modèles dans d'autres juridictions. Il se peut que dans certaines provinces, votre homologue soit en fait un sous-ministre et qu'il y ait un ministre de la fonction publique. Je ne sais pas si cela fonctionne bien ou mal dans ces autres juridictions, mais elles semblent s'en contenter. De temps en temps, on semble se demander s'il ne nous faudrait pas adopter ce modèle, mais nous ne l'avons pas fait. Il n'en reste pas moins que notre modèle actuel de commission indépendante, qui date du début du XX<sup>e</sup> siècle, a considérablement évolué, notamment ces dernières années, et je pense par exemple au recours aux délégations de pouvoirs.

Vous allez partir en mai 2011, je pense. Je ne sais pas si c'est un baroud d'honneur, mais je vois que vous avez l'intention de publier un rapport au printemps pour évaluer l'efficacité de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et de recommander des changements dans certains domaines. Vous reviendrez peut-être témoigner devant notre comité avant la date de votre départ, le 20 mai 2011 je crois. On ne sait jamais ce qui peut se passer d'ici là.

Pourriez-vous nous dire quelques mots, avant la publication de votre rapport au printemps, concernant l'évolution de la situation et nous indiquer dans quelle mesure les différentes parties prenantes au niveau fédéral acceptent ce modèle et sont satisfaites de son évolution?

**Mme Barrados :** Je vous remercie de m'avoir posé cette question. J'espère pouvoir me présenter à nouveau avec mon rapport d'évaluation générale. Quoi qu'il advienne, un rapport sera élaboré et déposé devant le Parlement, de sorte que vous aurez une trace écrite de cette dernière analyse.

Nous avons consacré pas mal de temps à l'examen de différents modèles. Le sénateur Murray a bien raison de dire que nos provinces ont différents modèles. Le Royaume-Uni, l'Australie et la Nouvelle-Zélande ont fait preuve d'une indépendance bien plus grande et ont fluctué en se rapprochant plus ou moins du pouvoir exécutif. Je pense que nous nous sommes placés dans une assez bonne situation. Nous avons procédé à une grande opération de modernisation en 2002-2003 et nous avons décidé que pour que le gouvernement fédéral puisse maintenir une fonction publique professionnelle et non partisane, il fallait deux conditions : premièrement, que la Commission ait le pouvoir; et deuxièmement, que ce pouvoir de la Commission s'exerce selon un modèle de délégation de pouvoirs.

The model is one where the deputy ministers are responsible. They have all the tools. We have delegated almost everything. There are two things we have not delegated, but we have delegated almost everything, so it is a system based on delegation and oversight.

When I started at the commission there was still a lot of tension and discussion about what the commission should really be doing and the role it should be playing, and I feel we have reached a point where now I think we are working together. I hear no big challenges as to what we are doing. There is an acceptance of our role in overseeing and making comments, and my views are sought regularly by deputy committees.

On the federal level, Canada has landed in a good model where we do the protection that is essential for the public service because there is always a tendency to not maintain the excellence you have, but at the same time have stressed the importance for the senior managers in the public service to fully take on their management role.

**Senator Murray:** Okay. About the delegation, you mentioned in your statement that you imposed new conditions on the National Parole Board, and I see the comments about how they operate. It is somewhat of a disaster area in your audit. You have removed the conditions that had been imposed previously on the Canadian Space Agency. What other departments and agencies are operating under conditions that you have imposed upon their delegated authority?

**Ms. Barrados:** Some others are still operating under conditions, and they are listed in the annual report. Now it is a memory test as to whether I have the numbers right. The civilian side of the RCMP is one of the organizations. We also have imposed conditions on Health Canada and Infrastructure Canada. The nature of the conditions and the type of involvement that we have with the organizations really depend on their capacity to make changes and our assessment of how well they have taken the need for change on board.

In the case of Health Canada and Infrastructure Canada, we have asked for an additional report. In the case of the RCMP, we actually have assigned people to work with them because there was just less capacity to deal with the issues they had on the civilian side. We are not involved on the uniform side.

**Senator Murray:** I have the transcript of your appearance here from last April, and I would like to revisit a couple of things. Succession, you had hoped that because you and your two part-time commissioners are retiring on exactly the same date that the government might appoint a couple of other part-time commissioners so the terms could be staggered. I take it that has not happened?

Dans le cadre de ce modèle, ce sont les sous-ministres qui sont responsables. Ils disposent de tous les outils. Nous avons presque tout délégué. Il y a deux choses que nous n'avons pas déléguées, mais nous avons délégué presque tout, c'est donc un système axé sur la délégation de pouvoirs et sur la supervision.

Lorsque je suis arrivée, il y avait encore beaucoup de tensions et des discussions sur ce que devait faire effectivement la Commission et sur le rôle qu'elle devait jouer, et j'estime que nous en sommes maintenant parvenus à un point où nous pouvons travailler ensemble. Je ne constate aucune véritable remise en cause de notre action. On accepte notre rôle de supervision et nos commentaires, et les groupes de sous-ministres me demandent régulièrement mon avis.

Au niveau fédéral, le Canada s'est doté d'un bon modèle car nous assurons la protection indispensable dans la fonction publique, car on a toujours une certaine tendance à perdre le niveau d'excellence dont on dispose, mais parallèlement, nous avons insisté sur l'importance des hauts fonctionnaires qui, dans la fonction publique, doivent assumer pleinement leur rôle de gestionnaires.

**Le sénateur Murray :** Très bien. Concernant la délégation de pouvoirs, vous avez indiqué dans votre exposé que vous aviez imposé de nouvelles conditions à la Commission nationale des libérations conditionnelles, et je vois les commentaires concernant sa façon d'opérer. C'est en quelque sorte un secteur qualifié de catastrophique dans votre vérification. Vous avez retiré les conditions imposées jusqu'alors à l'Agence spatiale canadienne. Quels sont les autres ministères et les autres organismes opérant dans des conditions que vous leur avez imposées aux termes de leurs délégations de pouvoirs?

**Mme Barrados :** Il y en a d'autres qui continuent à opérer sous certaines conditions. Vous en trouverez la liste dans le rapport annuel. Je dois faire appel à ma mémoire et j'ai peur d'en oublier. L'une de ces organisations est celle des services civils de la GRC. Nous avons aussi imposé des conditions à Santé Canada et à Infrastructure Canada. La nature de ces conditions et notre mode de participation au sein de ces organisations dépend de leur capacité à opérer ces changements et de notre évaluation de leur action concernant l'adoption des changements nécessaires.

Pour ce qui est de Santé Canada et d'Infrastructure Canada, nous avons demandé un rapport supplémentaire. Dans le cas de la GRC, nous avons en fait affecté des personnes chargées de travailler dans ses services car elle n'avait tout simplement pas des effectifs suffisants pour régler toutes les questions qui se posaient dans les services civils. Nous ne sommes pas intervenus dans le secteur de la police en uniforme.

**Le sénateur Murray :** J'ai la transcription de votre témoignage lors de votre comparution en avril dernier et j'aimerais revoir avec vous une ou deux choses. Sur la question de la succession, étant donné que vous deviez partir exactement à la même date que vos deux commissaires à temps partiel, vous espériez que le gouvernement nomme deux autres commissaires à temps partiel afin que les mandats soient décalés. J'ai l'impression que ça ne s'est pas passé ainsi?

**Ms. Barrados:** Unfortunately, that has not happened. I now have a commitment that I will get one additional part-time commissioner as soon as possible, so that is good. I hope it will be before May 20. As you know, the new legislation came into force; I served a period as interim for six months and then was named to the position, as were the two part-time commissioners at the same time, and I had tried to get other part-time commissioners, but it has not worked. It was not a priority nor was there a great deal of interest. Now there is a realization that the terms are all ending and we need to have the continuity in the work of the organization.

**Senator Murray:** Your statement says that your spring report will be on evaluating the progress, the success of the new act, and will feed into the legislative review that is being led by the President of the Treasury Board. Do you have any idea where that is at as we speak?

**Ms. Barrados:** We are working closely with them. We have been working on preoccupations that we have, areas where we feel the act is not working as well as it could be. Most of it is of a technical nature but important for the functioning of the public service. We have provided information on all the work we are doing. We have discussions with them. The commitment I have is that all of it is being seriously considered, and given the questions I have, I am quite comfortable it is.

Then there will be a recommendation to cabinet, so once it is in the cabinet process, obviously I am no longer involved with it. The idea would be to have a report come from the President of the Treasury Board in the third quarter and that we would follow. I do not expect that we will have big problems with what is recommended.

**Senator Murray:** Will this be public?

**Ms. Barrados:** Yes, it will be tabled in Parliament because there has to be a statutory review. I suspect I may not get everything I think should be in there.

**Senator Murray:** In April, we talked about the five-year restriction on what are generally called lobbying activities on public servants and also exempt staff after they have come off the government payroll. You were of the view that five years is too long and perhaps two years would be more appropriate. Is this one of the matters that you will be opining on again in your spring report?

**Ms. Barrados:** Probably not. I have not changed my views on that, but our report will deal specifically with the Public Service Employment Act. This was legislation brought in through the Federal Accountability Act, and that is not really my remit.

**Mme Barrados :** Malheureusement, ça ne s'est pas passé ainsi. On s'est engagé à me nommer un commissaire à temps partiel supplémentaire dès que possible, ce qui est une bonne chose. J'espère que ça se fera avant le 20 mai. Comme vous le savez, la nouvelle loi est entrée en vigueur; j'ai exercé mon mandat à titre intérimaire pendant six mois avant d'être nommé à ce poste, de même que les deux commissaires à temps partiel à ce moment-là et je me suis efforcée d'obtenir d'autres commissaires à temps partiel, mais en vain. Ce n'était pas une priorité et on ne s'intéressait pas beaucoup à la chose. On se rend compte aujourd'hui que tous les mandats prennent fin en même temps et qu'il faut qu'il y ait une continuité au sein de l'organisation.

**Le sénateur Murray :** Vous nous déclarez que vous allez évaluer dans votre rapport publié au printemps les progrès réalisés, les succès obtenus par la nouvelle loi, et que cela s'intégrera à l'étude législative effectuée par le président du Conseil du Trésor. Savez-vous où nous en sommes sur ce point au moment où nous nous parlons?

**Mme Barrados :** Nous collaborons étroitement avec les responsables. Nous nous sommes penchés sur les problèmes actuels en étudiant les différents domaines de la loi qui ne fonctionnent pas aussi bien qu'ils le devraient. La plupart des problèmes sont de nature technique, mais c'est important pour la bonne marche de la fonction publique. Nous avons fourni des données sur notre travail. Nous avons des discussions avec les responsables. Je me suis engagée à tout examiner de près et, dans la situation actuelle, tout me paraît être en bonne voie.

Il y aura ensuite une recommandation qui sera faite au Cabinet et, à ce stade, il est évident que je n'interviendrai plus. La démarche consistera à faire en sorte que le président du Conseil du Trésor publie son rapport au premier trimestre et nous emboîterons le pas. Je ne m'attends pas à ce que les recommandations nous posent de gros problèmes.

**Le sénateur Murray :** Est-ce que ce sera public?

**Mme Barrados :** Oui, le rapport sera déposé devant le Parlement parce qu'il s'agit d'un examen obligatoire, prévu par la loi. J'imagine qu'il n'y aura pas tout ce que je veux y voir.

**Le sénateur Murray :** En avril, nous avons évoqué la question de la limite fixée à cinq ans pour ce qui est des activités qualifiées généralement d'influences politiques s'attachant aux fonctionnaires ainsi qu'au personnel exempté lorsqu'ils ne sont plus rémunérés par l'administration. Vous estimiez que cinq ans, c'est trop long, et qu'un délai d'un an ou deux ans serait éventuellement préférable. Est-ce là un des sujets que vous allez évoquer à nouveau dans votre rapport du printemps?

**Mme Barrados :** C'est peu probable. Je n'ai pas changé de point de vue à ce sujet, mais notre rapport traitera précisément de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. C'était là une mesure législative présentée dans le cadre de la Loi fédérale sur la responsabilité, ce qui ne relève pas vraiment de mes attributions.

[Translation]

**Senator Poulin:** Thank you, Mr. Chair. Thank you, Madam Barrados for appearing before us today. We very much value your experience, particularly with regards to the fourth annual commission's report.

Unless I am mistaken, you were interim president during the transition period between the former and the present enabling statute of the PSC. You experienced what I refer to as the transition period of the PSC's mandate based on its enabling statute.

**Ms. Barrados:** You are correct. I was appointed under the new Act when the old act was still in force. During my first 14 months of office, I was governed by the former act. My primary responsibility towards the commission was to manage the transition period; with my team, I was responsible for establishing the policies and tools required for the implementation of the new act.

**Senator Poulin:** Could you describe, based on your experience, the differences between what I refer to as the old system and the new one?

**Ms. Barrados:** First of all, in modifying the act, Parliament's goal was to define the meaning of merit. The former system contained a definition of the term but this definition had become more and more difficult to apply. It was an extremely complicated system, and the objective of the change was to define merit in simpler terms.

Second, the new system was to modify the recourse processes so as to provide managers with more efficient means to resolve issues in the work place.

Third, the most important change was the implementation of a different approach with a view to protect the public service against all forms of partisanship.

As well, the new act confirms that the Public Service Commission is an independent body and also provides a process whereby Parliament confirms the president's appointment.

**Senator Poulin:** Thank you. You added, as a fourth essential point, the role of the Public Service Commission. During your discussion with my colleague, Senator Murray, you insisted on delegation and protection. In concrete terms, how does the commission delegate and protect?

**Ms. Barrados:** For the PSC, this is an essential component, as the approach consists in really assigning responsibility for day-to-day management to the deputy ministers and the managers. We also provide information and a policy framework. The way that the work must be done is quite clearly stated, but it is based on values, and not set out in great detail.

We also have a formal delegation instrument. I meet with each deputy minister within the delegation process; the document is official, it is signed by both parties and for my part, I explain precisely what the process implies.

[Français]

**Le sénateur Poulin :** Merci, monsieur le président. Merci, madame Barrados de comparaître devant nous aujourd'hui. Votre expérience nous est très précieuse, plus particulièrement concernant le quatrième rapport annuel de la commission.

Si je ne me trompe pas, vous étiez présidente intérimaire lors de la transition de l'ancienne loi habilitante à la loi habilitante actuelle de la commission. Vous avez vécu ce que j'appelle la transition du mandat de la commission basé sur la loi habilitante.

**Mme Barrados :** Vous avez raison. J'ai été nommée sous la nouvelle loi, mais elle n'était pas encore en vigueur à ce moment-là. Durant les 14 premiers mois de mon mandat, j'ai travaillé sous l'ancienne loi. La première responsabilité que j'ai eue au niveau de la commission a été d'opérer la transition; avec mon équipe, je devais établir les politiques et les outils requis pour la mise en œuvre de la nouvelle loi.

**Le sénateur Poulin :** Pouvez-vous nous donner, selon votre expérience, les différences clés entre ce que j'appelle l'ancien système et le nouveau système?

**Mme Barrados :** Premièrement, le but du changement de la loi par le Parlement était d'émettre une définition du mérite spécifique. L'ancien système contenait une définition du mérite, mais elle était de plus en plus compliquée à utiliser. Ce système était très lourd et le but du changement était de doter la loi d'une définition plus simple du mérite.

Deuxièmement, le nouveau système devait modifier l'approche pour les recours afin de donner aux gestionnaires des moyens plus efficaces pour la résolution de problèmes en milieu de travail.

Troisièmement, le changement le plus important était de mettre en œuvre une nouvelle approche pour la protection de la fonction publique contre les partisaneries.

En plus, dans la nouvelle loi on a la confirmation du rôle de la Commission de la fonction publique comme organisation indépendante, et on a aussi un processus de confirmation de la nomination du président par le Parlement.

**Le sénateur Poulin :** Merci. Vous avez ajouté, comme quatrième point essentiel, le rôle de la Commission de la fonction publique. Quand vous étiez en discussion avec mon collègue, le sénateur Murray, vous avez parlé beaucoup de la délégation et de la protection. Comment jouez-vous ce rôle de délégation et de protection, dans la pratique, comme commission?

**Mme Barrados :** Pour nous, c'est un élément essentiel parce que l'approche est d'avoir vraiment la gestion au jour le jour entre les mains du sous-ministre et du gestionnaire. Nous avons aussi une approche qui consiste à donner l'information et un cadre de politique. La façon dont le travail doit être fait est très claire, mais c'est basé sur les valeurs, ce n'est pas très détaillé.

Nous avons ensuite un instrument formel de délégation. Je rencontre chaque sous-ministre, dans le processus de délégation; c'est formel, c'est signé par nous deux, et, pour ma part, je donne une explication de ce que cela comprend exactement.

There is also an oversight system applicable to the staffing process, within each department. This system is based on the delegation instrument. We have an annual report and we also keep track of the numbers and other indicators.

Each deputy minister receives an annual report on the department's situation that also presents a summary of the government's situation as a whole. We have a global picture of the results of the oversight process.

Following this, we also have an audit system. We try to audit each department every five to seven years; our choice is really based on the level of risk.

Finally, we have an investigation procedure that allows us to examine the staffing process, so that when there is a problem with a specific process, we are able to correct it.

**Senator Poulin:** When you describe the PSC's new mandate, I somehow have the impression that you are describing an auditor general's role, with regards however to employment and staffing. Am I right?

**Ms. Barrados:** There are certain similarities but the most important difference between the PSC and the Auditor General is that PSC has staffing as well as executive authority. As such, PSC is responsible for every policy, for every branch. There is also, within the organization, a section responsible for services and PSC has the authority to introduce changes and corrective measures, to give orders to bring an end to delegations. The Auditor General authority is limited to the presentation of a report and recommendations. We have the authority to take corrective measures.

[English]

**Senator Eggleton:** Thank you very much for all your good and continuing work.

I want to focus first on the temporary problem you are noting here, that in the last decade it has increased threefold. It is obviously causing you some concern. I read it in your report.

Why is this happening? Why do you think this is happening and what needs to be done to change it? There are good aspects of bringing in temporary people. There seems to be a negative connotation to the idea that they might be brought in and then eventually get into the permanent service. However, I am sure many people who hire them think this is a good way of trying them out. I know that creates some problems with the purity of the system that you would like to have. Maybe you could talk about why this is happening and what you think needs to be done about it.

**Ms. Barrados:** I am not sure exactly why it is happening. It is obviously happening because individual managers feel they have a need to have some people do some work for them. The idea behind temporary help is that you get people in for a short term to help you with meeting temporary needs and requirements. I have

Nous avons aussi un système de surveillance de la façon dont la dotation est faite dans chaque ministère. C'est basé sur l'instrument de délégation. Nous avons un rapport annuel et nous suivons aussi les chiffres et les autres indications.

Nous donnons à chaque sous-ministre un rapport, chaque année, relativement à où ils se trouvent, et le sommaire pour le gouvernement dans sa totalité est dans le rapport annuel. On peut voir au total le résultat de cette surveillance.

Suite à cela, nous avons aussi un système de vérification. Nous essayons de vérifier chaque ministère chaque cinq à sept ans; la sélection est basée vraiment sur le risque.

Enfin, nous avons un processus d'enquête par lequel nous pouvons examiner une dotation, un processus spécifique, et si nous avons eu des problèmes avec un processus spécifique, nous pouvons le corriger.

**Le sénateur Poulin :** Quand vous décrivez le nouveau mandat de la commission, j'ai comme l'impression d'entendre la description du rôle d'un vérificateur général, mais concernant l'emploi et la dotation. Est-ce que je me trompe?

**Mme Barrados :** Il y a des éléments qui sont semblables mais la grande différence entre nous, à la CFP, et le vérificateur général, c'est que, à la CFP, nous avons le pouvoir de dotation, et nous avons un pouvoir exécutif. En conséquence, nous sommes responsables de toutes les politiques, pour toutes les directions. Nous avons aussi une section de notre organisation qui donne des services, et nous avons le pouvoir de faire des changements et des corrections; nous pouvons donner des ordres, nous pouvons enlever des délégations. Le vérificateur général peut seulement faire rapport et faire des recommandations. Nous avons le pouvoir de faire les corrections nous-mêmes.

[Traduction]

**Le sénateur Eggleton :** Je vous remercie tous de votre excellent travail et de votre constance.

Je veux m'attacher tout d'abord au problème des emplois temporaires que vous relevez ici et au fait que ces emplois ont triplé au cours de la dernière décennie. Il est évident que cela vous préoccupe. Je le lis dans votre rapport.

Comment se fait-il? Pourquoi en est-il ainsi à votre avis et que doit-on faire pour changer la situation? Il y a des avantages à engager des employés temporaires. Il semble que l'on n'aime pas l'idée de les faire venir pour ensuite les engager à titre permanent. Pourtant, je suis sûr que bien des gens qui les engagent ainsi pensent que c'est là une bonne façon de les mettre à l'essai. Je sais que cela crée certaines difficultés pour l'intégrité du système que vous voulez mettre en place. Vous pourriez peut-être nous dire pourquoi les choses se passent ainsi et quelles sont les mesures qui devraient être prises selon vous.

**Mme Barrados :** Je ne sais pas exactement ce qui se passe. Il est évident qu'il en est ainsi parce qu'à la base les gestionnaires estiment avoir besoin de certaines personnes pour faire tel ou tel travail. Le recours à l'aide temporaire s'explique par le besoin d'engager des personnes à court terme pour répondre à des

absolutely no problem with that. In fact, I think it is important for managers to have the flexibility and ability to get someone for a short term.

There is a tendency to think of temporary help as administrative and support staff, so your administrative support is sick or on maternity leave and you get someone to come in and fill in during that time. However, it has evolved so that we are seeing temporary help now running around 37 per cent of our professional technical people who come. It is more than this notion we have of administrative support.

Again, it may be quite fine for a short-term professional technical person to come in. What concerns us is where you have employment relationships that are continuous. We see patterns of people being temporary help, then they might be casual for a while, then they are back to temporary help. It is an ongoing employment relationship. That is not how temporary help should be used, and that is not the intention. That is what we have the Public Service Employment Act for. Those kinds of cases should be coming through the Public Service Employment Act.

We also have cases of some very long periods that people are coming in as temporary help. Again, that is not the idea behind the use of temporary help. They should be coming through the Public Service Employment Act.

Why do I stress the Public Service Employment Act? I stress that because we have the regime that is set out by Parliament of what we should be looking for when we hire. We want entry into the public service to be fair, to give every Canadian a chance, to be representative of the whole country, regional and diverse.

What we see in the phenomenon of temporary help is that it is concentrated in the national capital area. That then means that your way into the public service is by working that system of temporary help and casual — one in five of them end up in the permanent public service — and these are now jobs that are denied to the rest of the country because of the method of recruitment.

I have no problem with temporary help for temporary help purposes. I have problems with temporary help if it is used as a recruitment vehicle because it works against all those other things that we value in the act.

I think managers have gotten a bit lazy, if I might say, about the notion of probation. There are provisions for probation under the current employment regime. You can hire someone and try them out, and if it does not work out you do not have to keep them. There are provisions under the Public Service Employment Act and the employer policies to have a process of trying and, if it

besoins et à des exigences à court terme. Je n'y vois absolument rien à redire. En fait, il me paraît important que les gestionnaires puissent bénéficier d'une certaine souplesse et soient en mesure d'engager des personnes à court terme.

On pense généralement que l'aide temporaire touche le personnel administratif et de soutien et que, par exemple, une aide administrative doit prendre un congé de maladie ou de maternité et va être remplacée pendant la période correspondante. Les choses ont cependant évolué et, à l'heure actuelle, l'aide temporaire touche quelque 37 p. 100 du personnel professionnel et technique que nous engageons. C'est davantage cette forme de soutien administratif qui est concernée.

Je vous répète que l'engagement à court terme de personnel professionnel et technique peut être une très bonne chose. Ce qui nous préoccupe ici, c'est que l'on voit s'instaurer des relations d'emploi de nature permanente. On voit des personnes engagées à titre temporaire, puis à titre occasionnel pendant un certain temps et ensuite, elles reviennent à nouveau à titre temporaire. La relation d'emploi devient permanente. Ce n'est pas ainsi que l'on devrait user de l'aide temporaire, ce n'est pas là le but recherché. C'est la raison pour laquelle nous avons la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Ces différents régimes devraient relever de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.

Il arrive aussi dans certains cas que l'aide temporaire s'étende sur de longues périodes. Là non plus, ce n'est pas l'objectif de l'aide temporaire. On devrait s'en remettre aux dispositions de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.

Qu'est-ce qui m'amène à privilégier les dispositions de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique? J'insiste là-dessus parce que nous avons un régime instauré par le Parlement qui nous donne les critères à respecter à l'embauche. Nous voulons que les principes d'engagement dans la fonction publique soient équitables, qu'ils donnent à tous les Canadiens leur chance et qu'ils assurent une représentation de l'ensemble du pays, tant au niveau des régions que de la diversité de la population.

Ce que nous constatons, avec le phénomène de l'aide temporaire, c'est qu'elle est concentrée dans la région de la capitale nationale. Cela signifie par conséquent que l'on peut entrer dans la fonction publique par le biais de l'aide temporaire et occasionnelle — une de ces personnes sur cinq trouve un emploi permanent dans la fonction publique — et que ce sont donc là des emplois auxquels n'a pas accès le reste du pays en raison de la méthode de recrutement.

Je ne vois aucun inconvénient à ce que l'on ait recours à l'aide temporaire pour des raisons temporaires. Ce qui me gêne, cependant, c'est lorsque l'aide temporaire sert de méthode de recrutement parce que cela va à l'encontre des autres principes établis par la loi.

Je pense que les gestionnaires sont devenus un peu trop laxistes, si je puis me permettre, sur le principe de la mise à l'essai. Le régime d'emploi actuel prévoit des dispositions concernant les mises à l'essai. On peut toujours engager une personne, la mettre à l'essai et, si elle ne fait pas l'affaire, ne pas la garder. Il existe des dispositions dans la Loi sur l'emploi dans la fonction publique

does not work, letting people go. I find that this temporary help process works against a lot of the principles that we think are very important in the act.

**Senator Eggleton:** If it is that easy, on the basis of the probationary period, to let someone go, then why are they forgetting that and going this other route? It seems like a lot of them are using this as a basis to try someone out to see if they will work, and if they work they bring them in. It is natural instinct for these managers to do that. You are saying they have another avenue but, for some reason — threefold in a decade — they are not doing it. How do you get to the bottom of this?

**Ms. Barrados:** I do not think we need more rules and process. I think we have enough. People must better understand the tools available to them.

Part of the whole transition we have had with public service modernization is to get managers to really take on their role as managers — financial managers and HR managers. We are getting there. We have made a lot of progress. I am pleased at the progress that has been made. However, we are not there yet.

When I talk about values-based staffing, it sounds very conceptual, but it really means that managers have a comfort about the tools they are using and make their decisions in compliance with the act, but not using these shortcuts. We have a piece of legislation, and they should be using it. Tools are available to them. Maybe we have not done a good job of telling them and, as I mentioned before, we have kept a service side of our organization just to provide support. Maybe we should be doing more in that area. That is the kind of discussions I have with deputy ministers.

Two other things may have contributed to your question. One is that there was quite a bit of tightening up on executive interchange. Executive interchange was rather loosely used, and that was tightened up. The other was that new legislation tightened up the casual period of employment. It went from 120 days to 90 days. You see the big growth with those two things having occurred — a tightening up on executive interchange and a tightening up on the casuals.

**Senator Eggleton:** Are these temporary positions also being used to justify a permanent position being created, or are they mainly people being tried out in permanent positions?

**Ms. Barrados:** One of the difficulties we had with this, and Mr. Hunt was responsible for this work, is that it is done by contract. The Public Service Employment Act and the notion of employment are all about positions. Here the process is contracting, and we actually had a great deal of difficulty getting to this. The standing committee in the house was concerned that we were taking so long. It was difficult to actually track this and get the names of people, because it is all

ainsi que des politiques de l'employeur qui permettent de mettre une personne à l'essai et de la congédier si les résultats ne sont pas bons. Il m'apparaît que le mécanisme de l'aide temporaire va à l'encontre de bien des principes que nous jugeons très importants dans la Loi.

**Le sénateur Eggleton :** S'il est si facile, pendant la période de mise à l'essai, de renvoyer une personne, pourquoi ne le font-ils pas et ont-ils recours à cette autre solution? Il semble que nombre de responsables se servent de ce mécanisme pour voir si une personne va faire l'affaire afin de l'engager ensuite. Il est bien normal que les gestionnaires agissent ainsi. Vous nous dites que d'autres solutions s'offrent à eux mais, pour une raison ou pour une autre — les chiffres ont triplé au cours de la décennie — ils n'y ont pas recours. Comment aller au fond des choses?

**Mme Barrados :** Je ne pense pas qu'il faille instaurer davantage de règles et de formalités. Nous en avons déjà assez à mon avis. Il faut que les gens utilisent mieux les outils à leur disposition.

Lors de cette phase de transition visant à moderniser la fonction publique, nous avons cherché à faire en sorte que les gestionnaires assument véritablement leur rôle — qu'il s'agisse des directeurs financiers ou des directeurs des RH. Nous sommes en bonne voie. Nous avons fait bien des progrès. Je suis satisfaite des progrès que nous avons réalisés. Toutefois, il en reste encore à faire.

Lorsque je parle des principes à la base de la dotation en personnel, cela peut sembler très théorique, mais cela signifie que les gestionnaires doivent savoir se servir des outils à leur disposition et prendre leurs décisions conformément à la loi, sans recourir à des expédients. Nous avons une loi et nous devons nous en servir. Des outils sont à leur disposition. Il est possible que nous n'ayons pas fait un bon travail d'explication et, comme je vous l'ai indiqué précédemment, notre organisation a maintenu un service chargé de leur venir en aide. Nous n'avons peut-être pas suffisamment travaillé dans ce domaine. C'est le genre de discussions que j'ai avec les sous-ministres.

Il y a éventuellement deux autres facteurs qui se rapportent à votre question. Le premier, c'est que l'on a quelque peu resserré les critères s'appliquant au personnel de direction. La procédure était assez laxiste et on l'a resserrée. En second lieu, la nouvelle loi a limité la période d'emploi occasionnel. Elle est passée de 120 jours à 90 jours. Cette forte croissance découle de ces deux facteurs — un resserrement des critères s'appliquant aux échanges de personnel de direction et une limitation de la période d'emploi occasionnel.

**Le sénateur Eggleton :** Est-ce que ces postes temporaires sont utilisés par ailleurs pour justifier la création de postes permanents ou concernent-ils principalement des personnes mises à l'essai en vue d'un emploi permanent?

**Mme Barrados :** L'une des difficultés avec ce système, et c'est M Hunt qui s'est chargé de ce travail, c'est que tout se fait par contrat. La Loi sur l'emploi dans la fonction publique et la notion d'emploi se réfèrent systématiquement à des postes. Ici, il s'agit de contrats et nous éprouvons en fait bien des difficultés à régler la question. Le comité permanent de la chambre s'est demandé pourquoi nous prenions tant de temps. Il a été très difficile de faire un véritable suivi et de retrouver le nom de ces personnes,

based on contract. I am not sure whether it was used as a way to create positions. I assume there is meaningful work to do, so these people are gotten to do meaningful work, but it is not a position-based process.

**Senator Eggleton:** On employment equity, you note that those with disabilities are still not the numbers that you have been looking for. Why is that? First, are we talking people with physical as well as mental issues? Is one more problematic than the other? What are the barriers?

**Ms. Barrados:** We come up with these numbers when people apply. There is an electronic process of applying. They hit a screen and are asked to declare whether they are a member of three of the groups. Male/female is in another part of the questionnaire. They are asked to declare, so it is based on self-declaration.

The first question I have is: Are people really willing to declare that they have some kind of disability? People are not always willing to declare that they have a disability. The category is very broad, so it includes all kinds of disabilities. I wish that people would declare. We have an obligation in the government to accommodate them in their selection process. If they have hearing difficulties or visual difficulties or any kind of difficulties, we will ensure there is an accommodation in the selection process.

**Senator Eggleton:** Do they know, when they are asked this question, that the purpose behind it is so they can get additional assistance?

**Ms. Barrados:** It is one of the consequences. The purpose is to see how we are doing against the Employment Equity Act. We may not be clear enough on that.

**Senator Eggleton:** Maybe you need to do that.

**Senator Poulin:** May I ask a supplementary question?

**The Chair:** Yes.

**Senator Poulin:** On the issue of the appearance of a reluctance to declare a disability, has any study been done on that issue itself within the public service?

**Ms. Barrados:** No, there has not. This is something we are undertaking. I am hoping that my successor will take this one on and come up with the results.

We have two kinds of numbers. We have the flow into the public service, so the rate at which we are hiring people, and that is where I am saying this is lower than it should be. We are doing very well on visible minorities. I am very pleased about that. The other number we have is the picture of people in the public service, and there we are quite representative of the disabled. They

parce que tout se fait par voie de contrats. Je ne suis pas sûre que l'on se soit servi de ce mécanisme pour créer des postes. Je pars du principe qu'il y a un véritable travail à faire et que ces gens ont donc été engagés pour faire un véritable travail, mais ce n'est pas une procédure axée sur les postes.

**Le sénateur Eggleton :** En matière d'équité dans l'emploi, vous relevez que les personnes handicapées ne sont toujours pas représentées comme vous le voudriez. Comment cela s'explique-t-il? S'agit-il, pour commencer, aussi bien des handicapés physiques que des handicapés mentaux? Le problème est-il plus grave dans un cas que dans l'autre? Quels sont les obstacles que l'on rencontre?

**Mme Barrados :** Nous recueillons les chiffres lorsque ces personnes présentent leur candidature. Cette opération se fait par voie informatique. Les candidats répondent sur un écran lorsqu'on leur demande s'ils font partie de l'une des trois catégories concernées. La question du sexe masculin ou féminin relève d'une autre partie du questionnaire. On leur demande de se déclarer, c'est donc volontaire.

La première question que je me pose est alors la suivante : les gens sont-ils prêts en fait à déclarer qu'ils ont tel ou tel handicap? Ils ne le font pas toujours de leur plein gré. Cette catégorie est très large et elle englobe donc toutes sortes de handicaps. J'aimerais que les gens se déclarent. Nous avons l'obligation au gouvernement de tenir compte de leur situation dans le mécanisme de sélection. S'ils ont des difficultés auditives ou visuelles ou tout autre handicap, nous allons nous assurer que cela est pris en compte dans le mécanisme de sélection.

**Le sénateur Eggleton :** Savent-ils, lorsqu'on leur pose cette question, que l'objectif est de leur apporter une aide supplémentaire?

**Mme Barrados :** C'est l'une des conséquences. Il s'agit de voir dans quelle mesure nous respectons les dispositions de la Loi sur l'équité en matière d'emploi. Nous n'avons peut-être pas été assez clairs sur cette question.

**Le sénateur Eggleton :** Il vous faudrait peut-être intervenir sur ce point.

**Le sénateur Poulin :** Puis-je poser une question supplémentaire?

**Le président :** Oui.

**Le sénateur Poulin :** S'agissant de savoir si certains hésitent éventuellement à déclarer un handicap, une étude a-t-elle été faite à ce sujet dans la fonction publique?

**Mme Barrados :** Non, ce n'est pas le cas. C'est une opération que nous avons entreprise. J'espère que mon successeur se chargera de la chose et en arrivera à des résultats.

Nous avons deux sortes de chiffres. Il y a l'entrée dans la fonction publique, soit le rythme auquel nous engageons des personnes, et c'est sur ce point que je dis que les pourcentages ne sont pas suffisants. Nous obtenons de très bons résultats quant aux minorités visibles. J'en suis très satisfaite. L'autre chiffre est celui de la représentation au sein de la fonction publique, et là

may be more prepared to declare. I have a theory that it is an older public service and, as you get older, you tend to acquire some disabilities.

**The Chair:** Madam Barrados, to clarify the record, the Public Service Employment Act provides for an annual review by the President of the Treasury Board of the functioning of the act, but there is also a five-year review, and the wording is that the minister designate shall cause a review to take place. Was it that latter five-year review you were talking about earlier?

**Ms. Barrados:** That is correct.

**The Chair:** Normally, Parliament is involved in statutory reviews but, in this instance, your understanding is that the Treasury Board will be doing that review?

**Ms. Barrados:** No, my understanding is that the Treasury Board leads the review in government, and it will go through the cabinet process, but it will be presented to Parliament with recommendations for legislative change. It will be up to Parliament to determine what changes should be made and not made. It will be a parliamentary process.

**The Chair:** As a committee responsible for the functioning of the government and the machinery of government, we put in a lot of time and effort and have built up a lot of knowledge about the functioning of the public service, through your help in large part. The Public Service Employment Act was studied extensively by us. Honourable senators may want to reflect on that. We might want to talk about this review from a parliamentary point of view, from a lawmakers' point of view, before Madam Barrados gets away on us in the spring.

**Ms. Barrados:** I would be happy to do that.

**The Chair:** Thank you.

**Senator Callbeck:** Welcome, Madam Barrados. I want to continue on with the questioning of Senator Eggleton on the disabled. In your brief, you talk about three groups — women, visible minorities and Aboriginals — now being appointed at a proportion exceeding their workforce availability. Explain exactly what you mean by that.

**Ms. Barrados:** We get a number from the Treasury Board that is an estimate done with Statistics Canada and Labour Canada on how many people in the workforce are women, visible minorities, Aboriginal and disabled who can do government-type jobs. We look at our type of jobs. We look at what is out there in the labour force. There is then an estimate of what our pool is, if you like, of people of those designated groups. That becomes our workforce availability number. We then look at the flow of people in, and we compare it to the workforce availability number estimate to determine how well are we doing. On that basis, I am saying we

nous avons une très bonne représentation des personnes handicapées. Elles sont peut-être mieux disposées à se déclarer. Selon ma théorie, la fonction publique comprend des personnes plus âgées et, lorsqu'on prend de l'âge, on a tendance à avoir davantage de handicaps.

**Le président :** Madame Barrados, pour que cela soit clair, la Loi sur l'emploi dans la fonction publique prévoit qu'un examen annuel de la loi doit être effectué par le président du Conseil du Trésor, mais il est aussi prévu d'effectuer une révision tous les cinq ans et, selon les termes de la loi, c'est le ministre désigné qui doit se charger de la mettre en œuvre. Est-ce de cette dernière révision tous les cinq ans dont vous parliez tout à l'heure?

**Mme Barrados :** C'est exact.

**Le président :** Normalement, c'est le Parlement qui procède à la révision des lois mais, dans ce cas, c'est selon vous le Conseil du Trésor qui fera cet examen?

**Mme Barrados :** Non, selon mon interprétation, c'est le Conseil du Trésor qui dirigera l'examen au sein du gouvernement et le rapport sera transmis au Cabinet avant d'être présenté finalement au Parlement, qui se chargera de recommander les modifications devant être apportées à la loi. Il appartiendra au Parlement de déterminer les changements devant être éventuellement apportés. Ce sera une procédure parlementaire.

**Le président :** En notre qualité de comité chargé de superviser le fonctionnement du gouvernement et de sa machine, et en grande partie grâce à votre aide, nous avons consacré beaucoup de temps et d'efforts à l'acquisition d'un grand nombre de connaissances concernant les opérations de la fonction publique. Nous avons étudié de près la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Les honorables sénateurs souhaiteront peut-être vous en parler. Avant que Mme Barrados s'en aille au printemps, nous aimerions éventuellement aborder cette révision en donnant notre point de vue de parlementaires, de législateurs.

**Mme Barrados :** Je serais heureuse de le faire avec vous.

**Le président :** Je vous remercie.

**Le sénateur Callbeck :** Soyez la bienvenue, madame Barrados. Je vais poursuivre la série de questions posées par le sénateur Eggleton au sujet des personnes handicapées. Dans votre mémoire, vous nous dites que les personnes appartenant à trois groupes — les femmes, les minorités visibles et les Autochtones — sont aujourd'hui engagées dans une proportion supérieure à ce qu'elles représentent au sein de la main-d'œuvre disponible. Pourriez-vous nous dire ce que vous entendez exactement par là?

**Mme Barrados :** Le Conseil du Trésor nous communique un chiffre qui correspond à l'estimation faite par Statistique Canada et Travail Canada du nombre de personnes au sein de la main-d'œuvre qui sont des femmes, des minorités visibles, des Autochtones ou des personnes handicapées en mesure d'occuper un emploi au gouvernement. Nous examinons les types d'emplois que nous offrons. Nous considérons les disponibilités au sein de la main-d'œuvre. Nous cherchons à savoir, si vous voulez, de quel réservoir nous disposons au sein de ces groupes de personnes désignées. C'est ce qui donne le chiffre correspondant à la

are doing very well on visible minorities, and we have not been in the past, so this is real progress. We are not doing so well on the disabled.

It is particularly important in looking at the numbers of people coming in, because public servants tend to come in at the bottom of the pyramid and stay for their careers. That inflow number is telling you what your public service will look like for the next couple of generations.

**Senator Callbeck:** You say we are doing well on the visible minorities, and you give percentages here. I assume from that that the actual numbers are up. What about women and Aboriginal peoples?

**Ms. Barrados:** In those two cases, we are again bringing them in above the workforce availability, so the rate we are bringing them in is good. I have speculated on the issue on women before, and I think it was at this committee, and I got more attention than I really wanted. For the public service, I do not think we need to take special measures for women anymore. Women are very well represented in the public service and they are represented at the senior levels of the public service. It is not the case for women throughout in other sectors, but for the public service.

The issue of how well we are doing overall, what is the result of this inflow, is a difficult question to answer for the other groups, and that is because our statistics are not very good. This is one I think we have discussed before. The numbers are not so good, so we are showing that we are still under-represented for visible minorities.

We are about right for Aboriginals, but there are some other special issues there in terms of concentration, as to where they are located, and obligations that the Department of Indian and Northern Affairs has as a result of a settlement agreement.

**Senator Callbeck:** The actual numbers for women, visible minorities and Aboriginal peoples are going up, right?

**Ms. Barrados:** Right, entry in.

**Senator Callbeck:** What about the disabled — has the public service any plans that they are thinking about implementing? You mentioned about the definition being too broad.

**Ms. Barrados:** At this point, I have raised that in the report. I am saying this is an issue of concern to me. We have to do more work on this, and we do have to develop some plans as to how to make this more representative.

**Senator Callbeck:** I would like to go on to students.

disponibilité au sein de la main-d'œuvre. Nous nous penchons alors sur le nombre de personnes engagées et nous le comparons à l'estimation de la disponibilité au sein de la main-d'œuvre pour voir si nous obtenons de bons résultats. Selon ces critères, je peux vous dire que nos résultats sont très bons pour ce qui est des minorités visibles, ce qui n'était pas le cas par le passé, et il y a donc de véritables progrès. Nous ne réussissons pas aussi bien en ce qui a trait aux personnes handicapées.

Il est particulièrement important de se pencher sur les chiffres à l'entrée, parce que les fonctionnaires ont tendance à entrer au bas de l'échelle et à faire toute leur carrière dans l'administration. Ces chiffres à l'entrée nous donnent une idée de ce que sera la fonction publique dans deux générations.

**Le sénateur Callbeck :** Vous nous dites que vous obtenez de bons résultats pour ce qui est des minorités visibles, et vous nous donnez des pourcentages. J'en déduis que les chiffres effectifs sont à la hausse. Qu'en est-il pour les femmes et les Autochtones?

**Mme Barrados :** Dans ces deux catégories, là encore, nous dépassons le pourcentage disponible au sein de la main-d'œuvre, donc le rythme des embauches est bon. J'ai déjà évoqué auparavant la question des femmes, je crois que c'était devant votre comité, et je ne m'attendais pas à éveiller autant d'intérêt. Dans la fonction publique, je ne pense pas qu'il nous faille prendre davantage de mesures particulières en faveur des femmes. Les femmes sont très bien représentées dans la fonction publique de même qu'au plus haut niveau de l'administration. Ce n'est pas le cas pour les femmes qui travaillent dans d'autres secteurs, mais c'est vrai pour la fonction publique.

Quant à savoir si nos résultats d'ensemble sont bons, ce que donnent ces embauches, il est bien difficile d'en juger pour les autres catégories étant donné que nos statistiques laissent à désirer. C'est une chose dont nous avons déjà parlé. Les chiffres ne sont pas très bons et nous pouvons voir que les minorités visibles restent sous-représentées.

Nous sommes à peu près au niveau pour les Autochtones, mais il reste quelque problème particulier en termes de concentration, de lieu de travail, et pour ce qui est des obligations du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien aux termes d'un accord de règlement.

**Le sénateur Callbeck :** Les chiffres effectifs pour ce qui est des femmes, des minorités visibles et des Autochtones sont à la hausse, n'est-ce pas?

**Mme Barrados :** Oui, à l'entrée.

**Le sénateur Callbeck :** Qu'en est-il pour les handicapés — la fonction publique envisage-t-elle de mettre en œuvre certains projets? Vous avez indiqué que la définition était trop large.

**Mme Barrados :** Pour l'instant, j'ai évoqué ce problème dans mon rapport. Je dis que c'est pour moi un sujet de préoccupation. Nous devons étudier davantage la question et élaborer des plans pour que cette catégorie soit mieux représentée.

**Le sénateur Callbeck :** J'aimerais maintenant parler des étudiants.

The Federal Student Work Experience Program is open to students at college and university, and I see in here post-secondary. Is high school included there?

**Ms. Barrados:** They are eligible for that program.

**Senator Callbeck:** How is that program advertised? My concern is a high school in a rural area. Are the students as aware of that program as students in a high school in Ottawa?

**Ms. Barrados:** It is advertised on the jobs.gc.ca website. The limitation in it is if you have access to the Internet. We have a lot of interest in that program. Last year, we had 79,000 applicants through that program. It tends to be mostly post-secondary, but some secondary students do apply.

**Senator Callbeck:** That is the only way it is advertised, correct?

**Ms. Barrados:** Right.

**Senator Callbeck:** Do you have figures on that?

**Ms. Barrados:** On the number of people who apply? Yes, I do.

**Senator Callbeck:** What page is that on?

**Terry Hunt, Director General, Data Services and Analysis, Public Service Commission of Canada:** It is on page 126.

**Ms. Barrados:** It was 60,000 who applied. I have the breakdown on the number. On page 165, you see that we had 4,000 secondary students apply, 9,800 college students and 46,500 university students. It gives the breakdown by province of where the applications came from.

**Senator Callbeck:** When you look at Ontario and the National Capital Region, it is quite a difference.

**Ms. Barrados:** Yes. You tend to get this concentration in the National Capital Region because you have the head office people here. This is again my worry about ensuring that our public service draws from the entire country. The others tend to be proportional to population.

**Senator Callbeck:** I am not sure about that.

**Ms. Barrados:** We can do the calculations and come back to you.

**Senator Callbeck:** Okay.

I notice on page 126 on this program that the number hired last year actually decreased.

**Ms. Barrados:** Yes, and that is a phenomenon because the government, through the Economic Action Plan, put additional money into student programs, but student programs were allowed

Le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant s'adresse aux étudiants des collèges et des universités, et je vois ici à tout l'enseignement postsecondaire. Est-ce que les élèves des écoles secondaires y sont englobés?

**Mme Barrados :** Ils peuvent bénéficier de ce programme.

**Le sénateur Callbeck :** Quelle publicité fait-on à ce programme? Je prends le cas d'une école secondaire dans une zone rurale. Est-ce que ses élèves connaissent aussi bien ce programme que ceux d'une école secondaire d'Ottawa?

**Mme Barrados :** La publicité est faite sur le site Internet jobs.gc.ca. La seule restriction, c'est qu'il faut avoir accès à Internet. Ce programme soulève un grand intérêt. L'année dernière, 79 000 candidats ont demandé à bénéficier de ce programme. Il a tendance à s'adresser avant tout aux étudiants du postsecondaire, mais certains élèves du secondaire en bénéficient aussi.

**Le sénateur Callbeck :** C'est la seule forme de publicité que l'on fait, c'est bien ça?

**Mme Barrados :** C'est exact.

**Le sénateur Callbeck :** Avez-vous des chiffres en ce qui le concerne?

**Mme Barrados :** Concernant le nombre de candidats? Oui, effectivement.

**Le sénateur Callbeck :** À quelle page trouve-t-on ces chiffres?

**Terry Hunt, directeur général, Services de données et de l'analyse, Commission de la fonction publique du Canada :** C'est à la page 126.

**Mme Barrados :** Il y a eu 60 000 candidats. J'ai la répartition des chiffres. Vous pouvez voir, à la page 165, que 4 000 élèves du secondaire, 9 800 étudiants des collèges et 46 500 étudiants de l'université ont demandé à bénéficier de ce programme. Il y a la répartition par province d'origine des candidats.

**Le sénateur Callbeck :** Lorsqu'on considère l'Ontario et la région de la capitale nationale, cela fait toute une différence.

**Mme Barrados :** Oui. On a tendance à enregistrer une concentration dans la région de la capitale nationale parce que c'est là que se trouve l'administration centrale. Là encore, cela me ramène à ma préoccupation, qui est de faire en sorte que notre fonction publique attire des candidats provenant de l'ensemble du pays. Ailleurs, les pourcentages ont tendance à être proportionnels aux populations.

**Le sénateur Callbeck :** Je n'en suis pas si sûre.

**Mme Barrados :** Nous pourrions faire les calculs et vous les communiquer.

**Le sénateur Callbeck :** Très bien.

Je relève à la page 126 de ce programme que le nombre de candidats engagés l'année dernière a en fait baissé.

**Mme Barrados :** Oui, et cela s'explique parce que le gouvernement, dans le cadre du Plan d'action économique, a injecté davantage de crédits dans les programmes pour étudiants,

to come from both this — what we call FSWE, the Federal Student Work Experience Program — and co-op programs. If you combine this with the co-op programs, the number did go up.

**Senator Callbeck:** On page 164, you have the number and distribution of applicants to this program, the post-secondary recruitment campaign, but you do not have the number hired by province — or I do not see it here.

**Ms. Barrados:** It is not there but we can give it to you.

**Senator Callbeck:** Okay, I would like to have that.

Again, on the recruitment program, how do students learn about that?

**Ms. Barrados:** We do a number of things. We rely on the Internet for this one a lot. This is one program people tend to know about. We do visit schools; we do job fairs in post-secondary institutions. We use a lot of opportunities, the Public Service Commission and departments, to provide as much information as we can about these jobs.

**Senator Callbeck:** You say you visit universities. Is that right across Canada? For example, in Prince Edward Island, would you be visiting the University of Prince Edward Island?

**Ms. Barrados:** We have. I would have to get back to you and tell you when we have been there. You have a concentration of public servants with Veterans Affairs Canada in Prince Edward Island, so there is quite a bit of interest and there is more going on in Prince Edward Island because you have that one department. Where there is much more of a challenge is where you do not have that many federal departments or that much federal activity, but we can come back to you on the specifics of that.

**Senator Callbeck:** I would like to know about that.

**Senator Marshall:** Welcome to you and your officials. It has been a very informative morning.

There was some discussion on the temporary help services and I appreciate your comments on that, but I also want to talk about the casuals that you had done some work on. Some of the statistics that you provided in your report were quite concerning in that they indicate that the use of casuals is increasing in percentage and also in total numbers. What I am reading in the report, probably between the lines, is that this has become a way to circumvent the act, and that many people employed as casuals end up as permanent employees of the public service.

mais que ces derniers ont pu tirer des fonds aussi bien du programme qui nous occupe — le PFETE, soit le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant — mais aussi des programmes d'alternance. Lorsqu'on ajoute les programmes d'alternance à ce programme, on voit que les chiffres ont en fait augmenté.

**Le sénateur Callbeck :** À la page 164, vous nous donnez le nombre et la répartition des candidats à ce programme, dans le cadre de la campagne de recrutement des étudiants du postsecondaire, mais vous ne nous précisez pas le nombre de candidats engagés dans chaque province — ou du moins je ne le vois pas ici.

**Mme Barrados :** Il ne s'y trouve pas, mais je peux vous le fournir.

**Le sénateur Callbeck :** Très bien, je serais heureuse de l'avoir.

Toujours sur la question du recrutement, comment les étudiants apprennent l'existence de ce programme?

**Mme Barrados :** Nous faisons un certain nombre de choses. Nous faisons largement appel à Internet dans ce cas. C'est un programme que les gens ont tendance à connaître. Nous faisons effectivement des tournées dans les écoles; nous organisons des forums de recrutement dans les établissements postsecondaires. Nous tirons parti de nombreuses possibilités, à la Commission de la fonction publique et aux ministères, pour fournir un maximum de renseignements sur ces emplois.

**Le sénateur Callbeck :** Vous dites que vous avez fait la tournée des universités. Est-ce que c'est dans tout le Canada? Ainsi, dans l'Île-du-Prince-Édouard, est-ce que vous avez rendu visite à l'Université de l'Île-du-Prince-Édouard?

**Mme Barrados :** Oui, nous y sommes allés. Il faudrait que je vous recontacte pour vous préciser la date. Il y a une forte concentration de fonctionnaires d'Anciens Combattants Canada à l'Île-du-Prince-Édouard, la question soulève beaucoup d'intérêt dans cette île et il se passe plus de choses là-bas en raison de la présence de ce ministère. Là où c'est plus difficile, c'est lorsqu'il n'y a pas de nombreux ministères fédéraux ou d'activités fédérales, mais nous vous recontacterons pour vous donner des précisions.

**Le sénateur Callbeck :** J'aimerais le savoir.

**Le sénateur Marshall :** Soyez la bienvenue, vous et vos fonctionnaires. Nous avons beaucoup appris ce matin.

On a discuté des services d'aide temporaire et j'apprécie vos commentaires à ce sujet, mais j'aimerais aussi évoquer la question des employés occasionnels, que vous avez étudiée. Certaines statistiques que vous nous fournissez dans votre rapport sont assez inquiétantes car elles indiquent que le recours aux employés occasionnels augmente en pourcentage ainsi qu'en chiffres absolus. Ce que je peux voir dans le rapport, et il est possible que je lise entre les lignes, c'est que c'est devenu un moyen de tourner la loi et que de nombreuses personnes employées à titre occasionnel finissent par devenir des employés permanents au sein de la fonction publique.

Could you speak to that, and also speak to how this problem can be remedied, because the numbers are growing? I notice in one of the reports that you provided — Appendix 1 in the report called *Casual employment: Sources and practices* — on page 19 it gives total numbers as to new indeterminate employees with prior experience as casual workers. The numbers are alarming because they indicate that, over the past nine years, tens of thousands of people have come into the public service initially through the casual employment route.

Could you speak to that because it does appear to be a big problem, and also how can this trend be remedied?

**Ms. Barrados:** It is a problem. The idea behind having casual employment is a good idea. You want public servants' managers to be able to hire someone for short-term and immediate needs, so that is a good thing. You can have unexpected events and unexpected things happen. The restriction we have in the act is you can hire casual; there is no process around it for 90 days and only 90 days, but 90 days in one department. You can go to another department for 90 days.

I have two views on that. One is we have made it very strict, and maybe that is too strict. There is no way to add flexibility, and I will give you an example. When we had H1N1, the Public Health Agency of Canada, PHAC, needed to use casual employment as a way to bring in people to help them through a potential crisis, but could do so for only 90 days, after which the PHAC could not keep them. They had no way to keep them as casual employees. It is an important distinction because of the way in which the benefits and the rights and entitlements flow. In the end, I had said to the head of the PHAC that I would employ them at the commission because the terms were too rigid. We have that issue, which is not quite your question.

The idea was good because it is a good thing to have casual employment. However, it worries me a lot because it has become the recruitment mechanism, which is much like the question asked by Senator Eggleton about temporary help. It is a big concern. What is the process? How does it work? You tend to know people where you live and those who are like you. You bring them in because you need people to work for you. Then they have the opportunity to learn all about government and how it works — it is a special place. I love working there, but there is a lot to learn about the processes. When a competition then comes up, guess who has a leg up on the competition? It is the person who has had the opportunity to have this learning.

The question is: How do we get around this? First, I truly want people to do a better job on their planning and plan their workforce. How many casual workers do you think you will need? Let people know that you are hiring casual, but that it is truly

Pouvez-vous nous dire ce qu'il en est et nous indiquer par ailleurs de quelle façon il est possible de remédier à ce problème étant donné que les chiffres sont en augmentation? Je vois dans l'un des rapports que vous nous avez fournis — à l'annexe 1 du rapport intitulé *L'emploi occasionnel : Sources et pratiques* — que l'on indique à la page 19 le nombre total de nouveaux employés à durée indéterminée ayant été auparavant des employés occasionnels. Les chiffres sont alarmants car ils indiquent qu'au cours des neuf dernières années des dizaines de milliers de personnes sont entrées dans la fonction publique après avoir été au départ des employés occasionnels.

Pourriez-vous nous dire ce qu'il en est, car il semble que ce soit un gros problème, en nous précisant par ailleurs comment l'on pourrait remédier à cette tendance?

**Mme Barrados :** C'est un problème. Le principe des employés occasionnels est bon. Il faut que les gestionnaires de la fonction publique puissent être en mesure d'engager des personnes à court terme et pour leurs besoins immédiats, et c'est donc une bonne chose. Des événements inhabituels peuvent se produire et il y a toujours de l'imprévu. La limitation fixée par la loi porte sur le fait qu'il est possible d'engager des employés occasionnels et qu'aucune formalité n'est prévue pendant 90 jours au plus, mais seulement au sein d'un même ministère. On peut toujours aller dans un autre ministère pendant 90 jours.

J'ai deux choses à dire à ce sujet. Tout d'abord, on s'est montré très strict, peut-être trop strict. Il n'y a aucun moyen d'assouplir les choses, et je vais vous donner un exemple. Lorsque nous avons eu le H1N1, l'ASPC, l'Agence de la santé publique du Canada, a dû recourir aux employés occasionnels pour traverser la crise, mais n'a pu le faire que pendant 90 jours, après quoi elle ne pouvait plus les garder. Elle n'avait aucun moyen de garder ses employés occasionnels. C'est une distinction importante étant donné la façon dont opèrent les prestations, les avantages sociaux et les droits. Au bout du compte, j'ai déclaré à la direction de l'ASPC que j'allais engager ce personnel à la Commission parce que les conditions étaient trop strictes. Nous avons ce problème, qui est indépendant de votre question.

L'idée était bonne parce que c'est une bonne chose d'avoir des emplois occasionnels. Toutefois, je suis très préoccupée par le fait que c'est devenu un mode de recrutement, ce qui renvoie plus précisément à la question posée par le sénateur Eggleton au sujet de l'aide temporaire. C'est une grosse préoccupation. Quel est le mode de fonctionnement? Comment opère-t-il? On a tendance à connaître les gens de son milieu et ceux qui vivent autour de nous. On les fait venir parce qu'on a besoin de gens pour les faire travailler. Ils ont alors la possibilité de connaître tous les rouages du gouvernement et son mode de fonctionnement — c'est un lieu bien particulier. J'aime y travailler, mais il y a beaucoup à apprendre concernant les modes opératoires. Lorsqu'un concours est ensuite organisé, on peut imaginer qui tient la corde. C'est la personne qui a eu la possibilité de faire cet apprentissage.

La question est alors de savoir comment remédier à la chose. Tout d'abord, je souhaite vraiment que les gens fassent un meilleur travail de planification et prévoient leurs effectifs. De combien d'employés occasionnels pensez-vous avoir besoin? Il

casual and not an entry route to permanent employment. Let people know they will be employed short term and then will be gone. That is the situation. Some departments do this quite well such that they know their seasonal needs and get people in for those times.

If you plan to use casual employees as a way to recruit, then you have to do it more like the student program whereby you say that you are hiring so many casual employees who will have an opportunity to move into the public service. You will need some kind of process to create a pool of people to broaden the opportunity; otherwise, it is not fair. The last number shows that about 50 per cent of them end up in the public service. It is much more an Ottawa phenomenon.

**Senator Marshall:** The interesting thing about your report is that you are tracking over the years and watching what evolves in the public service. You are saying that from 1995 to 2005, an average of 41 per cent of the new casual hires ended up in the public service and that between 2001 and 2008, it was almost 50 per cent. My province is Newfoundland and Labrador. You spoke earlier to temporary help services. Is the tendency to hire people in the National Capital Region one of the results of it?

How will this issue be addressed and resolved, because the numbers are moving in the wrong direction? We have gone from 41 per cent to 48 per cent. Unless we do something, the next number will be over 50 per cent. It is quite a concern to see that this is how staffing in the public service is evolving.

**Ms. Barrados:** Yes. Three main things can be done immediately. First, workforce planning must be sharpened up a lot. It is important that managers have discretion in organizations, but it has to be lined up with where you want the organization to go. The public service is currently under a lot of restrictions that they have to manage their way through. They have operational budget freezes and strategic reviews. Money is coming out of budget, so this has to be managed.

Second, the time to staff is taking far too long, which really is not necessary.

**Senator Murray:** It takes 23 weeks, it says here.

**Ms. Barrados:** That is on average, which is totally unnecessary.

**Senator Murray:** And this is since delegation became the norm.

faut laisser savoir aux gens qu'ils sont engagés, mais simplement à titre occasionnel et que ce n'est pas une voie qui mène à un emploi permanent. Il faut que les gens sachent qu'ils vont être employés à court terme et qu'ils partiront ensuite. Voilà quelle est la situation. Certains ministères font très bien ce travail, connaissent leurs besoins saisonniers et font en sorte d'engager du personnel le temps qu'il faut.

Si l'on prévoit de se servir du programme des employés occasionnels pour recruter, il faut alors s'inspirer davantage du programme pour les étudiants en disant que l'on engage un certain nombre d'employés occasionnels qui auront ensuite la possibilité d'entrer dans la fonction publique. On aura besoin d'un certain mécanisme prévoyant la création d'un bassin d'employés pour élargir cette possibilité; sinon, ce n'est pas juste. Selon les derniers chiffres, environ 50 p. 100 d'entre eux finissent par entrer dans la fonction publique. C'est avant tout un phénomène qui concerne Ottawa.

**Le sénateur Marshall :** Ce qui est intéressant dans votre rapport, c'est que vous effectuez un suivi au fil des années et que vous vous intéressez à l'évolution au sein de la fonction publique. Vous nous dites qu'entre 1995 et 2005, en moyenne 41 p. 100 des nouveaux employés occasionnels ont fini par entrer dans la fonction publique, alors qu'ils étaient près de 50 p. 100 entre 2001 et 2008. Je suis originaire de la province de Terre-Neuve-et-Labrador. Vous avez évoqué précédemment les services d'aide temporaire. Est-ce que l'une des conséquences est la tendance à engager des gens provenant de la région de la capitale nationale?

Comment va-t-on pouvoir aborder et régler cette question étant donné que les chiffres n'évoluent pas dans le bon sens? Nous sommes passés de 41 p. 100 à 48 p. 100. Si nous ne faisons rien, on en sera vite à plus de 50 p. 100. Il est assez inquiétant de voir l'évolution de la dotation en personnel dans la fonction publique.

**Mme Barrados :** Oui. Il y a principalement trois choses que l'on peut faire dans l'immédiat. Tout d'abord, il faut améliorer largement la planification de la main-d'œuvre. Il est important que les gestionnaires disposent d'un pouvoir d'appréciation au sein des organisations, mais ils doivent se conformer à l'orientation de celles-ci. La fonction publique est soumise actuellement à de nombreuses restrictions dont il leur faut tenir compte. Ils doivent respecter les compressions de leurs budgets de fonctionnement et les révisions stratégiques. L'argent provient des budgets, il faut donc en tenir compte.

En second lieu, les délais de dotation sont bien trop longs, ce qui n'est pas vraiment nécessaire.

**Le sénateur Murray :** Ils sont de 23 semaines, nous dit-on ici.

**Mme Barrados :** C'est une moyenne, ce qui est totalement inutile.

**Le sénateur Murray :** Et cela, depuis que la délégation de pouvoirs est devenue la norme.

**Ms. Barrados:** Third, I suggest in the report that departments set benchmarks and manage to benchmarks. It is not rocket science. It is like managing your project. You set a start point, tell people the steps, how much time you will give on each step, and you do it. You make it a priority.

If you are committed to sit on an interview board, you show up and you are on the interview board. We have to do that and reduce the time it takes to staff. As part of that, we at the commission are doing more things like creating pools of clerks and administrative assistants, which are the high-volume jobs. Why would you have 600 separate processes for this? Why not have one process, create a large pool, and then draw from the pool so you can have someone instantly? That has to be done. If there is a desire to use the casual route to staff, then you have to broaden it up and let other people apply. People across the country will know that, like the student program, it is for a shorter term but will give you an opportunity, if you qualify, to come into the public service. That is how we run the student program. Then I would say: do it that way.

**Senator Marshall:** I noticed as I went through the report of eight or nine audits that there was a reference in almost every report to people being recruited into non-advertised positions. I believe that in almost all cases, you found some significant problems with the process.

Could you explain why you would have non-advertised positions? Should that continue? How do you remedy the problem?

**Ms. Barrados:** That is a very interesting question because when the PSEA was changed, specific provision was made for advertised and non-advertised positions. There was no preference given to advertised as opposed to non-advertised positions.

The idea was that we had to have a nimble public service and to give managers the discretion, and the commission could set policy around this. I have said that I prefer advertised positions and that they should be the first thought, although there are circumstances under which you can use non-advertised positions.

Public service managers have not been too happy about my saying that, but I truly believe in it. Our policy is that you can have an unadvertised process but you require specific justification for doing so. For example, you might have an area of real shortage that requires you to recruit a particular speciality, for example an MD or PhD. You have tried to recruit this speciality but you have not succeeded. Then, you find someone who is interested in the job. At that point, it does not make sense to have an advertised process, so an unadvertised process is acceptable.

**Mme Barrados :** En troisième lieu, je propose dans le rapport que les ministères établissent des critères de référence et opèrent en conséquence. Ce n'est pas sorcier. Cela revient à administrer ses propres projets. On établit un point de départ, on fixe les différentes étapes et les délais correspondants, et on agit. Il faut en faire une priorité.

Celui qui s'est engagé à faire partie d'un comité chargé de faire passer les entrevues doit se présenter aux entrevues. Il nous faut le faire et réduire les délais de la dotation en personnel. Dans ce cadre, nous menons d'autres initiatives au sein de la Commission en établissant des réservoirs de commis et d'aides administratifs, là où il y a le plus d'emplois. Pourquoi disposer de 600 procédures distinctes dans un tel cas? Pourquoi ne pas avoir qu'une seule façon de procéder et se doter d'un grand réservoir pour s'en servir immédiatement lorsqu'on a besoin d'un employé? Il faut que cela se fasse. Si l'on veut se servir des emplois occasionnels pour la dotation en personnel, il faut alors élargir le bassin et accepter les autres candidatures. Dans tout le pays, on saura qu'à l'image du programme pour les étudiants, il s'agit d'emplois à court terme mais qui donnent la possibilité, si l'on a les compétences nécessaires, d'entrer dans la fonction publique. C'est ainsi qu'est administré le programme pour les étudiants. Dans ce cas, je serais d'accord.

**Le sénateur Marshall :** J'ai relevé, lorsque j'ai examiné le compte rendu de huit ou neuf vérifications, que l'on faisait presque toujours référence à des personnes recrutées dans des postes n'ayant pas été annoncés. Je crois que dans presque tous les cas vous avez relevé de gros problèmes en ce qui concerne cette procédure.

Pouvez-vous nous dire pour quelles raisons vous offrez des postes pour lesquels on ne fait aucune publicité. Doit-on poursuivre dans cette voie? Comment remédier à ce problème?

**Mme Barrados :** C'est une question très intéressante étant donné que lorsqu'on a modifié la LEFP, une disposition précise a été adoptée pour ce qui est des postes annoncés ou non. On n'a marqué aucune préférence pour les postes annoncés par rapport à ceux qui ne le sont pas.

On était parti du principe que la fonction publique devait être souple et donner aux gestionnaires un pouvoir d'appréciation, la Commission se chargeant d'établir les politiques en conséquence. J'ai déclaré que je préférerais que les postes offerts fassent l'objet d'une publicité et que c'est la première solution qui devait être retenue, mais il y a des cas où l'on peut avoir recours à l'ouverture de postes ne faisant l'objet d'aucune publicité.

Les gestionnaires de la fonction publique n'ont pas beaucoup apprécié que je parle ainsi, mais c'est vraiment ce que je pense. Aux termes de notre politique, on peut ne pas faire la publicité, mais il faut pour cela une bonne justification. Ainsi, il peut y avoir dans un secteur une véritable pénurie exigeant que l'on recrute des candidats ayant des qualifications bien particulières, un diplôme en médecine ou un doctorat, par exemple. Il se peut que l'on ait cherché à recruter sans succès et que l'on trouve finalement le candidat correspondant à l'emploi. À ce moment-là, il n'est pas logique de faire de la publicité pour le poste et un recrutement sans publicité est acceptable.

There is another example where an unadvertised process would be acceptable. An organization might do a competition in which they said it was for that department only, but in fact there were other qualified people. Some other department could draw from those qualified lists. Technically, it is unadvertised because people did not know it would be used for other departments. There are some circumstances when I think it is alright to do.

We ask that every department set policies and procedures to determine under what circumstances they would allow an unadvertised process and that they have justification for it.

**Senator Marshall:** Everyone can establish their own process.

**Ms. Barrados:** There would be one set of principles and rules, but departments have to set the circumstances. We see that 28 per cent of the external entry to the public service are coming in unadvertised.

The big problem we have is that internal acting appointments greater than six months are running around 80 per cent unadvertised. This is another area where people get real advantage because your chance of promotion is ordinarily around 6 per cent; if you have been in an acting position, it is 40 per cent.

**Senator Marshall:** I think we have a handle on the problem areas, and the big challenge now is to find a solution to remedy some of those problems.

**Senator Ringuette:** Ms. Barrados, you know that I appreciate your recognition of the issue of geographic barriers, and then acting upon them a few years ago to remove those employment barriers to all Canadians living outside the national capital.

However, looking at the two specific reports on casual and temporary, it is evident that these two mechanisms are being used to bifurcate, to skirt the policy that you have in place in regard to the removal of geographic barriers. It seems to me that the temporary workers' report indicates that the Treasury Board policies are also being skirted.

Therefore, we have your policy and the Treasury Board policy being skirted in regard to temporary workers being hired by agencies. We also know that this is very particular to the National Capital Region. How do we remedy that? It seems that even though you have a policy and the Treasury Board has a policy, managers are not abiding by those policies. There are no tools or mechanisms to discipline, and maybe that is part of the solution we need to look at. I am of the view that both the casual and temp worker phenomena are destroying the future of a highly skilled, merit-based, Canada-wide public service.

L'absence de publicité peut aussi être acceptable dans un autre cas. Il arrive qu'une organisation mette sur pied un concours s'adressant uniquement à un ministère mais qu'il reste d'autres candidats qualifiés une fois que l'opération est terminée. D'autres ministères pourront alors tirer parti de cette liste de candidats qualifiés. En théorie, il n'y a pas de publicité puisque ces personnes ne savaient pas que la liste allait être utilisée par d'autres ministères. Dans certaines circonstances, j'estime qu'il est logique de procéder ainsi.

Nous avons demandé à tous les ministères d'établir des politiques et des procédures pour déterminer dans quelles circonstances ils vont se passer de publicité et quelles seront leurs justifications.

**Le sénateur Marshall :** Chacun peut établir sa propre façon de procéder.

**Mme Barrados :** Il n'y aura qu'un seul corps de règles et de procédures, mais les ministères pourront établir les circonstances de leur application. Nous constatons que 28 p. 100 des personnes entrant dans la fonction publique le font dans des postes n'ayant pas fait l'objet de publicité.

Le gros inconvénient, c'est que les nominations d'employés ayant occupé pendant plus de six mois des postes intérimaires se font sans publicité dans environ 80 p. 100 des cas. Là aussi, la personne en place bénéficie d'un grand avantage étant donné que les chances de promotion, qui sont d'environ 6 p. 100, passent à 40 p. 100 lorsqu'on occupe le poste à titre intérimaire.

**Le sénateur Marshall :** Je pense que nous avons bien saisi les problèmes et que ce qui apporte désormais, c'est de trouver des solutions.

**Le sénateur Ringuette :** Madame Barrados, vous savez que j'apprécie le fait que vous teniez compte des barrières géographiques et que vous ayez pris des mesures il y a quelques années pour écarter les obstacles à l'embauche des Canadiens n'habitant pas la région de la capitale nationale.

Toutefois, au vu des deux rapports traitant précisément des employés occasionnels et de l'aide temporaire, il est évident que ces deux mécanismes servent à contrer, à tourner la politique que vous avez mise en place pour écarter les barrières géographiques. Il m'apparaît par ailleurs que le rapport sur les employés à titre temporaire nous révèle que là aussi les politiques du Conseil du Trésor sont contournées.

Par conséquent, nous constatons que votre politique ainsi que celle du Conseil du Trésor sont détournées de leur objectif en ce qui a trait à l'engagement d'employés à titre temporaire par les différents organismes. Nous voyons aussi que cela concerne plus particulièrement la région de la capitale nationale. Comment remédier à la chose? En dépit de votre politique et de celle du Conseil du Trésor, il semble que les gestionnaires font comme bon leur semble. Il n'y a aucun outil et aucun mécanisme pour les discipliner, et c'est peut-être en partie la solution qu'il nous faudrait envisager. Je considère que cette pratique consistant à engager des employés occasionnels ou à temps partiel remet en cause l'avenir de notre fonction publique, qui se veut hautement qualifiée, axée sur le mérite et représentative de l'ensemble du Canada.

That was a long question I know.

**Ms. Barrados:** It is an interesting situation because I do not think people were making individual transactions trying to circumvent the rules. I think individual managers are driven by expediency and the desire to get something done and not being fully aware of the consequences of those individual decisions. When you look at the consequences of the total decisions, I say as a consequence we have circumvention of the act. I do not think individual managers are going to work to do something incorrectly. Public servants by and large strive to be law-abiding in their efforts. The consequence of the system that we have is not good, so I agree on that point.

The question on the remedy, we have taken a first step, and that is we are having a discussion about this. We have some numbers. There were no numbers except from the expenditure numbers, and there was not much information about that. First step is we have some numbers. Next step is we have to have the conversations with the managers, and those have started, about how you use the available tools.

Next there has to be ongoing monitoring. Like many things, you have to manage this. There are places you can use it quite correctly; there are ways you can use it incorrectly. I would like monitoring and management of it, and I know in saying that, that it is very difficult to do and difficult to do with the existing systems.

In the details of the report, we have a little explanation how Mr. Hunt and his team could do this work, and they could only get information from departments that had SAP, system applications products, systems, and it was because SAP financial systems allowed us to get the names of the people who came in on contracts. We could then match it to the other pay records so we could tell the story about the use of casual and how many entered into the public service.

I see those as very important first steps, that ongoing discussion and monitoring of it so it is managed. This is an area where the consequences are for the Public Service Commission; the actual mechanisms are not really under our remit. They are contracting policy.

**Senator Ringuette:** However, even in the contracting policy for workers, Treasury Board has a specific policy in regard to what kind of contract and duration of contract can be awarded, so it is there even through that system.

When you did a study in regard to temporary work, did you have access to the Public Works contracting system data bank that they use to fill the temporary employees?

**Ms. Barrados:** Mr. Hunt led that team, so I will have him answer this.

C'était une longue question, j'en conviens.

**Mme Barrados :** La situation est intéressante parce que je ne pense pas qu'à la base les responsables cherchaient à tourner les règles. J'estime que dans chaque cas les gestionnaires cherchent à faire pour le mieux, veulent obtenir des résultats, sans avoir pleinement conscience des conséquences de leurs actions individuelles. Lorsqu'on examine les conséquences de l'ensemble des décisions, on peut voir que l'on a détourné la loi de ses objectifs. Je ne pense pas que les différents gestionnaires cherchent à mal faire les choses. Dans leur grande majorité, les fonctionnaires s'efforcent de respecter la loi dans leur action. Les répercussions sur l'ensemble du système ne sont pas bonnes, je vous le concède.

Pour ce qui est des remèdes, nous nous sommes efforcés dans un premier temps de discuter des problèmes. Nous avons des chiffres. Nous ne disposions jusque-là d'aucun chiffre, sauf en ce qui concerne les dépenses, et l'information manquait. La première étape consiste à recueillir des statistiques. Ensuite, nous allons en discuter avec les gestionnaires, nous avons déjà commencé, pour que l'on se serve des outils à notre disposition.

Il faudra ensuite assurer un contrôle. Comme dans bien des domaines, il faut gérer la chose. Dans certains secteurs, ce mécanisme peut être employé à bon escient; il y a bien des façons aussi de mal l'utiliser. Je veux que l'on contrôle et que l'on gère la chose, et en disant cela je sais bien que c'est très difficile et bien dur à obtenir compte tenu des mécanismes en place.

Le rapport me donne quelques détails sur la façon dont M Hunt et son équipe pourraient accomplir cette tâche, et ils ne pourraient s'informer qu'auprès des ministères disposant de données sur les systèmes, applications et produits (SAP) parce que seuls les systèmes financiers SAP nous permettent d'avoir les noms des personnes figurant sur les contrats. On pourrait alors faire le rapprochement avec les autres dossiers de paye et savoir ce qui s'est passé au sujet du recours aux employés occasionnels et du nombre d'entrées dans la fonction publique.

Je considère que dans un premier temps ce sont là des étapes très importantes et qu'il convient de mener des discussions et de contrôler la façon dont la chose est administrée. C'est un secteur qui a des répercussions sur la Commission de la fonction publique, mais les mécanismes en soi ne relèvent pas en fait de notre compétence. Il s'agit de la politique contractuelle.

**Le sénateur Ringuette :** Toutefois, même lorsque les employés sont engagés sous contrat, le Conseil du Trésor a une politique précise concernant la réforme et la durée des contrats pouvant être accordés, de sorte que c'est quand même pris en compte par le système.

Lorsque vous avez procédé à l'étude du travail temporaire, avez-vous eu accès à la banque de données du service des contrats de Travaux publics, dont ce ministère se sert pour pourvoir les postes à titre temporaire?

**Mme Barrados :** C'est M Hunt qui a dirigé l'équipe, et je vais donc lui demander de vous répondre.

**Mr. Hunt:** Yes, absolutely all the departments that participated, the 11 organizations, were forthcoming in terms of sharing information with us. As Ms. Barrados mentioned, the difficulty was that we had to use different sources of data. We had to use contracting data, financial data and HR data. It was only through those three different data sets that we were able to figure out the names of individuals and track where they came from and their subsequent employment into the public service.

Treasury Board is responsible for the policy, but the time frame is actually set by PWGSC because, as the supplier, that is their responsibility.

**Senator Ringuette:** Did you have access to Public Works, any kind of website in regard to contracting of temporary workers?

**Mr. Hunt:** Absolutely. Part of the study we looked at 10 years of data, and that was expenditure data that we used from public accounts, but as well, PWGSC has something called “The Cube” where they have all their expenditure data from temporary help service contracts as well as all professional service contracts. It is not on the website. They provided us with access to it. We were provided with access to every piece of data that we requested.

**Senator Ringuette:** Okay. I want to fully understand. You are talking about data. I am talking about the Public Works website in regard to how they advertise those temporary workers. Did you have access from the time that you started the study to how and where those contracts were advertised?

**Ms. Barrados:** We had access to everything that Public Works had. We had good cooperation from them, and it is a process of standing offers. We did not go through and do an audit of how they arrived at that process of standing offers, but we took them from where they were.

**Senator Ringuette:** Where would one find those standing offers?

**Ms. Barrados:** We can send you the links.

**Senator Ringuette:** I went through Public Works’ MERX process, and of all the contracts that are being advertised there, I would say that maybe 1 per cent really relates to temporary workers.

Then my question is — where do they advertise?

**Mr. Hunt:** In fact, there is a standing offer. When they establish the standing offer — that is, when they advertise. That standing offer lasts for four to five years, but they can replenish that standing offer. The details about the standing offer would be best directed toward PWGSC.

**Ms. Barrados:** We did not examine the process of getting the standing offers or the rules around them. Those are all very good questions. Our preoccupation was the people who were working

**M. Hunt :** Oui, absolument tous les ministères qui ont participé, les 11 organisations, ont bien voulu nous communiquer l’information nécessaire. Comme l’a indiqué Mme Barrados, la difficulté provenait de la nécessité de recourir à différentes sources de données. Nous avons dû utiliser les données des contrats, les données financières et les données des RH. Ce n’est qu’après avoir répertorié ces trois séries de données que nous avons pu avoir une idée du nom des personnes en cause, de leur provenance et de leur emploi ultérieur dans la fonction publique.

Le Conseil du Trésor est chargé de la politique, mais les délais sont en réalité fixés par TPSGC parce que c’est lui le fournisseur, c’est sa responsabilité.

**Le sénateur Ringuette :** Avez-vous eu accès aux services de Travaux publics, à un site Internet, pour ce qui est de l’engagement sous contrat des employés à titre temporaire?

**M. Hunt :** Oui, bien sûr. Une partie de notre étude a consisté à recenser 10 ans de statistiques, soit les statistiques sur les dépenses tirées de nos comptes publics mais, par ailleurs, TPSGC dispose de données appelées « Cube des dépenses » parmi lesquels figurent toutes les statistiques sur les dépenses tirées des contrats de services d’aide temporaire ainsi que de tous les contrats de services professionnels. Ces données ne figurent pas sur le site Internet. Les responsables nous ont permis d’y accéder. On nous a donné l’accès à toutes les données dont nous avons besoin.

**Le sénateur Ringuette :** Très bien. Je tiens à bien comprendre. Vous me parlez des statistiques. Je vous parle du site Internet de Travaux publics et de la façon dont on y annonce ces postes de travailleurs temporaires. Avez-vous pu prendre connaissance, au moment où vous avez entrepris cette étude, de la façon dont on a annoncé ces contrats?

**Mme Barrados :** Nous avons eu accès à toutes les données de Travaux publics. Il y a eu une bonne collaboration et il s’agit ici de la procédure des offres permanentes. Nous n’avons pas procédé à une vérification de la façon dont ce ministère a établi sa procédure d’offres permanentes, mais nous sommes partis de là.

**Le sénateur Ringuette :** Où peut-on trouver ces offres permanentes?

**Mme Barrados :** Nous pourrions vous envoyer les liens.

**Le sénateur Ringuette :** J’ai consulté le système MERX de Travaux publics, et il n’y a à mon avis qu’environ 1 p. 100 de l’ensemble des contrats qui y sont annoncés qui portent véritablement sur des emplois temporaires.

Ma question est donc la suivante — où ces contrats sont-ils annoncés?

**M. Hunt :** Dans la pratique, il y a une offre permanente. C’est lorsque les responsables établissent l’offre permanente — c’est là que c’est annoncé. L’offre permanente reste en place quatre ou cinq jours, mais on peut la remettre en service. Il est préférable d’acheminer les détails au sujet de l’offre permanente par l’intermédiaire de TPSGC.

**Mme Barrados :** Nous n’avons pas examiné la procédure concernant l’élaboration des offres permanentes et les règles qui s’y appliquent. Ce sont là d’intéressantes questions. Ce qui nous

in the public service, as much as we could tell, what kind of work they were doing and whether they were functioning like public servants. We did not go back to the whole standing offer process, how that was done, whether the people on the list were appropriate and whether it was renewed. We did not do that stuff. It is a good question for the Auditor General, though.

**Senator Ringuette:** This process is internal between Public Works and all those staffing agencies once the standing offer is accepted?

**Ms. Barrados:** That is true. It is a competitive process to establish the standing offers, and once the standing offers are there, then public servants can use those existing standing offers.

**Senator Ringuette:** Therefore, all the jobs required through the different government departments are closed to public scrutiny or anyone, any Canadian anywhere in this country, from applying for a job, except if they know which staffing agency in the national capital has a standing offer for what kind of job, through what kind of department, and that they would make that public maybe through your website.

**Ms. Barrados:** Some of the firms that are on the standing offers are national firms. They are not just in the national capital area. They recruit themselves. They will not recruit through our website but will do their own recruitment for people to work in their firms.

Again, if this is a contractual, short-term relationship, that is fine. It is just when it begins to act and look like what the requirements are in the Public Service Employment Act for full-time workers. That is where I have the concern.

**Senator Ringuette:** You also indicated in your report that there are too many files in regard to these casual and temporary workers that do not have any information whatsoever in regard to the merit-based principle within the act.

**Ms. Barrados:** For casual there is no requirement to have a merit test. I assume people will bring someone in who can do the work. Our system is entirely set up on a requirement that people state what the merit test is. What are the essential requirements for this job? There is a fair process around getting in there, and that you demonstrate that that is met.

In the case of casual there is no requirement. There is no merit test or requirement. I assume people will get someone who will be useful to them.

In the case of the contracting, however, the firm then sets their requirements. They will be looking to set requirements for the kind of employees they want and ensure they meet the firm's requirements.

**Senator Runciman:** Thank you, witnesses.

intéressait, c'était le genre de personnes qui travaillaient dans la fonction publique et nous voulions savoir, dans toute la mesure du possible, ce qu'elles faisaient et si elles opéraient comme des fonctionnaires. Nous ne sommes pas revenus sur toute la procédure des offres permanentes, sa façon d'opérer, en nous demandant si les personnes figuraient à bon droit sur les listes et si ces dernières étaient renouvelées. Nous n'avons pas fait ce genre de travail. Ce serait un bon sujet, cependant, pour la vérificatrice générale.

**Le sénateur Ringuette :** Il s'agit d'une procédure interne entre Travaux publics et les autres organismes de dotation dès que l'offre permanente est acceptée?

**Mme Barrados :** C'est exact. Il y a une procédure de concours qui permet d'établir l'offre permanente et une fois qu'elle est en place les fonctionnaires peuvent s'en servir.

**Le sénateur Ringuette :** Par conséquent, toutes les offres d'emploi des différents ministères du gouvernement ne peuvent être consultées par le public ni par quiconque, par aucun Canadien de notre pays à la recherche d'un emploi, à moins qu'il sache quel est l'organisme de dotation de la capitale nationale qui dispose d'une offre permanente pour tel ou tel type d'emploi, par l'entremise de tel ou tel ministère, les postes n'étant éventuellement annoncés au public que par l'intermédiaire de votre site Internet.

**Mme Barrados :** Certaines entreprises qui figurent dans les offres permanentes sont des entreprises nationales. Elles ne se trouvent pas toutes dans la région de la capitale nationale. Elles recrutent elles-mêmes. Elles ne recrutent pas par l'intermédiaire de notre site Internet et elles font leur propre recrutement.

Là encore, si c'est une relation contractuelle à court terme, il n'y a pas de problème. C'est seulement à partir du moment où l'on agit comme si l'on engageait des employés à plein temps aux termes de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. C'est là que ça me pose un problème.

**Le sénateur Ringuette :** Vous nous dites aussi dans votre rapport que dans de trop nombreux dossiers concernant ces travailleurs occasionnels ou à titre temporaire on ne relève aucune précision se rapportant au principe du mérite établi dans la loi.

**Mme Barrados :** Pour les employés occasionnels, il n'y a aucune exigence relative au mérite. J'imagine que l'on va faire venir quelqu'un en mesure de faire le travail. Notre système part exclusivement du principe que les responsables vont fixer les critères correspondant au mérite. Quels sont les critères devant être respectés pour cet emploi? Il faut agir en fonction d'une procédure équitable et montrer que les critères ont été respectés.

Pour les employés occasionnels, aucun critère n'est établi. Il n'y a aucun contrôle du mérite. Je suppose que les responsables vont engager quelqu'un qui leur est utile.

Dans le cas des contrats, toutefois, c'est l'entreprise qui fixe ses exigences. Elle établit ses critères concernant le type d'employés dont elle a besoin et elle s'assure ensuite que ces critères sont respectés.

**Le sénateur Runciman :** Je remercie les témoins.

I would like to ask about something a little different. With your comments with respect to the non-partisan nature of the public service — and maybe I am reading too much into what you are suggesting — I infer from it that you are concerned with the situation. There is an implied suggestion of perhaps banning public servants from running for political office. Currently, they can if they receive permission and are affiliated or a member of an organization which has a real or perceived political agenda. Am I reading correctly that this seems to be the direction in which you are heading?

**Ms. Barrados:** No. Some interesting background to this is that parts of the Public Service Employment Act that were restrictive of public servants' political activity were struck down by the Supreme Court. The Supreme Court decision was that, with the Charter of Rights, public servants have the right to be politically active but must do it in such a way that they do not compromise the non-partisan nature of the public service.

The new legislation that was put in place charges the Public Service Commission with doing this. There are two parts of that section of the legislation; one part is the regime when public servants want to run for political office. They must come to the Public Service Commission for permission, and we set the rules around how they can go about being a candidate.

We had 90 public servants last year who ran for political office, most of it municipal. In most cases, we give people permission, we look at whether it is full time or not. If it is a full-time obligation in a municipality, we really do not expect them to continue to take a public service salary. In relation to that kind of thing, we are saying, no, full time is one or the other.

The ones at the municipal level, frankly, that give us some difficulty are the small communities where the presence and profile of a public servant are very close to their municipal presence. There is not a clear distinction between them. We have had people with natural resources responsibilities in their department in a small northern community and then want to be on the town council working on natural resources. This acts as a conflict and is not appropriate.

The other thing we look at for federal and provincial elections is where they work and what level of work, the relationship with the minister and whether it would impact their ability to come back to their jobs if they do not win. By and large, we set conditions about them. We will say maybe you should be going back to a different job, but by and large, we give permission with a series of conditions around them.

J'aimerais vous poser une question dans un domaine quelque peu différent. Je déduis de vos commentaires sur la nature non partisane de la fonction publique — et il est possible que j'aie un peu trop loin en interprétant votre pensée — que vous êtes préoccupée par la situation. Il semble que cela implique qu'il faille éventuellement interdire aux fonctionnaires d'être candidats à des postes politiques. Ils peuvent le faire à l'heure actuelle s'ils en reçoivent l'autorisation et s'ils sont affiliés à un groupe ou membre d'une organisation ayant un programme politique réel ou perçu comme tel. Est-ce que j'interprète bien la voie dans laquelle vous semblez vous diriger?

**Mme Barrados :** Non. Il convient de relever à ce sujet que les dispositions de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique qui limitaient les activités politiques des fonctionnaires ont été abrogées par la Cour suprême. La Cour suprême a jugé qu'en vertu de la Charte des droits, les fonctionnaires avaient le droit d'avoir des activités politiques mais devaient agir de manière à ne pas remettre en cause la nature non partisane de la fonction publique.

La nouvelle loi mise en place confère cette tâche à la Commission de la fonction publique. Il y a deux parties à ce titre dans la loi; l'une d'entre elles concerne le régime s'appliquant aux fonctionnaires qui se portent candidat à un poste politique. Il leur faut en demander l'autorisation à la Commission de la fonction publique et nous établissons les règles s'appliquant à leur candidature.

L'année dernière, nous avons eu 90 fonctionnaires postulant à un emploi politique, la plupart au niveau municipal. Dans la plupart des cas, pour donner notre autorisation, nous examinons s'il s'agit d'un emploi à plein temps ou non. S'ils ont une obligation à plein temps au sein d'une municipalité, nous ne nous attendons pas vraiment à ce qu'ils continuent à toucher un salaire dans la fonction publique. De ce point de vue, nous disons que non, qu'il faut choisir entre l'un ou l'autre s'il s'agit d'un travail à plein temps.

Je vous avoue que là où nous éprouvons des difficultés au niveau municipal, c'est dans les petites municipalités où la présence et l'influence d'un fonctionnaire se confondent avec ses activités sur place. Il n'y a pas de véritable distinction entre les deux choses. Il nous est arrivé d'avoir des fonctionnaires exerçant des responsabilités en matière de ressources naturelles au sein de leur ministère dans de petites localités du Nord qui veulent aussi siéger au sein de leur conseil municipal sur la question des ressources naturelles. Il y a là un conflit d'intérêts et ce n'est pas acceptable.

Dans les élections fédérales et provinciales, nous cherchons par ailleurs à savoir où ces gens travaillent, quelles sont leurs relations avec le ministre et s'ils seront en mesure de revenir occuper leur emploi s'ils ne sont pas élus. De manière générale, nous fixons les conditions qui s'appliquent à leur cas. Nous leur disons qu'éventuellement il leur faudra occuper un emploi différent s'ils reviennent, mais en gros c'est nous qui leur donnons l'autorisation en leur fixant un certain nombre de conditions.

The other part of the legislation is the part that refers to the other activities of public servants; this is lawn signs, buttons and being politically active. Again, this is entirely a function of where the public servant is and the profile they have. For deputy ministers it is pretty clear: you vote and that is it. It is different as you go down in an organization.

Some of the issues we have are that there must be a constant reminder about this. It is now more difficult because it is a balancing act. It is not a “no.” It is, “Yes, maybe, under some circumstances.” For us, we look at a lot of individual cases.

We have instances where there is this blurring between what is public and private with social media. We have had instances where a public servant has been in great praise of the Leader of the Opposition while working in a senior government job. That is inappropriate. The public servant thought this was private. If it was private, it was fine. It became public, so it is not fine. We have concerns about those types of things.

The other concern we have is that the definition in the act itself is quite restrictive of “political activity” in support of a political party. There could be issues that are actually very political, and how do we deal with those? We have had some of that. There are issues such as, yes, you can align with a party but the person is not actually working with the party, so what is that? We are a little worried about the narrowness of it.

We do try and implement the spirit of that Supreme Court decision and what is in the act. Yes, public servants have those rights, but they must do it in such a way that does not hurt the public service.

My comment to public servants all the time is that we would have changes of government, and you as a public servant should be able to serve whatever government is there, and they should be fully trusting of you and not feel that you are bringing any partisan considerations to the table.

**Senator Runciman:** I have few other quick questions. I am glad that you referenced the time to staff and the concern. I am not sure if there is a direct linkage in terms of your concerns about non-permanent employment and the impact that has on the use of non-permanent employees. It seems to me that, if it is taking close to half a year, we can understand why the 90 days is simply not practical when you line those two up.

You talk about probation as an alternative as well. I am not sure if you collect statistics on the use of probation and how often it has been used in terms of termination. As someone who has had to terminate employees, as human nature, I find that is a difficult task. That is why the bigger companies hire outside firms to come in and terminate. If you are just not going to renew a contract with a temp agency or something, that is a much easier way to deal with someone who is not performing. I am not sure if you

L'autre section de la loi est celle qui se réfère aux autres activités des fonctionnaires; elle concerne les pancartes sur les pelouses, les macarons et les activités politiques. Là encore, tout est fonction du niveau où se trouve le fonctionnaire et de son profil. Pour un sous-ministre, c'est bien clair, il vote et c'est tout. Le problème est différent à mesure que l'on descend l'échelle au sein de l'organisation.

Nous devons nous rappeler constamment que des problèmes peuvent se poser. C'est aujourd'hui plus difficile car il faut maintenir un certain équilibre. Il ne s'agit pas de dire « non ». C'est plutôt « oui, peut-être, dans certaines conditions ». Il s'agit pour nous de tenir compte de nombreux cas particulier.

Il y a des cas où l'on ne fait pas la part des choses entre les fonctions publiques et privées auprès des médias dans la vie civile. Il est arrivé qu'un fonctionnaire fasse fortement l'éloge du chef de l'opposition tout en occupant un poste élevé au gouvernement. Ce n'est pas acceptable. Les opinions d'un fonctionnaire doivent rester privées. Si cela reste privé, il n'y a pas de problème. À partir du moment où ça devient public, ça ne va plus. Ce sont des choses de ce genre qui nous préoccupent.

L'autre difficulté en ce qui nous concerne, c'est que la définition des « activités politiques » à l'appui d'un parti politique est assez restrictive. Il peut y avoir des enjeux en réalité très politiques, comment les traiter? Nous en avons eu un certain nombre. Il peut arriver, par exemple, qu'une personne puisse être inféodée à un parti sans pour autant travailler effectivement pour celui-ci. Que se passe-t-il alors? Nous nous préoccuons jusqu'à un certain point de l'étroitesse de la définition.

Nous nous efforçons d'agir dans l'esprit de la décision de la Cour suprême et de mettre en œuvre les dispositions de la loi. Oui, les fonctionnaires disposent de ces droits, mais ils doivent les exercer de manière à ne pas gêner la fonction publique.

Je dis toujours aux fonctionnaires que le gouvernement peut toujours changer et qu'en leur qualité de fonctionnaires, ils doivent être en mesure de servir n'importe quel gouvernement en gardant toute sa confiance et sans donner l'impression qu'ils vont agir selon des considérations partisans.

**Le sénateur Runciman :** J'ai rapidement deux autres questions à vous poser. Je me félicite que vous ayez évoqué les délais de dotation en personnel et les préoccupations que cela entraîne. Je ne suis pas sûr qu'il y ait un lien direct entre le mode de recrutement des employés non permanents et les préoccupations qui sont les vôtres à ce sujet. Il m'apparaît que s'il faut près de six mois pour assurer la dotation, on peut comprendre que le délai de 90 jours ne soit tout simplement pas pratique lorsqu'on cherche à concilier les deux choses.

Vous évoquez aussi les mises à l'essai comme solution de rechange. Si vous compilez les statistiques, je ne suis pas sûr qu'il arrive fréquemment qu'on mette fin à un emploi après une période de mise à l'essai. Il m'est déjà arrivé d'avoir à mettre fin à un emploi, et humainement je trouve que c'est difficile. C'est pourquoi les grandes entreprises engagent des sociétés de l'extérieur qui se chargent de mettre fin aux emplois. Lorsqu'il s'agit simplement de renouveler un contrat avec une agence

collect those kinds of stats. I guess that would be a challenge, perhaps, but it would be interesting when you suggest that as an alternative.

You also mentioned six months and 40 per cent chance of getting permanent employment, but that six months is versus 90 days when you have an opportunity to give someone a test run, so that is another element that should be considered.

You were talking about the study and the limitations on it. I need some clarification on this. You were only able to get information from agencies with SAP systems. I think you mentioned there were 11 of those. How many are we talking about in the government? What is the totality of this? If you had information gleaned from all available sources, what kind of number are we looking at?

**Ms. Barrados:** We feel we had about 50 per cent of it, so when we do the estimates, we are doing some estimates on what it would look like in terms of number of employees. Then we put it up to the population, because we have the expenditure number.

**Senator Runciman:** You extrapolate this across government based on the sampling.

**Ms. Barrados:** Yes, and 50 per cent is a pretty good number.

**Senator Runciman:** It is not a bad sample in terms of validity of conclusions.

I saw another reference in here that perhaps could raise an eyebrow or two with respect to expenditures tripling in the past 10 years. You also talk about, in the past nine years, 37 per cent more employees. We have a growth of 37 per cent in terms of public service employees, and we have had certainly inflation and rising salaries over that period of time. You make that comment, but I wonder if it is fair in terms of not referencing all the other variables that could have impacted that number. It is an absolute number rather than perhaps taking those other factors into account. It could suggest a bias with respect to this whole issue. I am not saying that I agree with that, but by putting that out there, it could suggest a bit of a bias with respect to this issue.

**Ms. Barrados:** I could comment first on the number of people who are let go on probation. There is a Treasury Board number. We will get it and send to the committee. It is not a big number. It is really too small a number. I think it should be used more, given the tendency to use these other mechanisms, but we can ensure that the committee gets that number.

With respect to the issue on the rate of growth, we have a chart in the report on page 23. It is not the annual report, senator, but the one on temporary help. We plotted the rates of growth on the expenditures for the different types of hiring. It shows that temporary help goes up the most, starting from 2004-05. The rest of them sort of tend to grow a bit with the rest of the patterns.

d'emploi temporaire ou une entreprise de ce genre, il est bien plus facile de renvoyer quelqu'un qui ne donne pas satisfaction. Je ne suis pas sûr que vous recueilliez ce genre de statistiques. J'imagine que ce n'est peut-être pas très facile, mais ce serait intéressant à partir du moment où l'on parle de cette solution de rechange.

Vous avez par ailleurs évoqué un délai de six mois et 40 p. 100 de chances d'obtenir un emploi permanent, mais il faut rapprocher ces six mois du délai de 90 jours lorsqu'on a la possibilité d'offrir une mise à l'essai, et c'est donc un élément qu'il faut là aussi envisager.

Vous nous avez parlé de votre étude et de ses limites. J'aimerais avoir quelques éclaircissements. Vous n'avez pu obtenir des renseignements qu'auprès des organismes dotés de systèmes SAP. Je crois que vous avez indiqué qu'il y en avait 11. Quel en est le nombre au sein du gouvernement? Quel est le total? Si vous aviez pu obtenir des renseignements auprès de toutes les sources disponibles, combien seraient-elles?

**Mme Barrados :** Nous avons le sentiment d'en avoir recueilli environ 50 p. 100 et, par conséquent, lorsque nous procédons aux estimations, nous extrapolons en fonction du nombre d'employés. Nous faisons alors les calculs en fonction des populations, parce que nous avons le chiffre des dépenses.

**Le sénateur Runciman :** Vous extrapolez ces chiffres à l'échelle du gouvernement en fonction de votre échantillon.

**Mme Barrados :** Oui, et 50 p. 100 c'est un assez bon chiffre.

**Le sénateur Runciman :** Ce n'est pas un mauvais échantillon pour juger de la validité des conclusions.

Je relève aussi une mention, qui pourrait éventuellement faire froncer quelques sourcils, au sujet du triplement des dépenses ces 10 dernières années. Vous indiquez par ailleurs que ces neuf dernières années il y a eu 37 p. 100 d'employés en plus. Nous enregistrons une augmentation de 37 p. 100 des employés de la fonction publique et il faut compter bien sûr avec l'inflation et une augmentation des salaires au cours de cette même période. Vous faites cette observation, mais je me demande si c'est justifié lorsqu'on tient compte de tous les autres facteurs ayant pu influencer sur ce chiffre. C'est un chiffre global qui ne tient peut-être pas compte de tous ces autres facteurs. On pourrait penser que cela fausse l'ensemble des résultats. Je ne dis pas que c'est le cas, mais lorsqu'on présente ainsi la chose, il est possible que les chiffres soient quelque peu faussés sur cette question.

**Mme Barrados :** Je vais d'abord vous répondre sur le nombre de personnes que l'on renvoie après une mise à l'essai. C'est un chiffre du Conseil du Trésor. Nous le demanderons et nous le fournirons au comité. Ce n'est pas un gros chiffre, il est en fait trop petit. Je pense qu'on pourrait s'en servir davantage, étant donné la tendance à recourir à ces autres mécanismes, mais nous ferons en sorte que votre comité ait ce chiffre.

Pour ce qui est du rythme d'augmentation, nous avons un tableau à la page 23 du rapport. Il ne s'agit pas du rapport annuel, sénateur, mais de celui qui traite de l'aide temporaire. Nous avons recensé les différents rythmes de croissance des dépenses pour les différents types d'embauche. On constate que ce sont les services d'aide temporaire qui augmentent le plus à partir

The terms are the ones that are really dropping off when you look at the relative expenditures, so it has gone up, and that 2004-05 is the time of the act and tightening up of the executive interchange.

**Senator Runciman:** You made a comment earlier about knowing someone sort of opens the door for you, but then we talked about contracts with agencies. If you talk about knowing someone, you are talking about knowing someone in the temp agency or the agency that has a contract with the government. This is not someone in government knowing someone. I wondered what you were suggesting there when you made that comment.

**Ms. Barrados:** The knowing someone is the casuals. There are no rules around casuals at all, and they tend to be often very informal. Knowing someone is how you get into casual employment. When you have a pattern the way we have, the theory is you just call the agency, and they send you someone. That is the theory, so there should not be any of this. In fact, we are seeing the same person appearing over and over again. They are casual, temporary help, so someone knows someone there to have this chance of them appearing continually.

**Senator Runciman:** It could be they know them because they are doing a good job.

**Ms. Barrados:** It could be.

**Senator Neufeld:** Thank you for being here. We have almost beat the temporary and the casual to death, I think. If I remember correctly, you said most of the hires come out of the National Capital Region for those types of positions. I will use Saskatchewan as an example. If you need a casual or part-time person to do some work that has to do with Saskatchewan, does that mean those people from Saskatchewan do not get a chance to get the job? Would they have to come to Ottawa to do the job, or would they do the job in their province or territory? You are not likely to get someone coming from Saskatchewan — maybe I am wrong — to the capital region to work for six months or three months or something. Could you expand on that?

**Ms. Barrados:** The public service is 40 per cent in the National Capital Region and 60 per cent outside of it. It tends to be, though, sort of like the head office, with some exceptions, like Veterans Affairs. The economic development departments are in Ottawa, so the more senior part of the bureaucracy tends to be in Ottawa. The use of the casuals and temporary help is determined by those individual managers, and they tend to be used locally. We are finding that they are not used that much in the regions and, where they are used, they are used more appropriately. They are used truly for temporary, casual work that has a beginning

de 2004-2005. Les autres ont tendance à augmenter en fonction de l'ensemble. Ce sont les durées qui ont vraiment baissé lorsqu'on se réfère aux dépenses relatives, mais le nombre a augmenté et la période 2004-2005 est celle du resserrement dans la loi des dispositions s'appliquant aux échanges de personnel de direction.

**Le sénateur Runciman :** Vous avez évoqué tout à l'heure le fait que lorsqu'on connaît une personne en place, les portes s'ouvrent plus facilement, puis nous avons parlé des contrats passés avec des agences. Si l'on connaît quelqu'un, c'est donc quelqu'un qui travaille au sein de l'agence de services temporaires ou de l'organisme ayant passé un contrat avec le gouvernement. Il ne s'agit pas d'une personne en connaissant une autre au sein du gouvernement. Je me demande si c'est ce que vous laissez entendre lorsque vous avez fait cette observation.

**Mme Barrados :** Le fait de connaître quelqu'un se réfère aux employés occasionnels. Il n'y a absolument aucune règle s'appliquant aux employés occasionnels et souvent rien n'est vraiment fixé. C'est en connaissant quelqu'un que l'on obtient un emploi occasionnel. Dans notre système actuel, en théorie on téléphone à une agence, qui nous envoie quelqu'un. En théorie, c'est ce qui devrait se passer. En réalité, nous voyons constamment réapparaître les mêmes personnes. Il s'agit d'emplois occasionnels, temporaires, et il faut donc que l'on connaisse quelqu'un sur place pour revenir constamment.

**Le sénateur Runciman :** Il se peut qu'elles connaissent du monde parce qu'elles font un bon travail.

**Mme Barrados :** C'est possible.

**Le sénateur Neufeld :** Merci d'être venue. J'estime que nous avons bien fait le tour des services d'aide temporaire et des emplois occasionnels. Si je ne me trompe, vous avez indiqué que pour les postes de ce type, la plupart de l'embauche se faisait dans la région de la capitale nationale. Je vais prendre l'exemple de la Saskatchewan. Si l'on a besoin d'une aide occasionnelle ou d'une personne à temps partiel pour faire un travail ayant trait à la Saskatchewan, est-ce que cela signifie que les ressortissants de la Saskatchewan auront la possibilité d'occuper cet emploi? Devront-ils se rendre à Ottawa pour faire le travail ou pourront-ils occuper cet emploi dans leur province ou leur territoire? Il est peu probable qu'un ressortissant de la Saskatchewan — je me trompe peut-être — vienne travailler pendant trois ou six mois dans la région de la capitale. Pouvez-vous nous donner quelques précisions à ce sujet?

**Mme Barrados :** La fonction publique se trouve à 40 p. 100 dans la Région de la capitale nationale et à 60 p. 100 à l'extérieur. C'est là que se trouvent en général les administrations centrales, à quelques exceptions près, comme celle des Anciens combattants. Les ministères chargés du développement économique sont à Ottawa, de sorte que toute la haute administration a tendance à se trouver à Ottawa. Le recours aux employés occasionnels et à l'aide temporaire est déterminé par ces différents gestionnaires et il a tendance à être local. Nous constatons qu'il n'est pas aussi fréquent dans les régions et que ces dernières ont tendance à en

and an end to it. It is in the National Capital Region where we are finding much more this phenomenon of them using longer term and more continuously and leading to permanent employment.

If someone from the regions wants to come to Ottawa to try to get in the public service this way, they could. I do not know how many have or are willing to do that. Young people are quite prepared to move for opportunities.

**Senator Neufeld:** You are saying the people in the regions are using the processes more appropriately than the naughty ones in the capital region, who are not using them quite as appropriately, and I understand that to a degree.

My second question is the aging of the workforce and retirement. People are retiring. In my home province it is a huge problem, especially in the senior management; a lot of people are leaving. I assume that is the same in the federal government. What involvement do you have with that process, in planning for that transition when those things take place — if, in fact, you have a responsibility?

**Ms. Barrados:** The way we have things set up in the federal government is that planning responsibility for what the workforce should look like — the size and composition of the workforce — is the responsibility of the employer, the government. At the Public Service Commission, we are all about how you fill those needs.

We do have the situation in the federal public service of increasing retirements. We have a departure rate of about 5 per cent; 3 per cent overall, which is retirement, runs around 9 per cent in the executive category. Because of this phenomenon, we have had some concerted effort on the part of the Clerk of the Privy Council and his deputies to do public service renewal. Kevin Lynch, as well as the current clerk, are very preoccupied about renewal of the public service.

One thing we cite in our annual report is that there has been some real success. The previous clerk, Kevin Lynch — the current focus is a little different — said we have to worry about renewing the public service, getting new people in, and I do not want this having them come in and tracking through casual and term; I want direct hires. He doubled the amount of direct hires that came into the public service through the post-secondary recruitment programs and active initiatives on the campuses.

It is not very often you see such an empirical result from initiatives taken centrally. He also wanted to reduce the number of acting appointments and those numbers came down, so there has been a big renewal effort.

faire un meilleur usage. Les régions s'en servent véritablement pour des tâches temporaires, occasionnelles, qui ont un début et une fin. C'est dans la région de la capitale nationale que nous relevons avant tout l'existence de ce phénomène qui consiste à engager ces personnes à plus long terme et de manière plus régulière, ce qui mène à des emplois permanents.

Si un ressortissant d'une région veut venir à Ottawa pour essayer d'obtenir de cette manière un emploi dans la fonction publique, rien ne l'en empêche. Je ne sais pas combien l'ont fait ou sont prêts à le faire. Les jeunes sont tout à fait disposés à se déplacer lorsque des possibilités s'offrent à eux.

**Le sénateur Neufeld :** Vous nous dites que les responsables dans les régions utilisent mieux les mécanismes que les mauvais gestionnaires de la région de la capitale nationale, qui en font un mauvais usage, et je comprends cela jusqu'à un certain point.

Ma deuxième question porte sur le vieillissement de la main-d'œuvre et les retraites. Les employés prennent leur retraite. Dans ma province, c'est un gros problème, notamment au niveau des cadres; bien des gens prennent leur retraite. J'imagine qu'il en est de même au gouvernement fédéral. Quel rôle jouez-vous dans le cadre de cette évolution, s'agissant de planifier ce genre de transition — à condition toutefois que vous ayez effectivement une responsabilité en la matière?

**Mme Barrados :** Selon la procédure mise en place au gouvernement fédéral, la responsabilité en matière de planification de la main-d'œuvre — la taille et la composition de la main-d'œuvre — relève de la responsabilité de l'employeur, du gouvernement. À la Commission de la fonction publique, nous nous occupons avant tout de la façon de répondre à ces besoins.

Il y a effectivement dans la fonction publique de plus en plus de gens qui prennent leur retraite. Le pourcentage des départs tourne autour de 5 p. 100; les retraites représentent 3 p. 100 dans l'ensemble et ce pourcentage s'élève à 9 p. 100 dans la catégorie du personnel de direction. En raison de ce phénomène, le greffier du Conseil privé et ses adjoints ont fait des efforts concertés pour renouveler la fonction publique. Kevin Lynch et le greffier actuel sont très préoccupés par la question du renouvellement de la fonction publique.

Nous relevons dans notre rapport annuel qu'il y a eu de véritables réussites. Le greffier précédent, Kevin Lynch — l'orientation actuelle est quelque peu différente — a déclaré qu'il fallait se préoccuper du renouvellement de la fonction publique, engager de nouveaux employés, et sans que ça se fasse par la voie des employés occasionnels et temporaires; il fallait qu'ils soient directement embauchés. Il a doublé le nombre de personnes engagées directement dans la fonction publique dans le cadre des programmes de recrutement postsecondaire et des projets mis en place par les universités.

Il n'est pas très fréquent que l'on obtienne un tel résultat sur le terrain à partir de projets centralisés. Il voulait aussi réduire le nombre des nominations de candidats à des postes intérimaires et ce nombre a baissé, de sorte qu'il y a eu un gros effort de renouvellement.

We expect those retirements to go on in the public service until about 2014. It is the way that the government today will be managing its downsizing. There will be downsizing through the operational budget freezes, strategic reviews as I have talked about. With the attrition that we have going on, we should still be able to do some hiring, but we need smart hiring.

**Senator Neufeld:** I would get from that answer that you are feeling good about the process that is in place to look at those retirements that are coming at us, and that there should be no worry about that. Would that be correct?

**Ms. Barrados:** At the federal public service, we are blessed in terms of the interest of the number of people who are willing and wanting to come to work in the public service. It is not a lack of interest. Many people want to come to the public service. That is why we play such a role in having it be fair.

The challenge for the public service — and this is a preoccupation of the current clerk — is that we do that succession and knowledge transfer. Because you have a large number of people leaving who have been there for many years and have a lot of experience, we need to ensure we transfer that knowledge. That is a preoccupation.

**Senator Gerstein:** Madam Barrados, as Senator Murray commented in his opening remarks, it is unclear to everyone around this table whether this may or may not be your last appearance before this committee. With the possibility that it could be, I believe I speak on behalf of all members of this committee in expressing appreciation for your very enlightening and interesting appearances before this committee and for your constructive and forthcoming approach.

You have served as president of the Public Service Commission for almost seven years, and I suspect there are mornings you get up and it feels like it was just yesterday. I suspect, without being presumptuous, there may be mornings that it feels like it was decades ago that you started here. However, if you turn the clock back seven years, I suspect that as you were approaching the position, you outlined a framework of what you were going to set out to accomplish. Now that the seven years have passed and you are perhaps beginning to have the opportunity to reflect on them, what do you view as your greatest accomplishments? What is the Barrados legacy that you would like to leave? If I may pursue it a little further, what are some of your disappointments?

**Ms. Barrados:** I think you characterized it quite correctly. I love my job, but there are some days when I think I would like to do something else, so thank you for those very nice comments.

In terms of what I think we succeeded in doing, I think we have succeeded in putting in place the framework for the new legislation. I think we have answered many questions about the new legislation, like what should be the role of the commission and what should other people be doing. With that process, we have rebuilt the Public Service Commission. I am very proud of

Nous nous attendons à ce que ces départs à la retraite dans la fonction publique se poursuivent jusqu'en 2014. C'est de cette façon que le gouvernement actuel va gérer la réduction de ses effectifs. Il y aura une réduction des effectifs au moyen de la compression des budgets de fonctionnement et dans le cadre des révisions stratégiques dont je vous ai parlé. Dans le cadre de la réduction naturelle des effectifs qui a cours, nous pourrions encore engager certaines personnes, mais nous devons le faire intelligemment.

**Le sénateur Neufeld :** Je peux déduire de votre réponse que vous êtes satisfaite des modalités en place pour faire face aux départs à la retraite qui s'en viennent et qu'il n'y a pas lieu de s'inquiéter. C'est bien ça?

**Mme Barrados :** La fonction publique fédérale a bien de la chance d'éveiller l'intérêt d'un certain nombre de gens prêts à y travailler. Il ne s'agit pas d'un manque d'intérêt. Nombre de gens souhaite entrer dans la fonction publique. C'est pourquoi nous jouons ce rôle et cherchons à faire preuve d'impartialité.

Le défi que doit relever la fonction publique — et c'est la préoccupation du greffier actuel — c'est qu'il nous faut assurer la succession et ce transfert de connaissances. Étant donné qu'un grand nombre de personnes partent après avoir occupé un poste pendant de nombreuses années et en ayant beaucoup d'expérience, nous avons besoin d'assurer le transfert de ces connaissances. C'est un sujet de préoccupation.

**Le sénateur Gerstein :** Madame Barrados, comme l'a indiqué le sénateur Murray lors de son intervention, personne ne sait vraiment autour de cette table si nous vous voyons aujourd'hui pour la dernière fois devant notre comité. Dans cette éventualité, je dois vous féliciter au nom de tous les membres de notre comité pour la qualité de votre collaboration et l'intérêt de vos analyses lors de vos comparutions.

Vous avez servi en qualité de présidente de la Commission de la fonction publique pendant près de sept ans, et j'imagine qu'en vous levant certains jours vous avez l'impression que c'était hier. Je me doute, sans vouloir être présomptueux, que certains matins vous avez le sentiment d'avoir commencé il y a des dizaines d'années. Toutefois, si vous remontez sept ans en arrière, je suppose qu'en abordant votre fonction, vous vous êtes fixés un cadre pour votre action. Aujourd'hui, alors que sept ans ont passé et que vous avez eu éventuellement la possibilité d'y réfléchir, qu'elles sont, selon vous, vos principales réalisations? Et, si vous me permettez d'en rajouter, quelles sont vos déceptions?

**Mme Barrados :** Je pense que vous avez bien défini la situation. J'aime mon travail, mais il y a des jours où j'aimerais mieux faire autre chose, et je vous remercie pour ces très aimables commentaires.

Pour ce qui est des succès que nous avons obtenus, je pense que nous avons réussi à mettre en place le cadre de la nouvelle loi. J'estime que nous avons répondu à de nombreuses questions touchant la nouvelle loi, par exemple quel doit être le rôle de la Commission et que doivent faire les autres intervenants. Dans ce cadre, nous avons redéfini l'orientation de la Commission de la

the rebuilding of the Public Service Commission and the work that I and my team have done to have a different working relationship with the government and deputy ministers.

I think the whole notion of delegating and streamlining that, while there is still much more to be done, we have put it on a path and I think it will have continuity. I am very pleased about that and very proud about that.

I am also proud of my whole team. We have gone from a lot of criticism as an organization to having a lot of people being very positive about our organization. Having put in place things like cost recovery, a service group, policy frameworks and having started audits from nothing, we have done a lot that I am very proud of.

What are some of things, looking back, that were disappointing? You are just brilliant in hindsight. I do not think we spent enough time early on, nor did we estimate early on how much time and effort would have to go into training and providing information and support. The change in mindset is large and rules are not the answer, so I think we should have done more than we did. That is the kind of thing that we are beginning to catch up on. That is one of the things I am thinking that, if I had to do this again, I definitely would focus much more on that than I did in those early days.

There are parts of my organization that I felt I neglected early on. That probably is invisible to others, but I had an investigation group that I did not pay enough attention to early enough with enough time, because they are very different processes — the audit and the individual investigation process with individual rights. I think we have that right, but early on I did not give that enough attention.

I have to add with all the things we have done, I have had two wonderful part-time commissioners who have been very supportive.

**The Chair:** Those were very eloquently stated words.

**Senator Dickson:** Thank you for your excellent presentation. I want to refer for a moment to the annual report. Specifically, highlighted in the annual report, there were seven major recommendations. I will concentrate on one and have your comments on it.

You said the proportion of federal departments and agencies that received a strong performance assessment for priority and staffing strategies — in planning, in particular — rose from 15 per cent in 2007-08 to 63 per cent in 2009-10. I would like your comments on that, to change it from the negative more to the positive. Things are moving along and you are doing an excellent job.

fonction publique. Je suis très fière de cette nouvelle orientation de la Commission et du travail que j'ai réalisé avec mon équipe pour instaurer des relations de travail différentes avec le gouvernement et les sous-ministres.

J'estime que tout ce que nous avons accompli en matière de délégation de pouvoirs et de rationalisation des opérations, même s'il reste encore beaucoup à faire, nous a mis sur la bonne voie et s'inscrira dans la durée. J'en suis très heureuse et très fière.

Je suis fière par ailleurs de l'ensemble de mon équipe. Nous sommes passés d'une organisation très critiquée à une organisation qui reçoit beaucoup de louanges. Avec la mise en place de programmes comme celui du recouvrement des coûts, d'un groupe de services et de cadres de politiques, et grâce à l'instauration de vérifications alors que rien n'existait jusqu'alors, nous pouvons dire que nous avons bien travaillé et j'en suis très fière.

Quelles sont les déceptions, lorsqu'on examine les choses avec du recul? Ce n'est qu'après coup que tout paraît facile. Je ne pense pas que nous ayons consacré suffisamment de temps au départ, ou que nous ayons bien évalué la quantité de temps et d'effort qu'il fallait consacrer à la formation et aux services de soutien et d'information qu'il convenait d'instaurer. Le changement des mentalités est énorme, l'adoption de nouvelles règles n'est pas la solution et je pense que nous aurions pu en faire plus. C'est le genre de choses que nous commençons à comprendre. Si je devais recommencer, il est certain que j'en ferai davantage dans ce domaine que je ne l'ai fait par le passé.

J'ai l'impression d'avoir négligé certaines parties de mon organisation dans un premier temps. Il est probable que les autres ne le voient pas, mais je n'ai pas accordé suffisamment d'attention et de temps, en m'y prenant suffisamment tôt, à mon groupe chargé des enquêtes, parce qu'il y a là des mécanismes très différents — la procédure de vérification et celle des enquêtes individuelles impliquant des droits individuels. Je pense que nous avons ce droit, mais au départ je n'ai pas accordé suffisamment d'attention à cette question.

Je dois ajouter que pour mener à bien tous nos projets, j'ai pu compter sur deux excellents commissaires à temps partiel, qui m'ont beaucoup aidée.

**Le président :** Vous vous êtes exprimée avec beaucoup d'éloquence.

**Le sénateur Dickson :** Merci de votre excellent exposé. Je vous renvoie pour commencer au rapport annuel. Sept grandes recommandations figurent expressément dans le rapport annuel. Je vais m'en tenir à une d'entre elles en vous demandant ce que vous en pensez.

Vous nous dites que le pourcentage de ministères et d'organismes fédéraux ayant bénéficié d'une bonne évaluation de rendement pour ce qui est des priorités et des stratégies de dotation — notamment en matière de planification — est passé de 15 p. 100 en 2007-2008 à 63 p. 100 en 2009-2010. J'aimerais savoir ce que vous pensez de cette évolution positive. La situation s'améliore et vous faites un excellent travail.

**Ms. Barrados:** They are moving along as a result of my prodding, the responses of the deputies as well as the clerk being active on this.

Senator Ringuette might remember our discussions in the early days. She would ask: How many plans are there? The numbers were very small and each year she would ask the same question. Eventually, everyone have a plan, and now we are talking about the quality of the plans. I have highlighted it as good progress.

**Senator Dickson:** Do the audits review these plans to ensure that action has been taken and that there are benchmarks?

**Ms. Barrados:** Yes, that is part of what the audits do. They look at the plans and frameworks. We become very uncomfortable when a department does not have its planning and framework. The National Parole Board does not have its planning and framework, and we begin to worry when we see that.

**Senator Dickson:** The achievements must be to your satisfaction. I note that there were no additional conditions placed on entities during the current audit process. Is that correct?

**Ms. Barrados:** That is correct, except for the National Parole Board.

**Senator Murray:** I will make a couple of comments, and you may wish to respond to one or more or none of them.

I share Senator Runciman's view that there probably is a link between the 23 weeks on average that it takes to staff a position and the increasing resort by managers to casual, temporary and consultant hires. In fact, Senator Marshall raised the question of the unadvertised processes. It turns out that whereas the advertised positions take about 23 weeks to fill, unadvertised processes average 13 weeks. I believe those things are related.

Forgive me, I am reading the executive summary rather than the text of your audit reports for 2010. These audits are vital in a world where delegation is the norm. It seems to me that you do not do enough of them, probably for lack of resources. I look at the ones you have done this year. Two departments are fairly sizeable — Fisheries and Oceans Canada and Indian and Northern Affairs Canada, which turns out to be a disaster area because approximately one-half of the files selected for the audit had missing or incorrect information. The other departments and agencies are relatively small — Library and Archives Canada, the Atlantic Canada Opportunities Agency, the National Parole Board, the Canadian Space Agency, and so on. You may wish to comment but I think you need to do more audits in a world where delegation is the norm. I seem to recall from one of your previous appearances before the committee that you said most agencies and departments can expect to be audited every five to seven years. I wonder whether that is often enough.

**Mme Barrados :** Les choses progressent en raison de mon action et de l'intervention des sous-ministres ainsi que du greffier.

Le sénateur Ringuette se souviendra de nos discussions des premiers temps. Elle nous demandait : combien y a-t-il de plans? Ils étaient très peu nombreux et chaque année elle nous posait la même question. Finalement, tout le monde a eu un plan et aujourd'hui nous parlons de la qualité de ces plans. J'ai indiqué que nous avons fait d'excellents progrès.

**Le sénateur Dickson :** Est-ce que l'on revoit ces plans lors des vérifications pour s'assurer que les mesures ont bien été prises et que les critères sont bien respectés?

**Mme Barrados :** Oui, cela fait partie de nos vérifications. On se penche sur les plans et les cadres d'action. Nous nous sentons très mal à l'aise lorsqu'un ministère n'a pas de plan et de cadre d'action. La Commission nationale des libérations conditionnelles n'a pas de plan et de cadre d'action et cela ne laisse pas de nous inquiéter.

**Le sénateur Dickson :** Les résultats obtenus doivent vous satisfaire. Je relève qu'aucune condition supplémentaire n'a été imposée aux organismes lors de la procédure de vérification en cours. C'est bien ça?

**Mme Barrados :** C'est exact, sauf en ce qui concerne la Commission nationale des libérations conditionnelles.

**Le sénateur Murray :** Je vais faire une ou deux observations et vous pourrez y répondre éventuellement.

Je suis d'accord avec le sénateur Runciman pour dire qu'il y a probablement un lien entre les 23 semaines qu'il faut en moyenne pour doter un poste et le fait que les gestionnaires ont recours de plus en plus souvent au personnel occasionnel et temporaire ainsi qu'à l'engagement de consultants. Le sénateur Marshall a d'ailleurs évoqué la question des postes non annoncés. Il se trouve qu'alors qu'il faut quelque 23 semaines pour pourvoir un poste annoncé, l'opération ne prend en moyenne que 13 semaines pour les postes non annoncés. Je crois que les deux choses sont liées.

Excusez-moi si je lis le résumé plutôt que le texte de votre rapport de vérification de 2010. Ces vérifications sont essentielles dans un monde où la délégation de pouvoirs est la norme. Il m'apparaît que vous n'en faites pas assez, probablement par manque de ressources. Je me penche sur celles que vous avez faites cette année. Deux ministères sont assez importants — Pêches et Océans Canada et Affaires indiennes et du Nord Canada — où la situation se révèle assez catastrophique puisqu'on relève des données manquantes ou inexacts dans la moitié des dossiers retenus pour la vérification. Les autres ministères et organismes sont relativement de petite taille — Bibliothèque et Archives Canada, Agence de promotion économique du Canada atlantique, Commission nationale des libérations conditionnelles, Agence spatiale canadienne, et cetera. Vous avez peut-être des observations à faire à ce sujet, mais j'estime qu'il vous faut procéder à davantage de vérifications dans un monde où la délégation de pouvoirs est la norme. Je crois me rappeler que vous nous avez dit, lors d'une précédente comparution devant notre comité, que la plupart des organismes et des ministères devaient s'attendre à être vérifiés tous les cinq à sept ans. Je me demande si cette fréquence est suffisante.

While reading some of this material, I recalled that, when the old joint committee on official languages was in business back in the 1980s, the then commissioner of official languages would make his annual report and identify departments or agencies where the implementation of the act was proceeding rather slowly and needed a lot of correction. We would summon the minister, or more usually the deputy minister, and senior officials to give an account. This would be long after you and I have gone into the sunset, but I wonder whether this committee or another might want to consider taking your report, looking at areas that needed a lot of correction and having the responsible departments in here to answer for themselves.

Finally, I join with Senator Gerstein in thanking you for your participation at this committee so often and for the work that you have done. It has been quite a remarkable seven years in terms of the life of the commission. I can say that as one who has observed it for a long time. They will find a replacement for you, I have no doubt, but they will be hard pressed to find someone as good, much less better, than you have been.

**Ms. Barrados:** I absolutely agree that there is a link between time to staff and the use of temporary and casual. That is why we must push on the issue of time to staff.

Do we do enough audits? We have a capacity issue in terms of how much we are capable of doing. We built up an audit function from nothing to a group of about 50 auditors. As Senator Marshall will know, that is not easy to do. We have done more of the small audits, where risks tend to be higher. We are now moving to the large ones. We do not want to do less than we are doing now, but remember that we tend to the ongoing monitoring as well. That covers us all the time, in a way.

With respect to bringing deputy ministers before committee, parliamentary committees can always do what they feel is appropriate. However, our model gives the corrective powers to me under the commission. The questions appropriately are: Have we done enough? Have we imposed the right corrective powers? If someone does not comply, we can take away all the authorities. If a staffing transaction proved to be absolutely wrong, we can revoke the appointment. We can remove people from the public service. We have those corrective powers.

**Senator Murray:** That is a nuclear bomb.

**Ms. Barrados:** Yes, but we have removed delegations and we have removed people — although not many. An appropriate question to the commission and to future commissions is: What are you doing to exercise those powers on Parliament's behalf?

En lisant une partie de cette documentation, je me suis souvenu que lorsque l'ancien comité conjoint des langues officielles opérait au cours des années 1980, le commissaire des langues officielles de l'époque publiait son rapport annuel en répertoriant les ministères ou les organismes qui prenaient trop de temps à mettre en application la loi et pour lesquels des correctifs s'imposaient. Nous convoquons alors le ministre, ou plus généralement son sous-ministre, ainsi que les hauts fonctionnaires, pour leur demander des explications. Cela se fera bien après notre départ, le vôtre comme le mien, mais je me demande si notre comité, ou un autre, est prêt à envisager d'examiner votre rapport, d'étudier les domaines dans lesquels de nombreuses mesures doivent être prises, et faire en sorte que les ministères responsables viennent eux-mêmes rendre des comptes.

Enfin, je me joins au sénateur Gerstein pour vous remercier d'être venue aussi souvent collaborer avec notre comité et de tout le travail que vous avez accompli. Ces sept années ont été tout à fait remarquables dans l'existence de la commission. Je peux vous l'affirmer car cela fait longtemps que j'observe la situation. On va vous remplacer, je n'en doute pas, mais on aura bien du mal à trouver quelqu'un, ne disons pas meilleur, mais aussi bon que vous.

**Mme Barrados :** Je suis tout à fait d'accord pour dire qu'il y a un lien entre la durée de la dotation en personnel et le recours à l'aide temporaire et aux employés occasionnels. C'est pourquoi nous devons nous atteler à la question de la durée de la dotation.

Avons-nous suffisamment de vérifications? Nous avons un problème de capacité. Nous avons bâti une fonction de vérification à partir de rien jusqu'à disposer aujourd'hui d'un groupe de quelque 50 vérificateurs. Le sénateur Marshall n'ignore pas que ce n'est pas facile à faire. Nous avons procédé à davantage de petites vérifications, là où les risques ont tendance à être plus élevés. Nous passons maintenant aux plus grosses. Nous ne voulons pas en faire moins qu'à l'heure actuelle, mais n'oubliez pas que nous avons pris l'habitude de procéder régulièrement à des contrôles. Cela nous prend tout notre temps, d'une certaine façon.

Pour ce qui est de faire comparaître les sous-ministres devant le comité, les comités parlementaires ont toute latitude pour procéder comme ils l'entendent. Selon notre modèle d'organisation, c'est à moi, en tant que représentante de la commission, que les pouvoirs de correction sont confiés. Les questions qu'il faut se poser sont les suivantes : sommes-nous allés suffisamment loin? Avons-nous imposé les pouvoirs de correction appropriés? Si un responsable ne respecte pas les règles, nous pouvons annuler tous les pouvoirs. Si une opération de dotation se révèle complètement erronée, nous pouvons révoquer la nomination. Nous pouvons renvoyer une personne de la fonction publique. Nous disposons de ces pouvoirs de correction.

**Le sénateur Murray :** C'est une bombe nucléaire.

**Mme Barrados :** Oui, mais nous avons retiré des délégations de pouvoirs et nous avons renvoyé des gens — pas beaucoup, cependant. Il faut poser aux responsables de la commission, présents et à venir, la question suivante : que faites-vous pour exercer ces pouvoirs au nom du Parlement?

**Senator Ringuette:** I guess we share the sense of value in your work since you took over the PSC. As a forward to your Barrados' report, we should hear from officials at the Treasury Board and Public Works and Government Services Canada to increase our knowledge of the situation.

Ms. Barrados, in your interview with the *Ottawa Citizen*, you said that this upward trend of temporary workers is of concern as it poses risks to the integrity of the staffing system. Could you expand on that?

**Ms. Barrados:** When you see an upward trend of temporary workers being used for temporary purposes, I have no problem. However, we have seen an increased use of temporary workers for longer term and continuous working relationships. The risk occurs when the upward trend is this latter form of relationship, which worries me. That is why I said that there was a risk.

**Senator Ringuette:** You said that the report found departments are so dependent on temporary workers that they have become an "additional workforce" within the government that skirts the Public Service Employment Act, which governs the rest of the public service.

**Ms. Barrados:** That is correct. If you were to ask how many people are working in Ottawa, I would give the number of employees who would come through the Public Service Employment Act. Under my responsibility, it is 216,000. That number would not include those who are temporary workers through temporary agencies because they come through contracts.

**Senator Ringuette:** The study found that 73 per cent of temporary workers in your sample ended up with term and permanent positions that should have been advertised.

**Ms. Barrados:** I believe that the number of such workers is one in five.

**Senator Ringuette:** The article says 73 per cent of them.

**Mr. Hunt:** We identified that as a mistake in that article.

**Senator Ringuette:** Okay. Was it corrected?

**Ms. Barrados:** We never said it. The number is one in five, in my brain.

**Senator Ringuette:** That is 20 per cent.

You said that the spending on temporary agencies has exploded in recent years, tripling.

**Ms. Barrados:** I did not say "exploded" either.

**Senator Ringuette:** The journalist said it had exploded.

**Le sénateur Ringuette :** Je pense que nous comprenons tout l'intérêt de votre travail depuis que vous avez pris en charge la CFP. À la suite du rapport Barrados, nous allons entendre les fonctionnaires du Conseil du Trésor et de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, ce qui nous permettra de mieux connaître la situation.

Madame Barrados, dans une entrevue publiée par l'*Ottawa Citizen*, vous avez déclaré que cette tendance à l'augmentation du nombre d'employés temporaires était préoccupante et pouvait remettre en cause l'intégrité de la procédure de dotation en personnel. Pouvez-vous nous en dire un peu plus?

**Mme Barrados :** La tendance à la hausse des employés temporaires pour des besoins temporaires ne me pose aucun problème. Nous avons cependant enregistré une augmentation du recours aux employés temporaires pour des besoins à long terme et dans le cadre de relations de travail permanentes. Il y a là un danger lorsque s'instaurent ce genre de relations, ce qui m'inquiète. C'est pourquoi j'ai dit qu'il y avait un risque.

**Le sénateur Ringuette :** Vous avez déclaré dans le rapport que les ministères étaient devenus si dépendants des employés temporaires que c'était devenu une « main-d'œuvre supplémentaire » au sein du gouvernement qui tourne les dispositions de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique régissant l'ensemble de la fonction publique.

**Mme Barrados :** C'est exact. Si vous me demandez combien de personnes travaillent à Ottawa, je vais vous fournir le nombre d'employés relevant des dispositions de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Elles sont 216 000 qui relèvent de mes responsabilités. Ce chiffre n'englobe pas les employés temporaires qui sont engagés par le biais des agences de services temporaires parce que cela se fait par la voie des contrats.

**Le sénateur Ringuette :** L'étude relève que 73 p. 100 des employés temporaires de votre échantillon ont fini par obtenir des emplois à durée limitée ou permanents qui auraient dû être annoncés.

**Mme Barrados :** Je crois que ce chiffre est d'un employé sur cinq.

**Le sénateur Ringuette :** L'article parle de 73 p. 100.

**M. Hunt :** Nous avons indiqué que c'était une erreur.

**Le sénateur Ringuette :** Bien. Est-ce qu'on a apporté une correction?

**Mme Barrados :** Nous n'avons jamais donné ce chiffre. Il est de un sur cinq, selon mes calculs.

**Le sénateur Ringuette :** Il est de 20 p. 100.

Vous avez déclaré que les dépenses consacrées aux agences d'emploi temporaire avaient explosé ces dernières années, qu'elles avaient triplé.

**Mme Barrados :** Je n'ai pas dit non plus qu'elles avaient « explosé ».

**Le sénateur Ringuette :** Le journaliste a parlé de dépenses qui avaient explosé.

Since the policy of removing geographic barriers for staffing has been put in place, has there been an explosion of people applying for these advertised jobs who do not live in the national capital?

**Ms. Barrados:** Absolutely, and there has been a big increase in appointments, too. Those appointments are running around 20 per cent, so we have definitely seen an impact with the change of that policy.

**Senator Ringuette:** Bravo. Can your data bank system and your web-based system advertise for pools of people?

**Ms. Barrados:** Yes.

**Senator Ringuette:** Why are the departments not using that valuable tool? Essentially, taxpayers have added, if my memory is right, anything between \$47 million and \$48 million over a five-year period to upgrade the technology at the commission. The use of temporary agencies, those agencies only create pools of their own, so why are we not using what the taxpayer has already paid for, that is your system, to create those pools and create some kind of fairness for the eligible people across the country to be hired as temporary workers?

**Ms. Barrados:** The jobs website is one thing that is required, so there are a couple of things we have not delegated. Every government department that is under our responsibility must post their jobs on the job website; there is no choice. They can post other places as well, but there has to be the one place.

Your question about the pools is a good question. We have initiated a number of pools. I think departments are getting it. There is a push to do more. The chief human resources officer is pushing hard on this, so I think you will see improvements on that. I truly hope so, but I am getting the indications that people want to go there.

You raised the technology, and this gives me an opportunity to say that I have succeeded in getting ongoing funding for our technology. I have raised this issue a number of times at this committee. I have ongoing funding coming from the departments directly who are paying for the use of technology, and we are putting in the internal processes on this same technological frame, so we are making good progress.

**Senator Ringuette:** Is Public Works aware that all the contracting out and standing offers that they have should be done through what your system can provide that has already been paid for by taxpayers?

**Ms. Barrados:** Public Works is contributing to our system, and I do have conversations with the deputy on a regular basis.

Depuis que la politique visant à supprimer les obstacles géographiques dans le cadre de la dotation a été mise en place, le nombre de personnes se portant candidates à ces postes annoncés qui n'habitent pas la région de la capitale nationale a-t-il explosé?

**Mme Barrados :** Effectivement, et il y a eu aussi une forte augmentation des nominations. Ces nominations ont progressé d'environ 20 p. 100 et la nouvelle politique a véritablement eu un impact.

**Le sénateur Ringuette :** Bravo. Est-ce que votre système de banques de données et de consultation par Internet annonce les postes à différentes catégories de personnes?

**Mme Barrados :** Oui.

**Le sénateur Ringuette :** Pour quelle raison les ministères n'ont pas recours à cet outil précieux? Dans l'ensemble, si ma mémoire est bonne, le contribuable canadien a consacré quelque chose comme 47 ou 48 millions de dollars supplémentaires sur cinq ans à l'amélioration de la technologie au sein de la commission. Les agences de services temporaires auxquelles on s'adresse ne créent que leurs propres bassins de personnel et, par conséquent, pourquoi ne pas se servir de ce qui a déjà été payé par le contribuable, en l'occurrence votre système, pour créer ces réservoirs de main-d'œuvre et engager avec une certaine forme d'impartialité les personnes cherchant à travailler à titre temporaire dans tout le pays?

**Mme Barrados :** Il faut faire appel entre autres au site Internet sur les emplois, de sorte qu'il y a une ou deux choses que nous n'avons pas déléguées. Tous les ministères du gouvernement qui relèvent de nos responsabilités doivent annoncer les emplois qu'ils offrent sur ce site Internet; ils n'ont pas le choix. Ils peuvent le faire ailleurs aussi, mais là c'est obligatoire.

Vous avez bien fait de poser cette question sur les bassins de main-d'œuvre. Nous avons mis en place un certain nombre de bassins. On s'efforce d'en faire davantage. Le responsable en chef des ressources humaines fait tout son possible pour qu'on y parvienne, et vous allez donc voir à mon avis des améliorations. Je le souhaite sincèrement, mais tout indique que c'est dans cette voie que les responsables veulent s'engager.

Vous avez évoqué le problème de la technologie, et cela me donne l'occasion de vous rappeler que j'ai réussi à obtenir le financement permanent de nos services de technologie. J'ai évoqué la question à plusieurs reprises au sein de ce comité. Je dispose d'un financement permanent provenant directement des ministères qui payent pour utiliser cette technologie et nous nous doutons de cette même technologie dans le cadre de nos mécanismes internes, de sorte que nous faisons d'excellents progrès.

**Le sénateur Ringuette :** Travaux publics est-il au courant du fait que les contrats passés à l'extérieur et que les offres permanentes doivent transiter par votre système, qui a déjà été payé par le contribuable?

**Mme Barrados :** Travaux publics est intégré à notre système et j'en discute régulièrement avec le sous-ministre.

**Senator Callbeck:** I am looking for more information on the student programs. We talked about the recruitment campaign. You will get me the numbers of those who have actually been hired, and I would like to have the numbers on that for the last five years by province.

As well, on page 165 we have the applicants again for another program, the Federal Student Work Experience Program, and I would like to have the numbers there as to how many have been hired by province going back for five years.

I do not see any chart here for the Co-operative Education and Internship Program. The figures may be in here but I have not seen them, and I would like to get the equivalent figures for that program.

**Ms. Barrados:** Yes, we will do that.

**Senator Callbeck:** Certainly, Ms. Barrados, I want to commend you on your excellent and valuable work over the past seven years.

**Ms. Barrados:** Thank you very much.

**The Chair:** Ms. Barrados, how many employees do you have in the Public Service Commission?

**Ms. Barrados:** About 1,000.

**The Chair:** What is your total budget?

**Ms. Barrados:** It is \$93 million.

**The Chair:** Thank you. We have gone over our time allotment. You can see the interest of this committee in the work that you are doing and how much we appreciate the work you are doing. I could never say nearly as eloquently as Senators Gerstein and Murray and others how much we appreciate your help over the years. It may well be that we will talk to you again in the spring. We still have some time, and I think we have to visit the fundamental issue of delegation. One of your accomplishments is making that work, but should we not go back to that concept and say, yes, we have made it work, but is the concept something we need to continue with and should it be continued with.

Before, you did all the hiring and controlled the people within your group. Now you have delegated that and are monitoring it. Is that efficiency? The objective of giving the deputy ministers more say about how they run their various departments, including hiring, is it worth that inefficiency that has obviously been created? There are issues we will have to talk about.

**Ms. Barrados:** If I may, Mr. Chair, I really believe it is the right model because the deputy minister is responsible for a very large organization. Some of them are 40,000, 23,000, 24,000 people. They are the managers and should have the tools to manage. From my days in financial management I said that, and I say that for HR management.

**Le sénateur Callbeck :** J'aimerais avoir quelques précisions sur les programmes pour les étudiants. Nous avons parlé de la campagne de recrutement. J'aimerais que vous m'indiquiez combien d'entre eux ont été effectivement engagés en me précisant les chiffres par province sur les cinq dernières années.

De même, on voit figurer à la page 165 les candidats à un autre programme, le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant, et j'aimerais là aussi savoir combien d'entre eux ont été engagés sur cinq ans dans chaque province.

Je ne vois ici aucun tableau correspondant au Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat. Les chiffres figurent peut-être, mais je ne les ai pas vus, et j'aimerais avoir l'équivalent pour ce programme.

**Mme Barrados :** Oui, nous le ferons pour vous.

**Le sénateur Callbeck :** Je tiens à vous féliciter, madame Barrados, pour l'excellence et l'utilité de votre travail pendant ces sept années.

**Mme Barrados :** Je vous remercie.

**Le président :** Madame Barrados, combien d'employés avez-vous à la Commission de la fonction publique?

**Mme Barrados :** Un millier.

**Le président :** Quel est votre budget total?

**Mme Barrados :** Il est de 93 millions de dollars.

**Le président :** Merci. Nous avons dépassé le temps qui nous était imparti. Vous pouvez voir que notre comité s'intéresse à vos travaux et à quel point nous les apprécions. Je ne pourrais jamais vous dire avec autant d'éloquence que les sénateurs Gerstein, Murray et leurs collègues combien nous avons apprécié votre aide au fil des années. Il est bien possible que nous vous parlions à nouveau au printemps. Il nous reste encore du temps, et je crois qu'il nous faut examiner la question fondamentale de la délégation de pouvoirs. Vous avez réussi à faire marcher cette formule, mais ne faudrait-il pas revenir sur son principe et nous dire qu'effectivement elle marche mais qu'il nous faut nous demander s'il convient de la conserver.

Auparavant, vous procédiez à toutes les embauches et vous assuriez le contrôle du personnel au sein de votre groupe. Aujourd'hui, vous avez délégué ces pouvoirs et vous assurez la supervision. Est-ce bien efficace? L'objectif consistant à donner davantage de latitude aux sous-ministres en ce qui a trait à la gestion de leurs différents ministères, y compris en matière d'embauche, compense-t-il le manque d'efficacité qui en est la conséquence évidente? Ce sont là des questions qu'il nous faut aborder.

**Mme Barrados :** Si vous me le permettez, monsieur le président, je suis persuadée en fait que c'est le bon modèle parce que les sous-ministres sont responsables de très grosses organisations. Certaines d'entre elles emploient 40 000, 23 000 ou 24 000 personnes. Ce sont eux les gestionnaires et ils doivent disposer des outils pour assurer la gestion. Je le disais à l'époque où je faisais de la gestion financière et je le dis aussi pour la gestion des RH.

The question is how best do we support that and yet maintain the integrity of what we want out of our legislation, and I think we are in the right direction, but it would be a very good discussion to have.

**The Chair:** You are quite right and we will look forward to that discussion leading up to May 2011. For today, on behalf of the Standing Senate Committee on National Finance, I would like to thank you and your colleagues, Mr. Lemaire and Mr. Hunt, for being here and helping us understand more fully the important work you are doing to help us do our job.

(The committee adjourned.)

Le problème est de savoir comment garantir au mieux l'intégrité et les objectifs de notre loi, je pense que nous sommes dans la bonne voie, mais nous pourrions avoir de bonnes discussions à ce sujet.

**Le président :** Vous avez tout à fait raison et nous espérons bien avoir ce genre de discussion en attendant le mois de mai 2011. Pour aujourd'hui, au nom du Comité sénatorial permanent des finances nationales, je tiens à vous remercier, vous et vos collègues, M Lemaire et M Hunt, d'être venus nous expliquer plus en détail les tâches importantes que vous accomplissez pour nous aider à mieux faire notre travail.

La séance est levée.

---







*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, October 19, 2010**

*Public Service Commission of Canada:*

Maria Barrados, President;  
Donald Lemaire, Senior Vice-President, Policy Branch;  
Terry Hunt, Director General, Data Services and Analysis.

TÉMOINS

**Le mardi 19 octobre 2010**

*Commission de la fonction publique du Canada :*

Maria Barrados, présidente;  
Donald Lemaire, vice-président principal, Direction générale des politiques;  
Terry Hunt, directeur général, Services de données et de l'analyse.