Library of Parliament
Bibliothèque du Parlement

J
103
H7
34-2
C323
A1
no.1-10

LIBRARY OF PARLIAMENT
MAR 19 2012
BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 1

Tuesday, March 6, 1990

Chairman: Marcel R. Tremblay

Minutes of Proceedings and Evidence of the Legislative Committee on

BILL C-34

An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof

---

RESPECTING:

Order of Reference

Second Session of the Thirty-fourth Parliament, 1989-90

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 1

Le mardi 6 mars 1990

Président: Marcel R. Tremblay

Procès-verbaux et témoignages du Comité législatif sur le

PROJET DE LOI C-34

Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence

---

CONCERNANT:

Ordre de renvoi

Deuxième session de la trente-quatrième législature, 1989-1990

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 1

Tuesday, March 6, 1990

Chairman: Marcel R. Tremblay

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 1

Le mardi 6 mars 1990

Président: Marcel R. Tremblay

Minutes of Proceedings and Evidence of the Legislative Committee on

BILL C-34

An Act to establish the Canadian Centre, for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof

Procès-verbaux et témoignages du Comité législatif sur le

PROJET DE LOI C-34

Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence

---

RESPECTING:

Order of Reference

CONCERNANT:

Ordre de renvoi

Second Session of the Thirty-fourth Parliament, 1989-90

Deuxième session de la trente-quatrième législature, 1989-1990

34708

LEGISLATIVE COMMITTEE ON BILL C-34

Chairman: Marcel R. Tremblay

Members

Eugène Bellemare
Murray Cardiff
Jean-Robert Gauthier
Len Gustafson
Howard McCurdy
Barry Moore
André Plourde
Ross Stevenson—(8)

(Quorum 5)

J.M. Robert Normand
Clerk of the Committee

Pursuant to Standing Order 114(3):

On Tuesday, March 6, 1990:

Eugène Bellemare replaced Marlene Catterall;
André Plourde replaced Jean-Marc Robitaille;
Len Gustafson replaced Howard Crosby.

Published under authority of the Speaker of the
House of Commons by the Queen's Printer for Canada

Available from the Canadian Government Publishing Center, Supply and
Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

COMITÉ LÉGISLATIF SUR LE PROJET DE LOI C-34

Président: Marcel R. Tremblay

Membres

Eugène Bellemare
Murray Cardiff
Jean-Robert Gauthier
Len Gustafson
Howard McCurdy
Barry Moore
André Plourde
Ross Stevenson—(8)

(Quorum 5)

Le greffier du Comité
J.M. Robert Normand

Conformément à l'article 114(3) du Règlement:

Le mardi 6 mars 1990:

Eugène Bellemare remplace Marlene Catterall;
André Plourde remplace Jean-Marc Robitaille;
Len Gustafson remplace Howard Crosby.

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre
des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

ORDER OF REFERENCE

Extract from the Votes & Proceedings of the House of Commons of Friday, February 16, 1990:

Pursuant to the Order made earlier this day, under the provisions of Standing Order 26(1), debate was resumed on the motion of Mr. Mazankowski, seconded by Mr. Cardiff,—That Bill C-34, An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof, be now read a second time and referred to a Legislative Committee.

After further debate, the question being put on the motion, it was agreed to.

Accordingly, the Bill was read the second time and referred to a Legislative Committee.

ATTEST

ROBERT MARLEAU
Clerk of the House of Commons

ORDRE DE RENVOI

Extrait des procès-verbaux de la Chambre des communes du vendredi 16 février 1990:

Conformément à l'ordre adopté plus tôt aujourd'hui, en vertu des dispositions de l'article 26(1) du Règlement, le débat reprend sur la motion de M. Mazankowski, appuyé par M. Cardiff,—Que le projet de loi C-34, Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence, soit maintenant lu une deuxième fois et déféré à un Comité législatif.

Après plus ample débat, la motion, mise aux voix, est agréée.

En conséquence, ce projet de loi est lu une deuxième fois et déféré à un Comité législatif.

ATTESTÉ

Le Greffier de la Chambre des communes
ROBERT MARLEAU

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, MARCH 6, 1990
(1)

[*Text*]

The Legislative Committee on Bill C-34, An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof, met at 3:38 o'clock p.m. this day, in room 307 West Block, for the purpose of organization.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, Murray Cardiff, Jean-Robert Gauthier, Len Gustafson, Howard McCurdy, Barry Moore, André Plourde and Ross Stevenson.

In attendance: *From the office of the Law Clerk*: R.A. Archambault, Legislative Counsel. *From the Research Branch, Library of Parliament*: Terry Thomas, Research Officer.

Marcel R. Tremblay announced his appointment as Chairman of the Committee pursuant to Standing Order 113(2).

The Order of Reference, dated Friday, February 16, 1990, being read as follows:

ORDERED,—That Bill C-34, An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof, be now read a second time and referred to a Legislative Committee.

Eugène Bellemare moved,—That the Committee print 750 copies of its *Minutes of Proceedings and Evidence* as established by the Board of Internal Economy.

The question being put on the motion, it was agreed to.

Ross Stevenson moved,—That the Chairman be authorized to hold meetings in order to receive evidence and authorize its printing when a quorum is not present provided that three (3) members are present, including the Chairman or in his absence the person designated to be Chairman of the Committee.

The question being put on the motion, it was agreed to.

Eugène Bellemare moved,—That the Clerk of the Committee be authorized to distribute documents, such as briefs, letters and other papers received from the public and addressed to the Members of the Committee in the language received, the Committee Clerk to ensure that such documents are translated and circulated as promptly as possible.

After debate thereon, the question being on the motion, it was agreed to.

Eugène Bellemare moved,—That during the questioning of witnesses, the first spokesperson of each party be alloted 10 minutes and thereafter 5 minutes for other members of the Committee.

The question being put on the motion, it was agreed to.

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 6 MARS 1990
(1)

[*Traduction*]

Le Comité législatif sur le projet de loi C-34, Loi constitutant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence, tient aujourd'hui sa séance d'organisation à 15 h 38, dans la pièce 307 de l'édifice de l'Ouest.

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, Murray Cardiff, Jean-Robert Gauthier, Len Gustafson, Howard McCurdy, Barry Moore, André Plourde, Ross Stevenson.

Aussi présents: *Du Bureau du légiste*: R.A. Archambault, conseiller législatif. *Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement*: Terry Thomas, attaché de recherche.

Marcel R. Tremblay annonce qu'il a été nommé président du Comité en conformité du paragraphe 113(2) du Règlement.

Lecture est donnée de l'ordre de renvoi en date du vendredi 16 février 1990, ainsi libellé:

IL EST ORDONNÉ,—Que le projet de loi C-34, Loi constitutant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence, soit lu une deuxième fois et renvoyé à un comité législatif.

Eugène Bellemare propose,—Que le Comité fasse imprimer 750 exemplaires de ses *Procès-verbaux et témoignages*, selon les directives du Bureau de régie interne.

La motion est mise aux voix et adoptée.

Ross Stevenson propose,—Que le président soit autorisé à tenir des séances, à entendre des témoignages et en permettre l'impression en l'absence de quorum, pourvu que trois membres du Comité soient présents, dont un membre de l'opposition et le président ou, en son absence, la personne désignée pour le remplacer.

La motion est mise aux voix et adoptée.

Eugène Bellemare propose,—Que le greffier soit autorisé à distribuer aux membres du Comité, dans la langue originale, les mémoires, lettres et autres documents reçus du public, à en assurer la traduction et à la faire suivre dans les meilleurs délais.

Après débat, la motion est mise aux voix et adoptée.

Eugène Bellemare propose,—Que lors de l'interrogation des témoins, dix minutes soient accordées au premier intervenant de chaque parti, et cinq minutes par la suite, à chaque autre intervenant.

La motion est mise aux voix et adoptée.

Howard McCurdy moved,—That the Clerk of the Committee, in consultation with the Principal Clerk, Public Bills Office and the Chairman, be authorized to engage the services of temporary secretarial staff as required, for a period not to exceed 30 working days after the Committee has presented its Report to the House provided that the final decision be approved by the Committee.

After debate thereon, the question being put on the motion, it was agreed to.

Ordered,—That the following witnesses be scheduled to appear before the Committee, namely:

1. Advisory Committee (to the President of the Treasury Board) on Employment Equity for the Disabled.
2. Daryl Bean, National President, Public Service Alliance of Canada.
3. Canadian Ethnocultural Council.
4. Iris Craig, National President, Professional Institute of the Public Service of Canada.
5. Bruce Doern, Professor at the School of Public Administration, Carleton University.
6. Jean Edmonds, Chair, Task Force on Barriers to Women in the Public Service.
7. John Edwards, Manager, Public Service 2000.
8. Huguette Labelle, Chair, Public Service Commission; and

That John Marion, Principal of the Canadian Centre for Management Development be contacted and invited to appear as soon as it is possible for him to do so.

At 4:38 o'clock p.m., it was agreed,—That the Committee adjourn to the call of the Chair.

J.M. Robert Normand
Clerk of the Committee

Howard McCurdy propose,—Que le greffier, en consultation avec le président et le greffier principal du Bureau des projets de loi d'intérêt public, soit autorisé à retenir les services de personnel de soutien temporaire, selon les besoins, pour une période ne dépassant pas trente jours après le dépôt du rapport à la Chambre, sous réserve de l'approbation définitive du Comité.

Après débat, la motion est mise aux voix et adoptée.

Il est ordonné,—Que les témoins suivants soient invités à témoigner:

1. Le Comité consultatif (auprès du président du Conseil du trésor) sur l'équité d'emploi pour les handicapés.
2. Daryl Bean, président national, Alliance de la fonction publique du Canada.
3. Le Conseil ethnoculturel canadien.
4. Iris Craig, président national, Institut professionnel de la fonction publique du Canada.
5. Bruce Doern, professeur à l'Ecole d'administration publique, Université Carleton.
6. Jean Edmonds, présidente, Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la fonction publique.
7. John Edwards, gérant, Fonction publique 2000.
8. Huguette Labelle, présidente, Commission de la Fonction publique; et

Que John Marion, directeur du Centre canadien de gestion, soit aussi invité à témoigner aussitôt qu'il le pourra.

À 16 h 38, il est convenu,—Que le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité
J.M. Robert Normand

EVIDENCE

[*Recorded by Electronic Apparatus*]

[*Texte*]

Tuesday, March 6, 1990

• 1541

Le président: À l'ordre!

Nous avons le quorum de cinq personnes. Avec votre permission, nous allons débuter cette séance du Comité législatif sur le projet de loi C-34, Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence.

Je vous fais lecture d'une lettre du 12 décembre 1989 que j'ai reçue.

Monsieur Marcel R. Tremblay, député, Chambre des communes

Conformément à l'article 113 du Règlement, il me fait plaisir de confirmer votre nomination à la présidence du Comité législatif sur le projet de loi C-34, Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence.

C'est signé par John A. Fraser.

Je félicite tous ceux qui ont été nommés membres de ce Comité législatif. Je pense que nous avons un beau projet de loi devant nous, si je me fie aux différents commentaires qui ont été émis, notamment lors du débat en deuxième lecture. Nous avons été saisis d'une liste assez intéressante de personnes qu'on désire inviter à comparaître devant notre Comité pour avoir une bonne compréhension du projet du loi et le renvoyer à la Chambre à l'étape du rapport dans la meilleure forme possible.

Je demanderais maintenant à notre greffier, M. Robert Normand, de nous lire l'ordre de renvoi adopté par la Chambre des communes.

Le greffier du Comité:

Il est ordonné que le projet de loi C-34, Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence, soit maintenant lu une deuxième fois et déféré à un comité législatif.

Le président: Je vais vous présenter les adjoints et les conseillers qui vont nous appuyer tout au long de notre travail. Ce sont M. Archambault, du Bureau du légiste, qui est notre conseiller législatif, et M. Terry Thomas, recherchiste, du Service de recherche de la Bibliothèque. Bienvenue et merci pour votre futur travail.

• 1545

J'aimerais avoir une proposition relativement à l'impression des *Procès-verbaux et témoignages*: Que le Comité fasse imprimer un minimum de 750 exemplaires

TÉMOIGNAGES

[*Enregistrement Électronique*]

[*Traduction*]

Le mardi 6 mars 1990

The Chairman: Order, please!

We have the quorum of five. With your permission, we are going to begin this session of the Legislative Committee on Bill C-34, an Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof.

I am going to read you a letter I have received which is dated December 12, 1989.

Mr. Marcel R. Tremblay, M.P. House of Commons.

Pursuant to Standing Order 113, it is my pleasure to confirm your appointment to the chair of the Legislative Committee on Bill C-34, an Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof.

It is signed by John A. Fraser.

I congratulate all those who have been appointed members of this Legislative Committee. I believe we have a good bill before us, based on the various comments that have been made, particularly during the debate on second reading. We have been given a fairly interesting list of witnesses who wish to appear before our Committee to gain a clear understanding of the bill and to send it back to the House for report stage in the best form possible.

I would now ask our Clerk, Mr. Robert Normand, to read us the Order of Reference as adopted by the House of Commons.

The Clerk of the Committee:

Ordered—That Bill C-34, an Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof be now read a second time and referred to a Legislative Committee.

The Chairman: I am going to introduce the staff who will be supporting us in the course of our work. They are Mr. Archambault, from the Office of the Law Clerk, our Legislative Counsel, and Mr. Terry Thomas, Research Officer, from the Research Branch of the Library of Parliament. Welcome, gentlemen, and thank you for the work you will be doing.

I would like to have a motion on the printing of the Minutes Of Proceedings and Evidence: That the Committee print 750 copies of its Proceedings and

[*Texte*]

de ses *Procès-verbaux et témoignages*, ainsi que l'a établi le Bureau de régie interne.

M. Eugène Bellemare (député de Carleton—Gloucester): Je propose cette motion.

Le président: Je pense qu'il n'y a pas lieu, pour le moment, de demander l'impression d'exemplaires additionnels. On verra si c'est nécessaire en cours de route.

La motion est adoptée

Le président: J'ai aussi besoin d'une proposition relativement à l'audition et à l'impression des témoignages en l'absence du quorum: Que le président soit autorisé à tenir des réunions pour recevoir des témoignages et à autoriser leur impression en l'absence de quorum, pourvu que trois membres, dont le président ou, en son absence, son suppléant, soient présents.

On sait que le quorum pour les réunions est de cinq membres. Il faut une motion pour autoriser un nombre minimal de trois personnes pour entendre les témoins. Le président ou son suppléant doit être à son poste. Cela veut dire qu'il faut au moins un membre de l'Opposition officielle, du Nouveau parti démocratique ou du gouvernement.

M. Bellemare: Vous avez répondu à ma question. Je pensais qu'il fallait qu'un seul parti soit représenté, mais votre réponse m'a rassuré.

Le président: On devrait dire dans la motion qu'un député de l'opposition doit être présent et compris dans le nombre de trois qu'on suggère.

Mr. Stevenson (Durham): So moved.

La motion est adoptée

Le président: La troisième proposition a trait à la distribution de documents et de mémoires: Que le greffier du Comité soit autorisé à distribuer les mémoires, les lettres et autres documents du public à l'intention des membres du Comité dans la langue dans laquelle ils ont été envoyés, et qu'il veille à les faire traduire rapidement et à en faire la distribution le plus rapidement possible.

M. Bellemare: Monsieur le président, lorsqu'un document est préparé et présenté par un témoin, est-ce qu'il doit être dans les deux langues officielles comme aux autres comités? Aux autres comités, la présentation orale peut être faite comme on le veut, mais si on a quelque chose à présenter par écrit, la documentation doit être traduite dans l'autre langue et présentée dans les deux langues.

Le président: L'idéal est que les documents soient présentés lors de la comparution dans les deux langues officielles. Dans le passé, les députés ont décidé d'accepter un mémoire qui n'était pas lu au complet dans une seule langue officielle pourvu que cela ne nuise pas au travail du Comité et que la traduction se fasse dans un délai raisonnable.

[*Traduction*]

Evidence as established by the Board of Internal Economy.

Mr. Eugène Bellemare (Carleton—Gloucester): I so move.

The Chairman: I do not think there is any need for the moment to request that additional copies be printed. We will see whether it is necessary as we go along.

Motion carried

The Chairman: I also need a motion on the receiving and printing of evidence when quorum is not present: That the Chairman be authorized to hold meetings in order to receive evidence and authorize its printing when a quorum is not present provided that three Members are present, including the Chairman or in his absence the person designated to be Chairman of the Committee.

As you know, the quorum for meetings is five members. We need a motion to authorize a minimum number of three persons to hear witnesses. The Chairman, or the person replacing him must be present. That means that what is required is at least one Member of the official Opposition, of the New Democratic Party or of the Government.

Mr. Bellemare: You have answered my question. I thought only one party had to be represented, but your answer reassures me.

The Chairman: We should say in the motion that a Member of the Opposition must be present and included in the number three we are suggesting.

Mr. Stevenson (Durham): Je propose cette motion.

Motion carried

The Chairman: The third motion concerns the circulation of documents and briefs: That the Clerk of the Committee be authorized to distribute documents, such as briefs, letters and other papers received from the public and addressed to the Members of the Committee in the language received, the Committee Clerk to ensure that such documents are translated and circulated as promptly as possible.

Mr. Bellemare: Mr. Chairman, when a document is prepared and presented by a witness, must it be in both official languages as in the other Committees? In the other Committees, the oral presentation may be made in whatever language the witness wishes, but, if something is to be presented in writing, documents must be translated into the other language and presented in both languages.

The Chairman: Ideally, documents should be presented in both official languages when the witnesses appear before the Committee. In the past, MPs have decided to accept a brief that was not read in its entirety in only one official language, provided that it did not hinder the Committee's work and that the document be translated in a reasonable time.

[*Text*]

M. Bellemare: J'aimerais comprendre exactement votre pensée, monsieur le président. Supposons que la documentation est assez longue et que le témoin désire la présenter au complet de vive voix. Que ce soit fait en français ou en anglais, il n'y a aucun problème. S'il nous présente un document écrit, est-ce que le document devra être dans les deux langues?

Le président: Vous me demandez si on devrait entendre un témoin même si sa présentation n'est pas faite dans les deux langues officielles.

M. Bellemare: Une présentation écrite.

• 1550

Le président: Je répète ce que je disais tout à l'heure. J'ai vécu les deux situations. J'ai vu des témoins présenter un document en français seulement, et les membres du Comité ont accepté de l'entendre. J'ai également vu des témoins présenter un document en anglais seulement, et les membres ont accepté de l'entendre quand même, pourvu que cela ne nuise pas au travail du Comité et que la traduction soit faite par le Bureau des traductions, sur la Colline, d'une façon efficace et rapide.

M. Bellemare: Monsieur le président, je peux comprendre que des individus fassent une présentation dans la langue de leur choix, qu'elle soit écrite ou orale. Mais dans ce cas-ci, on parle de la Fonction publique. Des témoins de la Fonction publique se vantent, avec raison, de donner des services dans les deux langues. Est-ce qu'on ne devrait pas exiger que les témoins de la Fonction publique présentent leur documentation dans les deux langues?

Le président: Je pense que l'article 17 de la Charte s'applique aussi bien au personnel de la Commission de la Fonction publique qu'aux gens de l'extérieur. Les gens peuvent s'exprimer au Parlement, verbalement ou par écrit, dans la langue de leur choix. Par conséquent, on se doit d'accepter des documents dans la langue du choix de la personne qui comparaît devant nous.

La motion est adoptée

Le président: Il me faut aussi une proposition relativement à l'interrogation des témoins: Que lors de l'interrogation des témoins, 10 minutes soient accordées au premier intervenant de chaque parti, et cinq minutes par la suite à chaque autre intervenant.

J'ai essayé de suivre cette politique-là alors que j'ai présidé à l'étude de 13 ou 14 projets de loi au cours des dernières années. Je suis assez libéral, si on me permet d'employer ce mot, pour accorder le même nombre de minutes à chaque intervenant. Si l'un prend 13 minutes, je donne 13 minutes à l'autre. Personnellement, je n'ai pas eu de problèmes à ce sujet, mais je pense qu'il est tout de même important de préciser un certain nombre de minutes au cas où on aurait à débattre de cela.

M. Bellemare: Par exemple, s'il y a à une séance une seule personne du NPD, une seule personne du Parti Libéral et trois députés conservateurs, vous accorderiez 20

[*Translation*]

Mr. Bellemare: I would like to understand exactly what you mean, Mr. Chairman. Suppose the documentation is fairly long and the witness wishes to present it all orally. There is no problem whether he does it in English or in French. If he submits a written document, must that document be in both languages?

The Chairman: You are asking me whether we should hear witnesses even though their presentations are not made in both official languages.

Mr. Bellemare: A written presentation.

The Chairman: I repeat what I said earlier. I have experienced both situations. I have seen witnesses table a document in French only, and the Committee members have agreed to hear it. I have also seen witnesses table a document in English only, and the members have nonetheless received it, provided it does not hinder the Committee's work and provided a translation is done quickly and effectively by the Translation Bureau.

Mr. Bellemare: Mr. Chairman, I can understand that some individuals might make a submission, whether written or oral, in their preferred language. However, in this particular instance, we are speaking about the Public Service. Witnesses from the Public Service boast, and with good reason, of providing services in both languages. Should we not require Public Service witnesses to submit their documents in both languages?

The Chairman: It is my belief that Section 17 of the Charter applies equally to public servants and non public servants. People can address Parliament, either orally or in writing, in the language of their choice. Consequently, we must accept the documents in the language in which they are submitted by the witness.

Motion carried

The Chairman: Now for the motion respecting the questioning of witnesses: That during the questioning of witnesses, the first spokesperson of each party be alloted 10 minutes and thereafter 5 minutes for other members of the Committee.

I tried to respect this policy when chairing 13 or 14 Legistlave Committees in recent years. My approach is somewhat "liberal", if you will forgive the expression, and I have tried to allot the same amount of time to each spokesperson. If one takes 13 minutes, I try to give 13 minutes to the next one. Personally, I have not encountered any problems with this approach, but I do think it is important to specify a certain number of minutes in the event we have to debate the question.

Mr. Bellemare: Suppose that at a meeting there was one NDP member, one Liberal Party member and three Conservative Party MPs and that you were to allot 20

[*Texte*]

minutes au Parti progressiste conservateur et M. McCurdy parlerait pendant 10 minutes une seule fois. On dirait qu'il n'y a pas d'équilibre entre les différents partis. Serait-il possible de nous accorder chacun cinq minutes au lieu d'accorder dix minutes au premier intervenant? Je ne connais pas la pratique. C'est une question que je pose.

Le président: On parle actuellement du premier intervenant de chaque parti. Monsieur Bellemare, si vous étiez le premier intervenant de votre parti, vous auriez droit à 10 minutes, ou à moins si vous le voulez, ou encore à plus selon l'humeur du président ce jour-là. Si vous étiez seul de votre parti, s'il y avait un seul néo-démocrate et s'il y avait trois représentants du gouvernement, je vous compterais comme deux personnes, monsieur Bellemare. Vous auriez droit, comme premier intervenant, à 10 minutes et je vous donnerais cinq autres minutes au deuxième tour.

Dans la pratique, les choses se passent assez bien dans les comités législatifs. Ce ne sont pas des barrières très rigides qui vont nous permettre. . .

M. Bellemare: Je me sens totalement à l'aise à ce Comité-ci.

Le président: On devrait bien s'entendre.

• 1555

M. Bellemare: Je propose cette motion.

La motion est adoptée

Le président: La dernière proposition concerne le personnel de soutien: Que le greffier du Comité, en consultation avec le greffier principal du Bureau des projets de loi d'intérêt public, ainsi qu'avec le président, soit autorisé à retenir au besoin les services d'employés additionnels pour la durée du Comité, pour une période ne dépassant pas 30 jours ouvrables après le dépôt de son rapport final.

Je ne crois pas qu'il y ait lieu pour le moment de procéder à l'embauche de personnel de soutien. Si cela s'avérait nécessaire, on pourrait demander au Comité d'approuver l'embauche de telle personne pour un travail spécifique. C'est uniquement un accord de principe, parce que le Comité consentira certainement à procéder à l'embauche d'un employé de soutien si nécessaire.

La motion est proposée par M. McCurdy.

La motion est adoptée

Le président: J'ai reçu de Mme Catterall une première liste de témoins que son parti désire entendre au Comité législatif sur le projet de loi C-34. J'avais été informé de l'absence de Mme Catterall cette semaine. Je lui avais dit qu'on considérait cette liste comme non finale et qu'on serait très ouverts à d'autres suggestions par l'entremise de M. Bellemare, son remplaçant, ou dès son retour. J'ai été très clair là-dessus: il ne faut pas considérer la liste du 28 février qu'on a reçue de Mme Catterall comme étant exclusive. Au contraire, je la considère comme étant une première liste.

[*Traduction*]

minutes to the Conservatives and Mr. McCurdy a total of 10 minutes all at once. Some would claim that this was inequitable. Would it be possible to allot 5 minutes to each spokesperson, rather than 10 minutes to the first spokesperson? I do not know what is customarily done. I am simply asking a question.

The Chairman: We are talking about the first spokesperson of each party. If you were the first member of your party to speak, Mr. Bellemare, you would be entitled to 10 minutes, or less if you choose, or more depending on the mood of the chairman on that particular day. If you were the only member of your party, if there were only one New Democrat compared to three government representatives, I would count you as two persons. As the first spokesperson, you would be entitled to 10 minutes, and to an additional 5 minutes the second time around.

Matters generally proceed smoothly in Legislative Committees. These are not extremely rigid restrictions allowing us to. . .

Mr. Bellemare: I feel completely at ease in this committee.

The Chairman: We should get along well.

Mr. Bellemare: I am moving the motion.

Carried

The Chairman: The last motion concerns the support staff: That the Clerk of the Committee, in consultation with the Principal Clerk, Public Bills Office and the Chairman, be authorized to engage the services of temporary secretarial staff as required, for a period not exceeding 30 working days after the Committee has presented its Report to the House.

I do not think it is necessary for the time being to hire support staff. Should it become necessary to do so, we could ask the Committee to authorize the hiring of someone to perform a specific task. It would strictly be an agreement in principle, since the Committee would certainly agree to proceed with the hiring of secretarial staff, if necessary.

The motion is moved by Mr. McCurdy.

Carried

The Chairman: Mrs. Catterall has submitted to me a preliminary list of witnesses that her party would like to hear before the Legislative Committee on Bill C-34. I have been informed that Mrs. Catterall is absent this week. I told her that we would not view this as the definitive list and that we would be quite open to other suggestions from Mr. Bellemare, her substitute, or to those she might make when she returns. I was very clear on that point, namely that the list we received from Mrs. Catterall on Febrary 28 should not be viewed as exclusive. On the contrary, I see it as a preliminary list.

[*Text*]

M. Bellemare: Aujourd'hui, je remplace à la fois Mme Catterall et M. Jean-Robert Gauthier. Je ne sais que depuis quelques heures que je suis remplaçant. À quel moment voulez-vous que je fasse des commentaires au sujet des noms suggérés par Mme Catterall?

Le président: C'est le moment actuellement. On essaie de s'orienter pour ce qui est des réunions futures. On peut commencer par ce premier document qui a été officiellement déposé. Le Comité est ouvert à tout commentaire sur les noms contenus dans cette liste.

M. Bellemare: La liste des témoins laisse supposer qu'on désire entendre une variété d'opinions, que ce soit des syndicats, des administrateurs, des représentants du Conseil du Trésor ou encore des universités. On veut entendre des témoins de l'extérieur dans le domaine de l'éducation se spécialisant dans ce domaine particulier. On veut entendre des voix d'un peu partout.

Je pourrais, à un moment donné, vous dire les raisons pour lesquelles tel ou tel témoin a été inclus dans la liste. Je vous donne aujourd'hui la raison de base. On veut entendre des témoins du domaine universitaire, du domaine des syndicats ou encore du domaine de l'équité en matière d'emploi.

• 1600

Le président: Est-ce que tout le monde a pris connaissance de cette liste suggérée par Mme Catterall?

M. Barry Moore (député de Pontiac—Gatineau—Labelle): On a pris connaissance de la liste qu'elle nous a suggérée, mais est-ce qu'on est obligés de choisir nos témoins dès aujourd'hui, ou si on peut étudier cela davantage? C'est notre première réunion sur le projet de loi C-34.

Le président: Est-ce qu'on voit des objections à ce que certains groupes de cette liste comparaissent?

M. Moore: Eh bien, j'aimerais savoir pourquoi on accepte le Conseil ethnoculturel du Canada. Il y a également M. Donald Savoie, Deputy Principal, CCMD, et M. Jack L. Manion, Principal, CCMD. On pourrait entendre l'un ou l'autre, mais pas les deux.

Je me pose aussi des questions sur l'opportunité d'inviter Don Mazankowski. On devrait peut-être inviter le ministre de Cotret parce que c'est lui qui est responsable de la Fonction publique. Je trouve qu'on répète assez souvent certains noms. On n'a pas besoin d'une liste aussi longue. On pourrait y revenir lors d'une autre réunion. Est-ce aujourd'hui qu'on décide qui nous voulons inviter?

Le président: On peut faire un premier exercice aujourd'hui. Si on pouvait s'entendre sur certains groupes, cela permettrait au greffier de communiquer avec eux le plus rapidement possible. Il y en a qui devront peut-être se déplacer pour venir à Ottawa.

Est-ce qu'il est pertinent de rencontrer M. Mazankowski plutôt que M. Robert de Cotret? On pourrait prendre une décision là-dessus aujourd'hui. On

[*Translation*]

Mr. Bellemare: Today, I am substituting for both Mrs. Catterall and Mr. Jean-Robert Gauthier. I was only informed of this a few hours ago. At which point would you like me to comment on the names submitted by Mrs. Catterall?

The Chairman: Now would be the time, actually. We are trying to set the course for upcoming meetings. We can start with the first document that was officially tabled. The Committee welcomes any comments about the names on this list.

Mr. Bellemare: One can assume from the list of witnesses that we want to hear a range of opinions, be it from unions, administrators, Treasury Board representatives or university academics. We want to hear testimony from outside witnesses who are experts in the field of education in management. We want to hear a broad range of views.

I could, at some point, give you the reasons why a particular name has been included in the list. Basically what I am saying today is that we want to hear from academics, union representatives and experts in the field of employment equity.

The Chairman: Has everyone studied the list suggested by Mrs. Catterall?

Mr. Barry Moore (Pontiac—Gatineau—Labelle): We have studied the list, but do we have to select the witnesses today, or can we study the list a bit more? This is our first meeting on Bill C-34.

The Chairman: Does anyone object to having any of the groups on the list appear before us?

Mr. Moore: Well, I would like to know why we are accepting the Canadian Ethnocultural Council. There is also Mr. Donald Savoie, Deputy Principal, CCMD, and Mr. Jack L. Manion, Principal, CCMD. We could hear either one, but not both.

I am also wondering how appropriate it is to invite Don Mazankowski. Perhaps we should invite the Minister, Mr. de Cotret, because it is he who is responsible for the Public Service. It seems to me some names are repeated fairly often. We do not need a list this long. We could come back to this at another meeting. Are we going to decide today whom we want to invite?

The Chairman: We can make a first attempt today. If we could agree on certain groups, that would enable the Clerk to contact them as soon as possible. Some of them may have to travel to get to Ottawa.

Is it relevant to meet with Mr. Mazankowski, rather than Mr. de Cotret? We could decide on that today. We know that Mr. de Cotret is much more familiar with the

[*Texte*]

sait tous que M. de Cotret est beaucoup plus près de la Commission de la Fonction publique que M. Mazankowski peut l'être. Toutefois, si le Comité insiste pour rencontrer M. Mazankowski, je ne vois pas pourquoi il ne l'entendrait pas. Est-ce qu'il y a lieu de rencontrer les deux ministres ou s'il faut faire un choix entre M. Mazankowski et M. de Cotret?

M. Bellemare: M. Mazankowski n'est-il pas le responsable de ce projet de loi-ci?

Le président: Il en est le responsable, mais M. de Cotret, à titre de président du Conseil du Trésor, est peut-être plus familier avec la réglementation et les conditions de travail de la Commission de la Fonction publique.

M. Bellemare: J'aimerais attendre la prochaine réunion pour faire des commentaires spécifiques sur ces noms-là, mais si c'est le moment maintenant, je vais les faire tout de suite. J'aimerais énumérer les noms et peut-être en ajouter deux.

Le président: Est-ce qu'on pourrait s'entendre sur cette première question? Est-ce que le Comité préférerait rencontrer M. Mazankowski ou M. de Cotret, ou les deux? Je pense qu'on est tous d'accord pour dire que le premier témoin à entendre est soit le ministre responsable de la Commission de la Fonction publique, soit le minstre responsable du projet de loi C-34.

Mr. McCurdy, do you have any comments on that?

Mr. McCurdy (Windsor—St-Clair): I think it would be much more useful to have the guy here who is responsible for administering the Public Service Commission.

M. Bellemare: Personnellement, j'aimerais rencontrer les deux, celui qui est responsable de la Commission, M. de Cotret, ainsi que M. Mazankowski, qui est responsable du projet de loi établissant le Centre canadien de gestion.

• 1605

M. Moore: Effectivement, M. Mazankowski est le parrain du projet de loi C-34, mais la personne qui a directement affaire à la Fonction publique est M. de Cotret. Je ne vois pas l'utilité de les inclure tous les deux.

M. Bellemare: M. de Cotret est responsable de la Fonction publique. Le Centre canadien de gestion fera-t-il partie de la Fonction publique ou si ce sera une opération indépendante administrée par un conseil d'administration composé de plusieurs membres du Parlement ou de la Fonction publique, ou encore de gens d'affaires ou d'universitaires? Je crois que c'est le cas. Si c'est le cas, et si j'ai bien compris le projet de loi, on discute d'un groupe qui sera gouverné par des personnes indépendantes de la Fonction publique.

Donc, il y a deux choses. M. Mazankowski, le parrain du projet de loi, n'est pas responsable de la Fonction publique. Ce n'est pas le chef du personnel de l'ensemble

[*Traduction*]

affairs of the Public Service Commission than Mr. Mazankowski can be. However, if the committee insists on meeting Mr. Mazankowski, I do not see why it cannot hear him. Are there reasons why we should meet both Ministers or should we choose either Mr. Mazankowski or Mr. de Cotret?

Mr. Bellemare: Is Mr. Mazankowski not responsible for this bill?

The Chairman: He is, but, as President of the Treasury Board, Mr. de Cotret may perhaps be more familiar with regulations and working conditions of the Public Service Commission.

Mr. Bellemare: I would like to wait for a future meeting before making specific comments on these names. But, if the time is now, I will make them right away. I would like to list the names and perhaps add two more.

The Chairman: Could we agree, then, on this first question? Would the committee prefer to meet with Mr. Mazankowski or Mr. de Cotret or with both? I think we all agree that the first witness we should hear is either the Minister responsible for the Public Service Commission or the Minister responsible for Bill C-34.

Monsieur McCurdy, est-ce que vous avez des commentaires à faire à ce sujet-là?

M. McCurdy (Windsor—St-Clair): Je crois qu'il serait beaucoup plus utile de faire venir la personne qui est responsable de l'administration de la Commission de la Fonction publique.

Mr. Bellemare: Personally, I would like to meet both of them, the man responsible for the Commission, Mr. de Cotret, and Mr. Mazankowski, who is responsible for the Act to establish the Canadian Centre for Management Development.

Mr. Moore: Indeed, Mr. Mazankowski is the sponsor of Bill C-34, but the person who deals directly with the Public Service is Mr. de Cotret. I do not see the need to include them both.

Mr. Bellemare: Mr. de Cotret is responsible for the Public Service. Is the Canadian Centre for Management Development part of the Public Service, or is it an independent operation administered by a Board of Directors comprised of a number of Members of Parliament or of the Public Service, or of business people or university officials? I believe this is the case. If it is, and if I have clearly understood the bill, we are talking about a group that will be governed by persons independent of the Public Service.

So there are two points here. Mr. Mazankowski, the sponsor of the bill, is not responsible for the Public Service. He is not the personnel manager of all the

[*Text*]

des employés du Canada. Son projet de loi a trait à la grande image des opérations. Cela comprend le côté éducatif, le côté professionnel, le côté syndical, le côté universitaire, le grand public, les différentes ethnies et les gens qui demandent l'égalité un peu partout, avec raison d'ailleurs.

Vous voyez les deux points de vue. Moi, je vois M. de Cotret comme le patron ou le chef du personnel. Je vois deux personnes différentes, deux points de vue absolument différents. J'ai toujours eu l'impression que celui qui parraine le projet de loi a la responsabilité de venir, ne serait-ce que pour quelques minutes. Je ne demande pas à M. Mazankowski de venir passer la semaine ici, mais seulement de nous donner une introduction incluant les points de vue que je viens de présenter.

The Chairman: Mr. Cardiff, we are discussing a very interesting issue. Do you think Mr. Mazankowski or Mr. de Cotret should appear before our committee, or both?

Mr. Cardiff (Huron—Bruce): Well, if the committee would accept me as their witness, I would be quite prepared to do that. It is part of my responsibility as parliamentary secretary to the minister to appear on his behalf. That does not mean to say the minister would not appear at some time. But I introduced the legislation in the House at the time of introduction and would be quite prepared to appear as a witness before the committee at the committee's discretion.

Mr. Jack Manion is not available to be here probably for the next two or three weeks, and if at all possible we would like to have him available to appear with myself or whomever the witness might be. I believe it would be much more beneficial for the committee, if that were agreeable to the committee.

M. Bellemare: Si j'avais à faire un choix entre M. Mazankowski et M. de Cotret, je choisirais celui qui a présenté le projet de loi dans un esprit universel. Je vois M. de Cotret comme le chef du personnel du gouvernement. Il peut répondre à des questions très spécifiques sur les fonctionnaires, mais le projet de loi établit une institution éducative dans une perspective de renouvellement d'idées et de pensée intellectuelle, et établit des objectifs quant à la façon d'administrer la Fonction publique.

The Chairman: We have a suggestion: Mr. Cardiff, Mr. Mazankowski, or both.

• 1610

Mr. McCurdy: I am not going to discuss this issue ad infinitum. Perhaps the appropriate thing to do is to agree on what we can agree to and see how things proceed over the next couple of weeks, because evidently it is going to go on for weeks—and agree to certain witnesses early among those who are here, and then as things unfold make the decision with respect to the choice of ministers to appear. It has already been indicated by the

[*Translation*]

employees of the Government of Canada. His bill concerns the broader operational picture. That includes the educational aspect, the professional aspect, the union aspect, the university aspect, the general public, the various ethnic groups and the people who are seeking equality across the country, and rightly so by the way.

So you see the two points of view. I see Mr. de Cotret as the boss or manager of personnel. I see two distinct persons, two absolutely different points of view. It has always been my impression that the bill's sponsor has a responsibility to come before us, if only for a few minutes. I am not asking Mr. Mazankowski to spend a week here, but only to give us an introduction that includes the points of view I have just outlined.

Le président: Monsieur Cardiff, on discute d'une question très intéressante. Pensez-vous que M. Mazankowski ou M. de Cotret devrait comparaître devant notre comité, ou tous les deux?

M. Cardiff (Huron—Bruce): Eh bien, si le comité acceptait que je comparaisse à leur place, je serais tout à fait prêt à le faire. En tant que secrétaire parlementaire du ministre, j'ai aussi la responsabilité de comparaître en son nom. Cela ne veut pas dire que le ministre ne viendrait pas ici à un moment donné. Mais j'ai présenté le projet de loi en Chambre lorsqu'il a été déposé, et je serais tout à fait prêt à comparaître comme témoin devant le comité, quand le comité le voudra.

M. Jack Manion ne pourra sans doute pas venir avant deux ou trois semaines, et nous aimerions qu'il comparaisse, si possible, devant le comité avec moi-même ou un autre témoin. Je crois, que si cette façon de procéder convenait au Comité, cela lui serait beaucoup plus utile.

Mr. Bellemare: If I had to choose between Mr. Mazankowski and Mr. de Cotret, I would choose the one who introduced the bill in a universal spirit. I see Mr. de Cotret as the Government Personnel Manager. He can answer very specific questions concerning the Public Service, but the bill establishes an educational institution in a context of renewal of ideas and intellectual thinking, and sets objectives concerning the way of administering the Public Service.

Le président: Nous avons une suggestion à proposer: M. Cardiff, M. Mazankowski, ou tous les deux.

M. McCurdy: Je ne vais pas passer la journée à discuter de cette question. La meilleure chose à faire serait peut-être de s'entendre sur les témoins sur lesquels nous pouvons nous entendre et de voir comment les choses évoluent pendant les prochaines semaines—parce que manifestement ça va continuer pendant des semaines—et s'entendre tout de suite sur certains témoins parmi ceux-ci, puis prendre une décision quant au choix des ministres

[*Texte*]

parliamentary secretary that he was responsible for guiding the bill through the House. That would suggest to me that he is as much an expert on the government's thinking as anybody might be. In any case, I do not think that any of us have a fundamental disagreement as to the principle of the legislation. All three parties supported it in substance.

I think most of the questions have to do with some aspects of the curriculum as it relates to such questions as employment equity and so on, which is a response to a question raised earlier as to why the Canadian Ethnocultural Council, etc.—the invitation of which I quite support.

Since the question has been raised about some and others—at least two of them on this side of the table—are in agreement about them, could we not agree on the Advisory Committee on Employment Equity for the Disabled, on Daryl Bean, on the Canadian Ethnocultural Council, on Iris Craig, on Professor Bruce Dorin, on Ms Jean Edmonds, the task force on women in the Public Service, on John Edwards, and on Madam Huguette Labelle? I have only a question about Jack McKinnon, and of course Mr. Manion. I agree with the premise that it is not necessary to have both the principal and the deputy principal answering questions, although there maybe some reason for that duplication. Then, of course, David Sussman, and with respect to the rest make a later decision.

Mr. Bellemare: I gather you were reading from the list.

Mr. McCurdy: That at least would put us in a position to extend invitations to these people and define an initial schedule.

M. Bellemare: Dans le cas du principal, car on l'appelle le principal ici, j'aurai des questions à poser plus tard, à savoir pourquoi une personne porte un tel titre ou pas. Ayant déjà été dans l'enseignement, j'aurais aussi des commentaires à faire plus tard.

Dans le cas du directeur ou du directeur adjoint, M. Cardiff a dit tout à l'heure que M. Manion serait absent pour quelque temps, et peut-être même pour trois semaines ou plus, je ne le sais pas. À partir d'aujourd'hui ou de demain, de la prochaine réunion, on devrait toujours avoir l'un ou l'autre de présent. Cela les implique beaucoup; et si on veut développer une université quelque part, il faut absolument que les intervenants soient présents, ou que les responsables des intervenants, les directeurs, les dirigeants soient présents. On ne peut pas nous, les politiciens, comme un conseil scolaire ou une commission scolaire, prendre de grandes décisions sans que nos administrateurs soient là pour nous entendre délibérer, où si nous devons leur poser des questions, bien souvent à l'improviste.

[*Traduction*]

qui vont comparaître devant nous au fur et à mesure que les choses évoluent. Le secrétaire parlementaire a déjà indiqué que c'est à lui de faire en sorte que le projet de loi soit adopté par la Chambre. A mon avis, cela veut dire qu'il est tout aussi au courant des intentions du gouvernement que n'importe qui d'autre. De toute façon, je crois que nous sommes tous d'accord sur le principe même de ce projet de loi. Les trois partis en ont accepté le fond.

Je crois que la plupart des questions concernent quelques aspects du programme d'études en ce qui a trait à certaines questions comme l'équité en matière d'emploi, etc. Tout ça, c'est une réponse à une question qui a été soulevée tout à l'heure, à savoir pourquoi le Conseil ethnoculturel du Canada, etc.—qui, je suis d'accord, devrait être invité.

Puisqu'on se pose la question au sujet de quelques uns, et d'autres—au moins deux de ce côté-ci de la table—sont d'accord là-dessus, est-ce qu'on ne pourrait pas se mettre d'accord sur le Comité consultatif sur l'emploi des personnes handicapées, M. Daryl Bean, le Conseil ethnoculturel du Canada, Mme Iris Craig, M. Bruce Dorin, Mme Jean Edmonds, le groupe de travail sur les femmes dans la Fonction publique, M. John Edwards et Mme Huguette Labelle? Je n'ai des réserves qu'en ce qui concerne Jack McKinnon et bien sûr M. Manion. Je suis d'accord qu'il n'est pas nécessaire de poser des questions et au directeur et au vice-directeur bien qu'il puisse y avoir une raison d'inviter les deux. Ensuite, bien sûr, David Sussman, et nous pourrions prendre une décision en ce qui concerne les autres plus tard.

M. Bellemare: D'après ce que je comprends, vous lisiez les noms de la liste.

M. McCurdy: Comme ça? Nous pourrons envoyer dès maintenant des invitations à ces gens-là et établir un premier plan de travail.

Mr. Bellemare: In the principal's case—because we call him a principal here—I will have some questions to ask later about why a person has this kind of title or not. Having already worked in education, I will also have some comments to make later.

In the case of the principal or the deputy principal, Mr. Cardiff said a moment ago that Mr. Manion would be absent for some time, perhaps even three weeks or more, I am not quite sure. Starting today or tomorrow, as of the next meeting, we should always have one or the other present. That will involve them a great deal. And if we want to develop a university somewhere, it is essential that the parties involved be present, or that the officials of the parties involved, the directors, the officers be present. Unlike a school board, we politicians cannot take major decisions without having our administrators here to hear us deliberate, or to ask them questions, without warning, as is very often the case.

[*Text*]

Le président: Ce que je peux vous dire c'est que j'ai fortement l'impression qu'ils seront sûrement représentés. Je pense qu'il serait opportun de leur dire que ces réunions-là vont être intéressantes et enrichissantes, et ce, d'autant plus que c'est pour leur Centre de gestion. Je ne pense pas qu'on puisse être en mesure de les obliger à être présents pendant toutes ces délibérations-là. Mais je pense que la suggestion devrait être maintenue et portée à leur attention.

M. Bellemare: J'aimerais, si c'est toujours à propos, monsieur le président, ajouter le nom de M. Edgar Gallant qui est l'ancien président de la Commission de la Fonction publique. Il va sûrement nous faire une présentation très détachée étant, j'imagine, à sa retraite maintenant, puisqu'il a été assez longtemps le président de la Commission. Il aura sûrement des observations à faire et qui seraient très utiles au gouvernement canadien.

• 1615

J'avais aussi un deuxième nom, monsieur le président, mais cela m'échappe pour le moment.

Le président: Pendant que vous cherchez, je vais passer la parole à monsieur Cardiff.

Mr. Cardiff: Mr. Chairman, when we completed second reading of Bill C-34 we agreed we would give the committee lots of time to pursue the bill and call witnesses. That was the agreement we made in allowing the bill to be completed at second reading. We certainly have no difficulty with calling a number of witnesses.

Mr. McCurdy gave us quite a list there that we could call. If we would agree to call a certain number of those, but not the complete list, we would be able to add to it as time goes on and call further witnesses.

We are quite prepared to hear more witnesses and to accommodate. We agreed in the House to allow for a number of witnesses to be heard at committee stage. We are still open to that suggestion, and what Mr. McCurdy has suggested is quite acceptable to us.

The only request I would make is that I would like to have Mr. Manion appear relatively early in your deliberations, because I feel he is an expert on the legislation and on the program, and it would help us develop—

Mr. McCurdy: Did you not say he would not be available for three weeks?

Mr. Cardiff: Well, I cannot give you an exact answer on that. There is a time that he is not available, and I would have to get back to the clerk or the chairman as to when he would be available. Whether there would be someone else that could assist us with the initial steps or not, I do not know.

[*Translation*]

The Chairman: I can tell you that I very much have the impression they will be represented. I think it would be a good idea to tell them that these meetings will be interesting and enriching the more so, since it is their Management Devolopment Centre that is concerned. I do not think we can require them to be present during all our proceedings, but I think the suggestion should be retained and brought to their attention.

Mr. Bellemare: Mr. Chairman, if this is still appropriate, I would like to add the name of Mr. Edgar Gallant, former Chairman of the Public Service Commission. He will certainly make a very objective presentation from being retired now, I imagine, since he was Commission Chairman for a fairly long time. He will surely have observations to make that will be very helpful to the Canadian Government.

I also had a second name, Mr. Chairman, but I have forgotten it for the moment.

The Chairman: While you are trying to remember, I am going to give the floor to Mr. Cardiff.

M. Cardiff: Monsieur le président, lorsque nous avons terminé la deuxième lecture du projet de loi C-34, nous nous sommes mis d'accord pour donner au comité le temps d'étudier le projet de loi et de convoquer des témoins. C'est l'accord que nous avions conclu pour que le projet de loi soit adopté en deuxième lecture. Nous ne voyons aucun inconvénient à ce qu'un certain nombre de témoins soient convoqués.

M. McCurdy nous a donné une liste assez longue de témoins que nous pourrions convoquer. Si nous pouvions nous mettre d'accord pour en convoquer quelques uns, pas tous, mais quelques uns, nous pourrions y ajouter des noms au fur et à mesure de nos travaux et convoquer d'autres témoins.

Nous sommes tout à fait disposés à entendre d'autres témoins et à accéder aux demandes présentées. Nous avons accepté en Chambre d'entendre un certain nombre de témoins en comité. Nous sommes toujours prêts à accueillir cette suggestion, et ce que M. McCurdy a proposé nous semble tout à fait acceptable.

La seule chose que je vous demanderais serait de faire venir M. Manion le plus tôt possible parce que je crois qu'il connait bien le projet de loi et le programme, et cela nous permettrait de développer. . .

M. McCurdy: Mais n'avez-vous pas dit qu'il ne serait pas disponible pendant trois semaines?

M. Cardiff: Eh bien, je ne peux pas vous donner de réponse exacte. Il ne sera pas disponible pendant un certain temps, et il faudra que je vérifie et que je dise plus tard au greffier ou au président à quel moment il sera disponible. Est-ce que quelqu'un d'autre pourrait nous aider au tout début? Je ne le sais pas.

[*Texte*]

I know if I am going to appear as a witness I would like to have Mr. Manion here as a witness with me at that time. I am not the expert. He is the expert. That would be very beneficial.

When we passed the legislation it was understood that Mr. Manion would not be available for the first part of March, and I think all felt that it was very beneficial that he be here for not only my presentation but to listen to all witnesses that are here at that time as well. It might extend the timeframe by two weeks, if that would be acceptable to the committee.

Le président: Si je comprends bien, il est proposé d'attendre le retour de M. Manion qui est prévu dans quelques semaines, avant de commencer notre série d'audiences, mais en acceptant, dans un premier temps, les huit premiers noms qui ont été lus par monsieur McCurdy tout à l'heure sur une liste qui nous avait été donnée par Mme Catterall et qui inclurait Mme Huguette Labelle. On pourra inclure à cette liste-là M. Edgar Gallant, en considérant que M. Manion sera présent, lorsque monsieur Cardiff va faire sa présentation devant le Comité comme premier témoin.

Lors d'une deuxième séance d'approbation de témoins additionnels, le Comité se penchera sur la pertinence d'avoir M. Mazankowski et/ou M. de Cotret en fonction de la qualité de l'exposé de monsieur Cardiff et de la satisfaction que les membres auront eue dans leur ronde de questions. Est-ce que cela vous conviendrait?

M. Moore: Encore une fois, monsieur le président, on a Mme Labelle qui est la présidente de la Commission de la Fonction publique à l'heure actuelle. Je me pose la question: Pourquoi Edgar Gallant qui est l'ancien président? C'est comme si on prenait le principal de CCMD et ensuite le vice-principal.

Je pense que l'on était d'accord avec ce que M. McCurdy avait proposé et on pourrait ajouter d'autres. . .

Le président: Est-ce que le Comité serait d'accord pour que je retire l'entrevue de M. Gallant maintenant, quitte à le faire venir lors d'une deuxième ronde de sélection?

• 1620

Je me répète en disant qu'on approuverait les huit premiers noms, incluant Mme Labelle, et on considère que M. Manion, dès son retour, ferait un exposé d'introduction en compagnie du secrétaire parlementaire; et lors d'une deuxième ronde, on verra à entendre ou non le ministre responsable du projet de loi ou M. de Cotret qui est plus familier, je dirais, avec la Commission de la Fonction publique. Cette décision ne serait prise que lors d'une deuxième discussion sur le choix des témoins.

On s'en tiendrait pour le moment à prendre des dispositions pour convoquer les huit premiers témoins.

[*Traduction*]

Je sais que si je vais comparaître comme témoin, je préférerais que M. Manion soit ici avec moi à ce moment-là. Je ne suis pas expert en la matière. C'est lui l'expert. Ce serait mieux ainsi.

Lorsque nous avons adopté le projet de loi, il était entendu que M. Manion ne serait pas disponible pendant la première partie du mois de mars, et je pense que tout le monde croyait à l'époque que ce serait une bonne idée qu'il soit là non seulement au moment de ma présentation, mais aussi pour écouter tous les témoins qui comparaîtraient. Cela prolongerait peut-être l'étude de ce projet de loi de deux semaines, si vous n'y voyez pas d'inconvénient.

The Chairman: If I understand you correctly, you are proposing that we wait for Mr. Manion's return, which is expected in a few weeks, before beginning our hearings, but that we should initially accept the first eight names read out by Mr. McCurdy a moment ago from the list distributed to us by Mrs. Catterall and which includes Mrs. Huguette Labelle. We could also include Mr. Edgar Gallant on the list, considering that Mr. Manion will be present when Mr. Cardiff makes his presentation to the Committee as its first witness.

At a second session to approve additional witnesses, the Committee will examine the question whether it is appropriate to have Mr. Mazankowski and/or Mr. de Cotret based on the quality of the presentation by Mr. Cardiff and on the satisfaction which members will have derived from their round of questions. Do you agree to that?

Mr. Moore: Once again, Mr. Chairman, we have Mrs. Labelle, who is currently Chairperson of the Public Service Commission. I am wondering why we should invite Edgar Gallant, who is the former Chairman? It is somewhat as though we invited the Principal of the CCMD and then the Vice-Principal.

I think we agreed with what Mr. McCurdy proposed and could add others. . .

The Chairman: Would the Committee agree to my withdrawing Mr. Gallant's name for the moment and perhaps calling him back during a second selection round?

I repeat that we would approve the first eight names, including Ms. Labelle, and we would wait to hear Mr. Manion, who would make an introductory presentation upon his return, together with the Parliamentary Secretary; and at the second round of discussion, we would decide whether to hear the Minister responsible for the bill or Mr. de Cotret, who is more familiar, I would say, with the Public Service Commission. That decision would only be made during a second round of discussion on the choice of witnesses.

For now, we would only make arrangements to invite the first eight witnesses. As soon as we know when Mr.

[*Text*]

Aussitôt que nous connaîtrons la disponibilité de M. Manion, et pour cela j'attends de l'information du secrétaire parlementaire sur la date de son retour, mais dès que cette date-là sera connue, dis-je, on en informera le greffier qui convoquera les réunions du Comité.

M. Bellemare: Monsieur le président, j'aurais d'autres noms à présenter et ce n'est pas un caprice. D'abord, je dois vous dire que j'ai une maîtrise en administration. J'ai eu le plaisir de suivre des cours en administration. Je ne me crois pas une autorité en la matière, mais j'en connais tellement peu que je crois pouvoir m'apercevoir de certains problèmes. Je sais qu'une institution éducative doit avoir des penchants philosophiques. Cette institution doit avoir des formes de méthodologie d'enseignement; c'est très important. Et si on ne se tourne seulement que vers les gens de la Fonction publique, comme le président de la Commission de la Fonction publique, ou M. de Cotret, comme président du Conseil du Trésor, ou vers la personne qui est responsable présentement, Mme Labelle, etc., c'est quasiment du narcissisme, comme si on se disait: «notre gang, on va décider ce qu'on veut et ceux qui ont de l'expérience, à l'extérieur, on ne s'y intéresse pas». Peut-être qu'on fait cela par erreur et non pas de façon systématique.

Alors, en tant qu'ancien éducateur, je dis qu'il faut absolument qu'on pense à la question de la philosophie. Pourquoi fait-on cela? Ou est-ce seulement un système de porte tournante où l'on va donner des petits cours d'éducation permanente à nos administrateurs? Ce sont des gens qui vont administrer des millions de dollars, et ce sont des gens qui vont venir de l'extérieur également, dans des agences gouvernementales. Donc, ça prend des gens qui ont de l'expérience, mais pas uniquement au sein du gouvernement.

Je pense présentement au professeur Ted Hodges de Queen's University à Kingston qui fait autorité en *Public Policy in Canada*. Eh bien, on manquerait beaucoup de ne pas aller chercher chez lui des idées. Lui, il fait ça d'une façon tout à fait dégagée et il nous donnerait des renseignements qui seraient absolument intéressants, peu importe les partis politiques; il s'agit de l'épanouissement de la Fonction publique et de ceux qui vont suivre des cours.

Alors, on manquerait le bateau de ne pas aller dans une institution d'une aussi grande réputation que Queen's University. Je n'ai pas eu le plaisir ou l'honneur d'y aller, mais je sais que cet homme-là est un érudit en matière de politique publique au Canada.

Deuxième personne ou groupe: l'Assemblée des premières nations,

Assembly of First Nations, for example. I hear the government talking about a full Canada, everyone in Canada, not just a small colonizing group, but everyone from the First Nations to the new Canadians of today and all the ethnics involved. Really we are serving a total community.

[*Translation*]

Manion is available, and I will be waiting to hear the date of his return from the Parliamentary Secretary, but as soon as that date is known, the Clerk will be informed and he will convene the Committee meetings.

Mr. Bellemare: Mr. Chairman, I have other names to submit and it is not a whim. First, I must tell you that I have a Masters Degree in Administration. I had the pleasure of taking courses in Administration. I do not pretend to be an expert in the field, but I know enough to be able to notice some problems. I know that an educational establishment must have some philosophical leanings. Such an establishment must have some form of teaching methods, that is very important. And if we rely only on people from the Public Service, like the Chairman of the Public Service Commission, or Mr. de Cotret, as President of the Treasury Board, or on the person who is responsible at the moment, Ms. Labelle, etc., it would amount almost to an exercise in narcissism, as if one was saying: "As a gang, we will decide what we want and we do not care about people from the outside who have the experience." Perhaps we are doing it by mistake and not in a systematic fashion.

So as a former educator, I say that we must absolutely take into consideration the philosophical aspects. Why are we doing that? Or is it only a revolving door system in which short continuing education courses will be offered to our management? These are people who will administer millions of dollars, and there will also be people from the outside, from government agencies. Thus we need people with experience, but not only within the government.

I am thinking about Professor Ted Hodges from Queen's University in Kingston, who is an authority on public policy in Canada. Well, we would be missing a lot if we were not asking ideas from him. He speaks in a very open way and he would give us absolutely interesting information, whatever political party we belong to; we are talking about the development of the Public Service and of those who will take courses.

So we would be missing the boat were we not to invite someone from such a renowned institution as Queen's University. I have not had the pleasure or the honor of studying there, but I know that man is a scholar in the field of public policy in Canada.

The second person or group is the Assembly of First Nations,

l'Assemblée des premières nations. Le gouvernement parle constamment de faire participer tout le Canada, tous les Canadiens, non seulement un petit groupe de colonisateurs, mais tout le monde à partir des premières nations jusqu'au Néo-Canadiens d'aujourd'hui, c'est-à-dire les membres de toutes les ethnies. Nous servons vraiment une communauté globale.

[*Texte*]

Therefore, as for the Assembly of First Nations, someone from there ought to come and make a presentation. The Native Women's Association of Canada, for example, as a third group should be invited to come. Finally, the Canadian Advisory Council on the Status of Women—70% of our staff are women, but they hold the low-paying jobs. We all make speeches about women taking their place, not only that they should be paid for equal work, but also that in management they should have a chance. . . Perhaps we should ask representatives of the group Status of Women to come and give their point of view on the topic. We want to know the needs of those who want to learn. Nineteenth century methods of education are gone,

et les Jésuites sont partis.

• 1625

Now we are looking at the total aspect of education,

dans une communauté pluraliste avec pour objectif tout le Canada et non pas juste un petit groupe.

Le président: Oui je pense, monsieur Bellemare, que le Comité a compris vos commentaires et suggestions et comme M. Cardiff l'a dit précédemment, le gouvernement est très réceptif à l'idée d'entendre tous les témoins qui démontreront un quelconque intérêt dans le domaine . En ce qui nous concerne, nous nous sommes entendus précédemment pour entériner le choix des huit premiers noms qui étaient sur la liste de Mme Catterall. Par la suite, le Comité sera saisi des autres propositions. Et dès la première séance du Comité, lorsqu'on entendra MM. Cardiff et Manion, à la fin de cette réunion-là, je vous garantis qu'on déposera une liste plus complète des suggestions que les membres auront faites à la présidence, et on en fera un débat ouvert pour inviter le plus de groupes possible, groupes qui pourraient démontrer un intérêt pertinent dans le cadre de l'étude de ce projet de loi C-34.

Monsieur McCurdy.

Mr. McCurdy: The discussion is potentially unending, unless we make up our minds what it is we are here to do. It seems to me that we want to look at the legislation within the context of the interventions, including those by the member for Ottawa—Vanier, who has supported this legislation for quite some time and who voices, as far as I can determine, no substantive objections to the legislation.

It may be that the legislation requires minimal improvement in its wording in order to be perfect with regard to its purpose. There are those of us who are concerned that management be taught, trained and exposed to management techniques designed to achieve employment equity, affirmative action and those kinds of

[*Traduction*]

Il faudrait donc que des représentants de l'Assemblée des premières nations viennent faire un exposé. Je proposerais d'inviter comme troisième groupe, par exemple, l'Association des femmes autochtones du Canada. Enfin, nous pourrions inviter le Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme; en effet, 70 p. 100 des membres de notre personnel sont des femmes, mais elles occupent les postes les moins bien payés. Nous disons tous vouloir que les femmes prennent la place qui leur est due, non seulement qu'elles reçoivent un salaire égal pour un travail d'égale valeur, mais aussi qu'elles aient la possibilité d'accéder à des postes de gestion. . . nous devrions peut-être demander à des représentantes du groupe sur la situation de la femme de venir nous donner leur point de vue sur la question. Nous voulons connaître les besoins de ceux et celles qui veulent apprendre. Les méthodes d'enseignement du dix-neuvième siècle ne sont plus,

and the Jesuits are gone.

Nous considérons maintenant l'éducation dans une perspective globale,

in a pluralistic community and targeted for all of Canada, not only for just a small group.

The Chairman: Yes, Mr. Bellemare, I think that the Committee has understood your comments and suggestions, and as Mr. Cardiff said earlier, the government is very receptive to the idea of hearing all the witnesses who will show some interest in the matter. As far as we are concerned, we have already agreed to confirm the choice of the first eight names on Mrs. Catterall's list. Later on, the Committee will be considering other proposals. And right at the end of the first meeting of the Committee, when we hear Mr. Cardiff and Mr. Manion, I can assure you that we will table a more complete list of the suggestions made to the Chair by the Members of the Committee, and we will have an open debate so we can invite the greatest number of groups, groups that could show a significant interest in the consideration of Bill C-34.

Mr. McCurdy.

M. McCurdy: La discussion pourrait s'éterniser à moins que nous décidions une fois pour toutes de ce que nous devons faire ici. Il me semble que nous voulons examiner le projet de loi en tenant compte de différentes interventions, y compris celle du député d'Ottawa-Vanier, qui appuie le projet de loi depuis longtemps et qui n'a aucune objection importante à formuler, pour autant que je sache.

Il est possible qu'il soit nécessaire d'apporter des améliorations minimes au libellé du projet de loi pour qu'il puisse atteindre parfaitement l'objectif visé. Certains d'entre nous tiennent à ce qu'on enseigne aux administrateurs les techniques de gestion destinées à assurer l'équité en matière d'emploi, l'adoption de

[*Text*]

things and we should question these people closely on those issues. But if we are going to get into educational philosophy, I was in university for 25 years, and I do not know anyone in the whole university who has managed to solve that problem. And I do not think this committee is appropriately going to address that problem now.

I think the key issue is likely to be the composition of the board of governors or whatever it is called, and whether that board is to be composed in such a fashion as to insure that certain of our concerns, as you have expressed them, are going to be met. I do not think this piece of legislation requires more witnesses than the finance committee will have on the GST.

At some stage of the game we have to agree on reasonable terms of reference. If this were a piece of legislation to which there was violent opposition from my party or from the official opposition, then we could have a knock-down drag-out fight on how many witnesses we are going to have and have infinite witnesses in order to insure that the legislation never gets passed. But in this case I think we ought to agree pretty quickly on the initial witnesses to be invited, and after we have heard Mr. Manion perhaps enough light will be shed on the issue for us to be a little more specific in making our appropriate choices.

• 1630

I do not think we are advancing very much now, having agreed upon the housekeeping motions and essential agreement for what our format for work is going to be, to right now at this preliminary stage spend much more time on the non-productive discussion of what we are going to do at a stage too early to make that decision.

For my part, I have another committee going on now. I think it would be a much more useful employment of my parliamentary time to get a committee that is doing something rather than one that is arguing over something we cannot really solve at this moment.

The Chairman: Thank you for your remark.

Mr. Cardiff: Mr. Chairman, I just want to point out to the committee that this legislation did pass the House of Commons at all three stages in the previous Parliament. It passed unanimously without a vote, I understand. It was referred to the Senate and was in the Senate when the election was called in 1988.

I think we all agree that we need the centre. I do not see that we should have any difficulty in agreeing on witnesses. I would hate to see the committee go too far at

[*Translation*]

mesures anti-discriminatoires et autres programmes du genre, et nous devrions interroger longuement ces gens sur ces questions. Pour ce qui est des tendances philosophiques en matière d'enseignement, cependant, je travaille dans le milieu universitaire depuis vingt-cinq ans et je ne connais personne qui ait réussi à régler ce problème. Je ne crois non plus que le comité soit en mesure de s'attaquer à ce problème maintenant.

Je pense que la question clé sera probablement la composition du conseil d'administration du Centre, car nous devons voir s'il sera constitué de manière à tenir compte de certaines de nos préoccupations, telles que vous les avez formulées. Je ne pense pas que cette mesure législative justifie l'audition d'un plus grand nombre de témoins que le Comité des finances n'en entendra à propos de la TPS.

A un moment donné, nous devrons en venir à un accord sur un mandat raisonnable. S'il s'agissait d'une mesure législative qui soulève une opposition virulente de la part de mon parti ou de l'opposition officielle, nous pourrions alors avoir une longue bataille en règle à propos du nombre de témoins que nous allons entendre et nous pourrions proposer une liste illimitée de témoins afin de nous assurer que le projet de loi ne serait jamais adopté. Mais en l'occurrence, je pense que nous devons en venir rapidement à un accord sur les premiers témoins à inviter, et quand nous aurons entendu M. Manion, nous en saurons peut-être assez sur la question pour faire nos choix d'une façon un peu plus précise.

Après nous être mis d'accord sur les motions d'intérêt courant et sur la question essentielle de la procédure que nous allons suivre, je ne pense pas que nous fassions beaucoup de progrès maintenant en discutant encore davantage de ce que nous allons faire plus tard; cela ne donne rien en effet car il est trop tôt pour prendre une telle décision.

Personnellement, je dois assister à la réunion d'un autre comité qui est déjà commencé. J'estime qu'à titre de député, j'utiliserais beaucoup mieux mon temps en assistant à une séance de comité où l'on fait vraiment quelque chose, au lieu de se disputer sur une question que nous ne pouvons pas vraiment résoudre pour le moment.

Le président: Je vous remercie de vos commentaires.

M. Cardiff: Monsieur le président, je tiens simplement à faire remarquer aux membres du comité que cette mesure législative a déjà passé toutes les étapes de l'adoption à la Chambre des communes durant la précédente législature. Je crois savoir que cette mesure a été adoptée à l'unanimité sans qu'on ait besoin de procéder à un vote. La mesure a été renvoyée au Sénat et c'est là qu'elle se trouvait encore au moment du déclenchement des élections de 1988.

Nous convenons tous, je pense, que nous avons besoin de ce Centre. Je ne vois pas pourquoi nous aurions du mal à nous mettre d'accord quant aux témoins à inviter.

[*Texte*]

this stage on who we are going to call for witnesses and how many we are going to call until we hear from Mr. Manion. I feel he is the expert on this legislation and could be a great assistance to the committee. Perhaps at that time we would have a better view of whom we should hear and what type of person or organization we should hear at that time.

We have to remember that it is an act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain acts in consequence thereof. This is the purpose of what we are to do. I agree with Mr. McCurdy we do not want to lose sight of that.

Mr. McCurdy: As you have indicated, Mr. Manion will not be appearing for two or three weeks. I am not criticizing; I am just simply saying that for the convenience of the committee and for the convenience of the witnesses, rather than waiting until after that to invite all of them, we had better get this started earlier.

Mr. Cardiff: When we passed the legislation at second reading, it was my understanding that when it was passed we would hear a number of witnesses. As well, the clerk was to be contacted to indicate that we would wish that the meetings or hearings would not be started until sometime in March—probably the middle of March—to give us an opportunity to have Mr. Manion available. I think it would be more beneficial to the committee to have him appear early in the deliberations of the committee.

I have no objection if someone wants to hear witnesses prior to that, but I want to make sure that we have the committee doing what it was intended to do, which is the main purpose. I would not see us contacting any more than four witnesses at this time. Leave it open so that we can call more witnesses after we hear Mr. Manion, who might give us direction as to what type of information we are looking and seeking from those people. In what has been suggested, I can agree with those, but let us not tie ourselves down to 8 or 10 or 20 groups to come and appear before us. Let us go step by step at it. I have made a commitment that we will allow witnesses to be here. We are not going to rule that out.

Mr. McCurdy: I read some of the offical opposition list submitted by Mrs. Catterall earlier. If we can agree on that much at this stage of the game, I thought we had. I think that was seven or eight witnesses. I am saying that if we have all agreed on that, it is still open to suggest as many witnesses subsequent to that as we please. It seems to me it would be more expeditious, not necessarily even to hear them before Mr. Manion, but to advise them that they will be heard as soon as possible.

We could hear Mr. Manion on Tuesday and some other witness on Thursday and proceed at a reasonable pace. If we wait until after we have heard Mr. Manion. it may be the end of March. Then we have a couple of weeks gap before we hear from anybody. That seems to

[*Traduction*]

Je ne voudrais pas que le comité prenne dès maintenant une décision à propos de tous les témoins avant que nous ayons entendu M. Manion. J'estime qu'il est le spécialiste en ce qui concerne ce projet de loi et qu'il pourrait beaucoup aider les membres du comité. Après l'avoir entendu, nous serons peut-être mieux en mesure de prendre une décision quant aux personnes ou aux organismes que nous devrions entendre.

Nous devons nous rappeler qu'il s'agit d'une loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence. L'étude de ce projet de loi est la raison d'être du comité. Nous ne devons pas oublier cela, comme nous dit M. McCurdy.

M. McCurdy: Comme vous l'avez dit, M. Manion ne pourra pas comparaître avant deux ou trois semaines. Je ne critique pas, je dis simplement qu'il est préférable pour le comité et pour les témoins que nous commencions à en inviter quelques-uns plutôt que d'attendre de les inviter tous.

M. Cardiff: Lorsque nous avons adopté le projet de loi en deuxième lecture, j'ai cru comprendre que nous devions entendre un certain nombre de témoins. On devait également communiquer avec le greffier pour lui faire savoir que nous voulions que les séances du comité ne commencent pas avant le mois de mars, probablement vers la mi-mars, afin de nous donner l'occasion d'entendre M. Manion. Je pense qu'il serait préférable pour le comité que M. Manion comparaisse au début de nos délibérations.

Je ne m'oppose pas à ce qu'on entende des témoins avant cela, mais je veux m'assurer que le comité accomplira bien la tâche qui lui a été assignée, car c'est sa principale raison d'être. Je ne pense pas que nous devrions inviter plus de quatre témoins à l'heure actuelle. Nous pourrons en inviter d'autres après que nous aurons entendu M. Manion, qui nous indiquera peut-être le genre de renseignements que nous devrions chercher à obtenir de ces gens. J'approuve ce qu'on a proposé, mais je ne voudrais pas que nous nous limitions à ces 8, 10 ou 20 groupes de témoins. Procédons étape par étape. Je me suis engagé à permettre l'audition de témoins. Nous ne renierons pas cet engagement.

M. McCurdy: J'ai lu la liste de l'opposition officielle présentée par Mme Catterall. Je croyais que nous nous étions mis d'accord. Je pensais que nous étions d'accord à propos de sept ou huit témoins. Selon moi, si nous sommes tous d'accord pour inviter ces témoins, nous aurons encore le loisir d'en suggérer plusieurs autres par la suite, si c'est notre bon vouloir. Nous ne devons pas nécessairement les entendre avant d'entendre M. Manion, mais il me semble que nous pourrions accélérer les choses en leur faisant savoir que nous les entendrons le plus tôt possible.

Nous pourrions entendre M. Manion le mardi et d'autres témoins le jeudi, afin de progresser à un rythme raisonnable. Si nous attendons d'avoir entendu M. Manion, nous nous retrouverons peut-être à la fin mars. Il faudra ensuite attendre deux ou trois semaines avant de

[*Text*]

me to be wasting time on something we ought not to be wasting time. We could end up in the summer not finished our job. I do not think it is necessary to extend it that long into the future.

Mr. Cardiff: I do not think that any of us love sitting on committees that much that we want to see it extended to the summer months. We would like to see it completed and given third reading and back to the House. Hopefully we would have it before we would adjourn in June—with third reading and Senate approval.

Mr. McCurdy: So who do we have to convince to reach a consensus on that?

Mr. Cardiff: I think we all agree with that. I just thought if we could hear Jack Manion first that would help us establish the direction in which we wish to go.

• 1635

Mr. McCurdy: I have no concern about that, but are you in agreement with the earlier consensus we reached? I do not know whether my Liberal colleagues have adopted the consensus, but we did name seven or eight from the Official Opposition list. Everybody said that it was okay and at least the invitations could be sent out. If we want to hear Manion first, that is fine, but at least they would have been advised of our invitation to them. We could move on after that to establish a short final list.

Le président: J'ai besoin d'un proposeur pour ajourner la réunion jusqu'à nouvelle convocation du président. Monsieur Bellemare?

M. Bellemare: J'aimerais demander un point de clarification.

I certainly do not want to suggest that I want to enter into a philosophical debate; I will not and I cannot. On the other hand, I do not think we should give a tone that we are very impatient, that we have other duties, other responsibilities or other interests at the same time. That part, *ça me fait sursauter*, and I say we are here to try to get the best.

I agree with Mr. Cardiff that this thing should not go on forever. June seems very reasonable. What I hear from Mr. Cardiff appears to me at first blush extremely *raisonnable*, and the government appears to be very open-minded about this legislation. I am sure that we are all cognizant that once this law is established, we are not going to change it for 15 to 20 years. Let us do it, yes, as expeditiously as Mr. McCurdy wants in the timeframe that Mr. Cardiff has suggested, but let us not do it this week and get it over with because this is a bothersome thing. I would like to underline *ces points*, and let there be no philosophical discussion.

[*Translation*]

pouvoir entendre d'autres témoins. Il me semble que ce serait gaspiller inutilement du temps. Nous n'aurons peut-être pas fini notre tâche d'ici cet été. Je ne pense pas qu'il soit nécessaire de prolonger cette étude aussi longtemps.

M. Cardiff: Je ne pense pas que nous aimons tellement siéger à des comités que nous voudrions continuer à le faire pendant l'été. Nous aimerions terminer l'étude du projet de loi et le renvoyer à la Chambre pour la troisième lecture. Il faut espérer que tout sera terminé avant l'ajournement prévu en juin, y compris la troisième lecture et l'approbation par le Sénat.

M. McCurdy: Qui donc devons-nous convaincre pour en venir à un consensus à ce propos?

M. Cardiff: Je pense que nous sommes tous d'accord. Je pense simplement que, si nous pouvions entendre Jack Manion d'abord, cela nous aiderait à déterminer la direction dans laquelle nous voulons aller.

M. McCurdy: Je n'ai rien à redire à cela, mais est-ce que vous approuvez le consensus auquel nous sommes arrivé tout à l'heure? Je ne sais pas si mes collègues libéraux se sont ralliés à ce consensus-là, mais nous avons effectivement choisi sept ou huit noms de la liste de l'opposition officielle. Tout le monde a dit que cela ne posait aucun problème et qu'au moins on pourrait envoyer les invitations. Si nous voulons entendre M. Manion d'abord, d'accord, mais les autres témoins auront été au moins informés de notre invitation. Nous pourrions ensuite établir une petite liste définitive.

The Chairman: I need someone to move adjournment to the call of the Chair. Mr. Bellemare?

Mr. Bellemare: I would like to ask a question to clarify a point.

Je ne veux pas du tout laisser entendre que c'est dans mes intentions de commencer un débat philosophique. Je ne veux pas et je ne le peux pas. D'une part, je ne crois pas que nous devrions donner l'impression que nous sommes particulièrement impatients, que nous avons d'autres fonctions, d'autres responsabilités ou d'autres intérêts en même temps. Ça me fait sursauter. A mon avis, nous sommes ici pour choisir les meilleurs.

Je suis d'accord avec M. Cardiff; nous devrions pas nous éterniser là-dessus. Le mois de juin, ça me parait très raisonnable. A prime abord, ce que M. Cardiff nous dit me parait très raisonnable, et il me semble que le gouvernement a l'esprit très ouvert à l'égard de ce projet de loi. Nous comprenons tous, j'en suis sûr, que lorsque cette loi sera adoptée, nous n'allons pas la modifier avant 15 ou 20 ans. Alors qu'on le fasse aussi rapidement que le propose que M. McCurdy, dans le délai que M. Cardiff a proposé, mais que l'on ne le fasse pas cette semaine pour en finir pour la simple raison que cette loi n'est pas très intéressante. J'aimerais souligner ces points-là et

[*Texte*]

Mr. McCurdy: I just want to save my energy for a real fight.

Mr. Bellemare: I would then,

monsieur le président, proposer l'ajournement de la réunion.

Le président: Avant de quitter, je voudrais m'assurer, afin de permettre au greffier de contacter les huit groupes sur lesquels on s'est entendu de rencontrer, et peut-être avant que M. Manion ne soit disponible, si les journées du mardi et du jeudi vous conviennent, en après-midi, par exemple.

M. Bellemare: Vous ne pourriez pas le matin? Je suis au Comité des comptes publics les mardi et jeudi matins. Monsieur le président, me feriez-vous le plaisir de me dire lequel des huit vous avez choisi?

Le président: Les huit premiers: Advisory Committee, Daryl Bean, Canadian Ethnocultural Council, Iris Craig, professeur Bruce Dorin, Ms Jean Edmonds, John Edwards et Mme Huguette Labelle.

M. Bellemare: Merci, monsieur le président.

Le président: M. Bellemare propose l'ajournement du Comité jusqu'à la convocation du président.

La séance est levée.

[*Traduction*]

demander à ce qu'il n'y ait pas de discussion philosophique là-dessus.

M. McCurdy: Je voudrais simplement réserver mes forces pour la vraie bataille.

M. Bellemare: *Then*,

Mr. Chairman, I would like to move that we adjourn.

The Chairman: Before adjourning, I would like to enable the Clerk to contact the eight groups we have agreed to meet, perhaps before Mr. Manion is available; I would like to make sure that Tuesday and Thursday afternoons are convenient for you, for example.

Mr. Bellemare: You could not do it in the morning? I am in the Public Accounts Committee on Tuesday and Thursday mornings. Mr. Chairman, would you give me the pleasure of telling me which of the eight you have selected?

The Chairman: The first eight: The Advisory Committee, Daryl Bean, the Canadian Ethnocultural Council, Iris Craig, Professor Bruce Dorin, Mrs. Jean Edmonds, John Edwards and Mrs. Hugette Labelle.

Mr. Bellemare: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Mr. Bellemare moves that the Committee adjourn to the call of the Chair.

The meeting is adjourned.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 2

Tuesday, March 20, 1990

Chairman: Marcel R. Tremblay

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 2

Le mardi 20 mars 1990

Présidente: Marcel R. Tremblay

Minutes of Proceedings and Evidence of the Legislative Committee on

BILL C-34

An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof

Procès-verbaux et témoignages du Comité législatif sur le

PROJET DE LOI C-34

Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence

RESPECTING:

Order of Reference

CONCERNANT:

Ordre de renvoi

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

Second Session of the Thirty-fourth Parliament, 1989-90

Deuxième session de la trente-quatrième législature, 1989-1990

34787

LEGISLATIVE COMMITTEE ON BILL C-34

Chairman: Marcel R. Tremblay

Members

Eugène Bellemare
Murray Cardiff
Michel Champagne
Jean-Robert Gauthier
Howard Crosby
Jean-Marc Robitaille
Ross Stevenson—(8)

(Quorum 5)

J.M. Robert Normand
Clerk of the Committee

Pursuant to Standing Order 114(3):

On Wednesday, March 7, 1990:

Jean-Marc Robitaille replaced André Plourde;

Howard Crosby replaced Len Gustafson.

On Monday, March 19, 1990:

Michel Champagne replaced Barry Moore.

ERRATUM

IN ISSUE NUMBER 1

page 1:4

The English version of the motion to hear witnesses when a quorum is not present, adopted on Tuesday, March 6, 1990 should read as follows:

That the Chairman be authorized to hold meetings in order to receive evidence and authorize its printing when a quorum is not present provided that three (3) members are present including the Chairman and in the absence of the Chairman, the person designated to be Chairman of the Committee and including at least one (1) member of the opposition.

Published under authority of the Speaker of the
House of Commons by the Queen's Printer for Canada

Available from the Canadian Government Publishing Center, Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

COMITÉ LÉGISLATIF SUR LE PROJET DE LOI C-34

Présidente: Marcel R. Tremblay

Membres

Eugène Bellemare
Murray Cardiff
Michel Champagne
Jean-Robert Gauthier
Howard Crosby
Howard McCurdy
Jean-Marc Robitaille
Ross Stevenson—(8)

(Quorum 5)

Le greffier du Comité
J.M. Robert Normand

Conformément à l'article 114(3) du Règlement:

Le mercredi 7 mars 1990:

Jean-Marc Robitaille remplace André Plourde;

Howard Crosby remplace Len Gustafson.

Le lundi 19 mars 1990:

Michel Champagne remplace Barry Moore.

ERRATUM

DANS LE FASCICULE NO 1

page 1:4

La version anglaise de la motion adoptée par le comité le mardi 6 mars 1990 concernant la comparution de témoins en l'absence d'un quorum devrait se lire ainsi:

That the Chairman be authorized to hold meetings in order to receive evidence and authorize its printing when a quorum is not present provided that three (3) members are present including the Chairman and in the absence of the Chairman, the person designated to be Chairman of the Committee and including at least one (1) member of the opposition.

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, MARCH 20, 1990
(2)

[*Text*]

The Legislative Committee on Bill C-34, An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof, met at 3:49 o'clock p.m. this day, in room 209 West Block, the Chairman, Marcel R. Tremblay, presiding.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, Michel Champagne, Howard Crosby and Ross Stevenson.

In attendance: *From the Research Branch, Library of Parliament*: Terry Thomas, Research Officer.

Witnesses: *From Public Service Commission of Canada*: Huguette Labelle, President. *From Canadian Ethnocultural Council*: Andrew Cardozo, Executive Director; Bernard Bouska, Research Officer; Shyla Dutt, Member of CEC Race Relations Committee.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference, dated Friday, February 16, 1990, concerning Bill C-34, An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof (*See Minutes of Proceedings of Tuesday, March 6, 1990, Issue No. 1*).

Huguette Labelle made an opening statement and answered questions.

Andrew Cardozo, Shyla Dutt and Bernard Bouska, each made an opening statement and answered questions.

At 5:02 o'clock p.m., it was agreed,—That the Committee adjourn to the call of the Chair.

J.M. Robert Normand
Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 20 MARS 1990
(2)

[*Traduction*]

Le Comité législatif sur le projet de loi C-34, Loi constitutant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence, se réunit aujourd'hui à 15 h 49, dans la pièce 209 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de Marcel R. Tremblay (*président*).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, Michel Champagne, Howard Crosby, Ross Stevenson.

Aussi présents: *Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement*: Terry Thomas, attaché de recherche.

Témoins: *De la Commission de la Fonction publique du Canada*: Huguette Labelle, présidente. *Du Conseil ethnoculturel du Canada*: Andrew Cardozo, directeur exécutif; Bernard Bouska, recherchiste; Shyla Dutt, membre du Comité des relations interraciales.

Le Comité reprend les travaux prévus à son ordre de renvoi du vendredi 16 février 1990, soit l'étude du projet de loi C-34, Loi constitutant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence (*voir les Procès-verbaux et témoignages du mardi 6 mars 1990, fascicule nº 1*).

Huguette Labelle fait un exposé et répond aux questions.

Andrew Cardozo, Shyla Dutt et Bernard Bouska font chacun un exposé et répondent aux questions.

À 17 h 02, il est convenu,—Que le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité
J.M. Robert Normand

EVIDENCE

[*Recorded by Electronic Apparatus*]

[*Texte*]

Tuesday, March 20, 1990

• 1548

Le président: À l'ordre!

Nous avons enfin le quorum. Nous étudions le projet de loi C-34, Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence.

Je suis heureux de constater la présence dans la salle de Mme Louise Durocher, directrice intérimaire de la Planification et des Services corporatifs. Lors de notre réunion précédente, il avait été souhaité que quelqu'un du bureau du Centre de gestion assiste à nos délibérations, et je suis heureux de voir que Mme Durocher est parmi nous.

Sans plus tarder, je cède la parole à la présidente de la Commission de la Fonction publique du Canada, Mme Labelle, qui nous présentera elle-même ses adjoints.

• 1550

M. Eugène Bellemare (député de Carleton—Gloucester): Monsieur le président, je suis remplaçant. Je devais rencontrer le Président de la Chambre qui voulait que je rencontre le légiste de la Chambre des communes concernant une cause qui passera en cour vendredi. C'est pour cela que je suis en retard, et je m'en excuse.

Le président: Merci, monsieur Bellemare. Madame Labelle, à vous la parole.

Discours prononcé par Mme Huguette Labelle (présidente de la Commission de la Fonction publique):

I. Bien former les cadres supérieurs

La Fonction publique fédérale est à l'image de la société canadienne: complexe, en pleine évolution, faisant face à un resserrement des ressources financières et capable de générer des solutions originales qui lui sont propres. C'est dans ce contexte qu'il faut considérer le Centre canadien de gestion.

Les gestionnaires fédéraux ne peuvent assurer leur rôle de direction et un leadership efficace s'ils ne détiennent pas une connaissance approfondie du gouvernement et de leur ministère et une compétence réelle.

Les gestionnaires doivent se maintenir constamment en état de renouvellement, s'informer des recherches entreprises, tant dans les autres ministères que dans les fonctions publiques provinciales, les universités canadiennes ou à l'étranger. La fonction publique doit aussi accueillir de nouveaux talents parmi ses cadres. Enfin les leaders doivent pouvoir être «visionnaires», indiquer à leur personnel la route à suivre et l'assurer que le travail effectué est important pour le Canada.

TÉMOIGNAGES

[*Enregistrement électronique*]

[*Traduction*]

Le mardi 20 mars 1990

The Chairman: Order, please.

I see we have a quorum, at last. We are now considering Bill C-34, An Act establishing the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof.

I am pleased to note that Mrs. Louise Durocher is in the room today; she is the acting Director for Plannig and Corporate Services. At our last meeting, it was suggested that a representative of the Centre for Management Development should be present during our deliberations, and it is a pleasure to welcome Mrs. Durocher here.

Without further ado, I now give the floor to the Chairperson of the Public Service Commission of Canada, Mrs. Labelle; Mrs. Labelle will introduce the members of her group.

Mr. Eugène Bellemare (Carleton—Gloucester): Mr. Chairman, I am an alternate. I had to meet with the Speaker of the House, who wanted me to meet with the Parliamentary Counsel concerning a court case scheduled for Friday. That's the reason I am late, and I apologize.

The Chairman: Thank you, Mr. Bellemare. Mrs. Labelle, please go ahead.

The following speech was given by Mrs. Huguette Labelle (Chairman of the Public Service Commission):

I. Executive training:

The Federal Public Service is a mirror of Canadian society: complex, perpetually changing, faced with budgetary constraints and capable of finding its own solutions. We must bear that in mind in considering the Canadian Centre for Management Development.

Federal managers cannot provide effective leadership and direction if they don't have both high competence and an in-depth understanding of government and of their particular department.

Managers should be perpetually renewing themselves, keeping up with research being done either by other departments, by provincial authorities, Canadian and foreign universities. Public service should also remain open to new talents. Leaders should have a vision and should be able to point the way and instill in their employees the idea that the work being done is of importance.

[*Texte*]

II. Complémentarité du Centre canadien de gestion et des universités canadiennes

L'expertise et le très grand savoir des grandes universités canadiennes sont reconnus à travers le monde. Que ce soit dans le domaine de l'administration, dans celui des finances, de la comptabilité, du droit, de la politique, il est maintenant clair que le Canada n'a rien à envier à l'étranger.

D'autre part, la fonction publique fédérale a aussi fait ses preuves et détient une expertise inégalée dans la connaissance des lois et des règlements fédéraux, des méthodes de gesion parmi les plus efficaces, de la population canadienne et des bénéficiaires de ses services et programmes.

Ceci étant dit, il serait désastreux pour chacun de ces deux secteurs—et universités canadiennes fonction publique fédérale—de ne pas profiter de l'expertise de l'autre. Il serait de plus onéreux de chercher à acquérir à partir de zéro l'expertise détenue par l'autre secteur.

C'est donc dire qu'une collaboration s'impose, bénéfique à chacun des deux partenaires et génératrices de solutions innovatrices, de perspectives nouvelles et d'élans propres à entretenir le dynamisme de la société canadienne.

Il n'est pas question donc de refaire ce qui se fait déjà fort bien ailleurs. Il faut au contraire intensifier et accélérer les échanges. Il faut permettre que la recherche connaisse de nouveaux rebondissements, que les deux partenaires se nourissent et s'enrichissent mutuellement afin de trouver des réponses innovatrices à des problèmes nouveaux, parce que l'économie canadienne a changé, parce que la population canadienne a changé, les programmes fédéraux ont changé, la législation a changé et enfin le tableau international a changé et continue de le faire à un rythme accéléré.

III. Ouverture et accessibilité du CCG

Il est important que le Centre soit ouvert et accueille les idées nouvelles et les intervenants de multiples milieux et qu'il contribue à l'abolition du clivage secteur public-secteur privé. Le Centre occupe une position privilégiée pour faciliter cet échange de vues et de savoir-faire. L'article 5 paragraphe e, du présent projet de loi favorise ce genre d'échanges bilatéraux en permettant au Centre d'offrir à des intervenants d'autres palliers gouvernementaux, du monde de la recherche universitaire ou d'instituts et organismes privés de faire appel à ses services.

Dans la même optique, l'article 5, paragraphe f, permet au Centre d'offrir le fruit de son travail de manière à le diffuser et à en faire bénéficier le plus grand nombre.

La composition même du Conseil d'administration du Centre telle qu'elle est proposée à l'article 9, paragraphe 2 est de nature à fondre les perspectives et les intérêts des grands partenaires canadiens. Le message véhiculé est très éloquent: «Ouvrez vos portes». Accueillez «le vrai

[*Traduction*]

II. The complementary nature of the Canadian Centre for Management Development and of Canadian universities.

The expertise and knowledge of the major Canadian universities is well-known throughout the world. It is by now clear that in the fields of administration, of finance, of accounting, or law and of political science, Canada is second to none.

The Federal Public Service proved itself and is also second to none in its knowledge of federal laws and regulations, in the effectiveness of its management methods, and in its understanding of the Canadian population and of those who benefit from the government's programs and services.

It would be most unfortunate for both sectors—that is to say for Canadian universities and for the Federal Public Service—to be denied the mutual benefit of each other's know how. It would be much more costly for each side to begin anew in an attempt to acquire the knowledge already possessed by the other.

That's why there is such a need for a cooperation that will benefit both partners and give rise to new solutions, renewed view points and the initiatives necessary to maintain our nation's dynamism.

The idea is not to do what has already been done quite well elsewhere, on the contrary, we must intensify and accelerate exchanges. We must foster research leaps, mutual enrichment and the search for innovative responses to new problems because the Canadian economy has changed, the Canadian economy has changed, federal programs have changed, legislation has changed and the international scene has changed and continues to change at an ever increasing pace.

III. The openness and accessibility of the CCMD

The Centre must be open to new ideas and welcome participants from all areas so as to reduce the split between the public and private sectors. The Centre is in a good position to foster this exchange of points of view and of knowledge. Subsection 5(e) of this Bill promotes this type of bilateral exchanges by enabling the Centre to provide services and facilities to participants from other levels of government, from academia or from private institutions and agencies.

At the same token, subsection 5(f) enables the Centre to share the results of its efforts to the benefit of the largest number of people.

The membership of the Board as provided for in subsection 9(2) should promote a comingling of the points of view and interests of the major partners of the Canadian equation. The thrust is most eloquent: Open up, let the real world in, *"le vrai monde"* as playwright

[*Text*]

monde», selon l'expression du dramaturge Michel Tremblay, c'est-à-dire les gens qui côtoient la population et les gens qui dirigent l'économie canadienne, la voient progresser, mieux, la font progresser. Des 15 membres du Conseil d'administration, 7 proviennent de l'extérieur de la Fonction publique.

IV. Secteurs publics et milieux d'affaires

Lieu d'échange entre partenaires multiples, le Centre devra prendre le pouls de l'économie nationale, des problèmes régionaux, des désirs et des besoins de l'ensemble du pays.

Le Centre devra donc être un «milieu de culture», un laboratoire de grandes théories, c'est-à-dire de celles qui alimentent et éclairent les grands projets de société.

Et pour édifier des théories solides, appuyées de faits réalistes, il faut mener une consultation presque permanente, une consultation qui ne s'embourbe pas dans des ornières bureaucratiques, mais réagit et répond promptement aux courants de pensée régionaux, nationaux et internationaux.

Il faut donc inviter plusieurs intervenants à prendre part aux activités du Centre, c'est-à-dire des intervenants de divers gouvernements et des représentants des milieux des affaires: les premiers parce qu'au fur et à mesure que s'accroît la circulation des biens et services, s'accroît aussi la nécessité de consultation et de concertation entre les divers palliers gouvernementaux; les seconds parce que la santé économique de notre pays démontre clairement que les méthodes de gestion appliquée par l'élite des gestionnaires qui y oeuvrent dans le secteur privé fonctionnent et produisent de bons résultats. Impossible de nier que le secteur public joue un rôle différent de celui des entreprises privées, mais il demeure qu'il peut tirer profit des méthodes qui y sont pratiquées.

L'article 4, paragraphe f, prévoit d'ailleurs que le Centre aura pour mission de faire connaître à la population les questions relatives à l'ensemble du processus gouvernemental et de faire participer des personnalités et organismes provenant de divers secteurs d'activités.

Le Centre se veut donc une espèce de creuset où se fonderont les courants de pensée et d'où il ressortira une information claire.

The Centre has that mandate to foster closer ties between the public and the private sectors: to ask how do other jurisdictions around the world handle these matters—how does business?

Another way of demonstrating that will is looking at the distinguished faculty of the Centre. The CCMD draws the best members of the federal and provincial public services, universities and the private sector. Executives from the Public Service, senior public servants, agree to share their management skills and experiences. Also visiting fellows and exchange staff from universities,

[*Translation*]

Michel Tremblay would say, that is to say people in touch both with the man in the street and with the leaders of the Canadian economy, those who are responsible for its growth. The Board will have 15 members, 7 from outside the Public Service.

IV. The public sector and the business world

The Centre is a forum for the various partners and will have to keep its finger on the pulse of our economy, stay current with regional problems and take into account both the desires and the needs of the nation.

The Centre should be a culture medium, a place where wide-ranging theories can be examined with a view to shedding light on our major social initiatives.

In order to establish well-founded theories based on facts and realistic views, we must maintain an ongoing consultation while avoiding the bureaucratic rut. We must ever remain in a position to react quickly to new thinking whether it comes from the regions, from the country as a whole or from abroad.

That's why we must invite various participants to the Centre, people from the various levels of governments and from the business world: those from the government because a multiplication of goods and services implies a necessary consultation and cooperation between the various levels of government and those from the business world because our country's economic health has clearly shown the value of the management methods used by our most productive and dynamic companies. There's no denying that the public sector's role is different than that of the private sector but the public service could draw, to good effect, draw upon the experience of the private sector.

According to subsection 4(f), the Centre is to encourage a greater awareness of issues related to public sector management and to involve a broad range of individuals and institutions.

The Centre sees itself as a kind of place where various trends of though can come together and benefit from the lights inherent to each.

Le Centre a pour mission de forger des liens plus étroits entre les secteurs publics et privés pour s'enquérir de la manière dont, dans les autres pays, on règle ces questions, de la manière dont les entreprises des autres pays règlent les divers problèmes auxquels nous sommes nous-mêmes confrontés.

Le corps professoral rattaché au Centre permet d'entrevoir la portée de son action. Le CCG a attiré les cadres les plus éminents des fonctions publiques fédérales et provinciales, des universitaires distingués et des représentants chevronnés du secteur privé. Les cadres supérieurs de la fonction publique ont accepté de faire bénéficier les autres de leur expérience et de leurs talents

[*Texte*]

private sector and international institutions offer perspectives different from those of public servants. This is a precious contribution. Faculty members from universities are distinguished not only by their exceptional teaching abilities, but by their management-oriented research as well.

Mme Labelle: Monsieur le président, je voudrais remercier le Comité de cette invitation. Je vais faire quelques commentaires d'ouverture pour laisser le plus de temps possible pour les questions. Mais auparavant, je voudrais vous présenter mes collègues qui m'accompagnent aujourd'hui. Ce sont Gil Scott, commissaire à la Commission de la Fonction publique, et Mme Lynne Pearson, responsable de la formation à la Commission de la Fonction publique.

Ce projet de loi est là depuis quelque temps sous une forme un tout petit peu changée. Je voudrais souligner quelques points qui, d'après nous, à la Commission de la Fonction publique, sont importants.

Dans un premier temps, on appuie ce projet de loi. On faisait partie de ceux et celles qui l'ont préparé. On croyait que le temps était venu d'avoir un centre pour nos cadres supérieurs afin de leur assurer une formation nécessaire et complémentaire à ce que les universités ou les collèges peuvent donner.

I think we are facing a period of tremendous evolution both nationally and internationally. Our senior managers in the Public Service, as you know, not only provide advice to the government of the day but also are responsible for managing very large operations. In certain departments you might have an assistant deputy minister who will be responsible for several thousand employees who deliver services across the country. We felt at this particular juncture it was important that our senior managers be exposed on a regular basis to what is happening nationally, internationally, and in the world of the private sector, as well as the world of the public sector. Therefore we were looking for a new way, a new measure, for ensuring they would be exposed to the most up-to-date research, they would be exposed to debating and learning from each other and also have an opportunity constantly to be brought up to date.

Deux ou trois points valent la peine d'être soulevés.

Premièrement, on veut que le Centre soit complémentaire au secteur universitaire. Le Centre ne doit pas faire ce que les universités devraient mieux faire, comme tout le monde le reconnaît, je pense. Nos cadres supérieurs sont déjà hautement scolarisés. Par exemple, 80 p. 100 de nos cadres supérieurs ont déjà, au minimum, un baccalauréat. De ceux-là, 30 p. 100 ont une maîtrise et 10 p. 100 ont un doctorat. Donc, nous avons besoin de complémentarité. Il sera toujours important que le Centre n'essaie pas de faire ce que les institutions de haut savoir peuvent mieux faire. On leur reconnaît cette expertise, ce

[*Traduction*]

de gestionnaires. Le Centre accueillera également les chargés de cours et de recherche venant soit des universités, du secteur privé ou d'organismes internationaux et qui présenteront une optique différente de celle des membres de la fonction publique. Leur contribution sera précieuse. Les membres du corps professoral détachés de leur université d'origine se distingue non seulement par leurs aptitudes pédagiques mais également par les recherches qu'ils ont accomplies dans le domaine de la gestion.

Mrs. Labelle: Mr. Chairman, I wish to thank the Committee for inviting me here today. I would like to make a few preliminary remarks so as to leave as much time as possible for the questions that will follow. Beforehand, however, I would like to introduce the colleagues that have come here with me today. There's Gil Scott, a commissioner at the Public Service Commission, and Mrs. Lynne Pearson, head of training at the Public Service Commission.

In a slightly different form, this Bill has been around for a while. I would like to point out a few things which the Public Service Commission considers to be important.

First of all, we are in favour of this Bill. We are among those who laid the groundwork. It seemed about time to have a centre where our executives could receive a type of training complementary to that which they could get in a university or college.

Je pense que sur le plan national et international nous sommes en pleine transition. Les cadres de la fonction publique conseillent le gouvernement mais, aussi, dirigent de grandes entreprises. Dans certains ministères, le sous-ministre adjoint est responsable de plusieurs milliers d'employés répartis dans l'ensemble du pays. Nous avons cru utile d'exposer de façon régulière nos cadres à ce qui se passe ici au Canada et dans le monde, à ce qui se passe dans le secteur privé comme dans le secteur public. C'est pourquoi nous avons cherché le moyen de leur assurer l'accès aux recherches les plus récentes, le moyen d'échanger des idées et des savoirs et la possibilité de se mettre au courant des nouvelles idées et des nouvelles méthodes.

I think two or three points deserve to be raised.

First of all, we want the Centre to be complementary to the academic world. The Centre should not attempt to do what universities do best and I think everyone has agreed on this. Our senior executives are already highly educated individuals. In fact, 80% or our senior executives have at least an undergraduate degree, and of those 30% have a master's degree and 10% a doctorate. So what is required is complementarity. The Centre should never attempt to do what institutions of higher learning can do better. We do not in any way question their know-how and their expertise. The Centre should, however, co-operate closely

[*Text*]

talent. Par contre, le Centre doit travailler en étroite collaboration avec les universités en vue d'échanger de l'information, de faire de la recherche conjointement lorsque c'est approprié, d'échanger des professeurs et des cadres, de sorte que le Centre puisse être un apport positif au milieu universitaire.

• 1555

I think another point I would like to make is the importance for the centre to be fully open to working closely with other sectors like the private sector, and with other public sectors, provincial and municipal, and with centres of excellence in other countries. I think we see the centre as being a place where ideas can be debated about public administration, where bridges can be built between the various sectors, and where people can not only learn together but learn how to work better together eventually, so that hopefully our senior managers would learn by learning with members of the private sector how to work best with them later in their job as there is a need to consult and be able to develop bridges as well as a network. And there is also something to be learned from all sectors in those debates and discussions.

We hope that the centre is going to be one which is open, open to bringing together people from different sectors, open to new ideas both in Canada and abroad.

Monsieur le président, il est aussi important que le Centre, qui a été conçu à cette fin, puisse attirer à l'intérieur de ses murs un corps professoral qui soit représentatif, non seulement des cadres supérieurs parmi les mieux rodés de la Fonction publique, mais aussi des responsables des universités, des gens qui ont occupé des postes de commande dans le secteur privé et des professeurs en congé sabbatique. En d'autres mots, le Centre ne doit pas être refermé sur lui-même et sur la Fonction publique fédérale, mais être ouvert, non seulement en termes des étudiants, mais aussi en termes des professeurs et des spécialistes qui voudront bien y venir pour des périodes courtes ou plus longues.

So, Mr. Chairman, we endorse this project. We feel that as it is presented before you in Bill C-34 it has the potential of being a very important tool for the development of our senior managers and for their constant evolution in the kind of world in which we live, and hopefully continue to have senior managers who can serve their country and serve the government of the day in full keeping with the very rapidly changing situation.

C'est tout ce que j'ai à dire pour le moment. Cela me fera plaisir de répondre aux questions des membres du Comité.

M. Bellemare: Je connais Mme Labelle, et j'ai rencontré M. Scott et Mme Pearson. Je suis très heureux qu'ils aient pris le temps de venir nous rencontrer aujourd'hui.

[*Translation*]

with universities in order to exchange information, undertake joint research and, when appropriate, have staff exchanges so that the Centre can contribute in a positive way to university activities.

Je tiens également à dire que le Centre devra accueillir toute initiative de collaboration avec le secteur privé, avec d'autres parties du secteur public, je pense aux échelons provincial et municipal, ainsi qu'avec des centres d'excellence situés dans d'autres pays. Pour nous, le Centre sera un lieu où l'on débat de questions d'administration publique, où l'on crée des passerelles entre les divers secteurs où les gens apprendront ensemble et apprendront également à mieux travailler ensemble. Nous espérons que côte à côte avec des représentants du secteur privé nos cadres multiplieront les passerelles, les contacts et l'aisance de consultation. Tous les secteurs peuvent apprendre, en côtoyant les représentants des autres secteurs.

Nous espérons que le Centre sera ouvert aux personnes des autres secteurs, ouvert aux nouvelles idées quelles que soient leurs origines.

Mr. Chairman, it is also important that the Centre be able to attract a faculty which will be representative not only of the most experienced senior managers of the public service but also of managers from academia, people who have exercised leadership in the private sector as well as professors on sabbatical. In other words, the Centre must not be closed in on itself and on the federal public service but must remain open, not only in terms of the students it attracts but also in terms of the faculty and the specialists it will be able to attract for various periods of time.

Ainsi, monsieur le président, nous sommes favorables à cette initiative. Nous estimons que tel qu'il figure dans le projet de loi C-34, le Centre peut être un outil extrêmement important pour la formation de nos cadres supérieurs en leur permettant d'évoluer au même rythme qu'évolue le monde dans lequel nous vivons et nous espérons ainsi que nos cadres pourront mieux servir le pays, et mieux servir le gouvernement en s'adaptant plus rapidement aux changements qui accompagnent la vie de notre pays.

This is more or less what I wanted to say. I'll be happy to answer any questions the members of the Committee might want to ask.

Mr. Bellemare: I know Mrs. Labelle and I have met Mr. Scott and Mrs. Pearson. I am very happy they took the time to appear here today.

[*Texte*]

Madame Labelle, j'imagine que plusieurs personnes vont vouloir avoir accès à cette institution qui n'offre pas des cours de recyclage, mais des cours de développement professionnel. Il risque d'y avoir du favoritisme. Étant moi-même de maîtrise, au niveau prédoctoral, je sais qu'on fait partie d'un groupe très compétitif et qu'on aime bien participer à certaines activités d'apprentissage. Mon expérience m'a enseigné que parfois, dans certaines institutions, il y a quelque peu de favoritisme. On essaie de savoir qui fait partie de tel club, au sens large du mot, de tel cercle ou de telle clique. Ce sont souvent les mêmes gens qui ont accès aux activités d'apprentissage ou de développement professionnel. Comment peut-on protéger les cadres de la Fonction publique, et même ceux qui ne sont pas cadres, de cette possibilité de favoritisme, de ce genre de clique?

• 1600

Mme Labelle: Il y a différents moyens de le faire. Vous soulevez une question très importante. Un centre comme celui-là pourra améliorer la compétence des individus et leur donnera certainement de meilleures chances de promotion. Donc, c'est important.

Il y a quelques moyens. Premièrement, il y a un conseil d'administration qui est responsable de la politique du Centre et qui doit exercer une certaine surveillance sur les activités du Centre.

Deuxièmement, jusqu'à maintenant, la pratique a été très ouverte. Le Centre offre des cours et des séminaires. Ce n'est pas le Centre qui décide d'accepter telle personne. Les individus s'identifient eux-mêmes, et les sous-ministres identifient des personnes qui pourraient bénéficier d'un cours particulier ou d'un séminaire particulier et les recommandent au Centre.

Le Centre espère pouvoir offrir bientôt un cours d'un semestre ou presque. Ce programme sera limité en termes du nombre de personnes qui pourront y participer à la fois. Il serait donc important que le Centre puisse avoir une procédure de sélection de tous ceux qui seront recommandés, procédure qui favorisera les plus aptes à apprendre et à bénéficier de ce programme d'un semestre qui sera offert seulement quelques fois par année à des groupes assez restreints.

Ce cours sera limité, mais les autres cours et séminaires sont complètement ouverts à tous ceux qui veulent bien y assister. Donc, il n'y a pas de limites, ou les limites ne posent pas de contraintes trop difficiles.

M. Bellemare: J'imagine qu'à un moment donné, vous allez demander aux divers services des ministères de payer les cours que suivront leurs employés. Pour que tous aient accès à ces cours, ou pour empêcher le favoritisme, ne serait-il pas bon d'établir que 10 p. 100 des étudiants peuvent être des gens qui sont prêts à payer leurs cours et à venir de leur propre initiative? Il ne serait pas nécessaire que ces gens soient recommandés par des surveillants qui peuvent être ou ne pas être d'accord qu'ils

[*Traduction*]

Mrs. Labelle, I imagine quite a few people will want to go to this institution that is dealing not in retraining but in career development. I'm afraid that there might be some favoritism there. Being myself a pre-doctoral student, I know that I am part of an extremely competitive group, people who like to take part in various learning experiences. My experience has taught me, however, that in certain institutions there is favoritism. We try to find out who is part of which club, in the broad sense of the term, of which circle or of which clique. We often see the same people being given learning or career development opportunities. How can we protect Public Service executives and even those who are not executives from this type of favoritism or cliquish spirit?

Mrs. Labelle: Favoritism can be avoided in a number of ways. You raise a very important issue. A centre like the CCMD will be able to improve individuals' skills and their chances of being promoted, of course. So the issue you raise is an important one.

There are a number of ways to avoid favoritism. Firstly, there is a board of governors that is responsible for the centre's policy and for monitoring its activities to some extent.

Secondly, up until now, access to courses has been largely unrestricted. The centre offers courses and seminars, but does not decide which participants are accepted. Individual participants identify themselves, and deputy ministers also identify and recommend to the centre persons who might benefit from a particular course or seminar.

The centre hopes to be able to offer soon a semester-long course. The number of participants in this program at any given time will be limited. Thus it will be important for the centre to have a procedure that will enable it to make the selection from among all recommended participants and give preferance to those most likely to learn and benefit from the program. I am referring here to the semester-long program that will be offered only a few times a year to rather small groups.

Although the number of participants in these courses will be limited, the other courses and seminars are opened to anyone wishing to attend. So in the case of these courses, access is not restricted or at least the restrictions are not problematic.

Mr. Bellemare: I imagine that at some point you will require payment from the various departmental sections whose employees are taking courses. To ensure tha everyone has access to these courses, that is, to avoid favoritism, would it not be a good idea to set up a 10% quota for students who participate on their own initiative and are prepared to pay for their own courses? These people would not have to be recommended by their superiors—who might or might not want them to take the

[*Text*]

suivent ces cours. En même temps, il faudrait aussi éviter les *campus bums*. Je pense que tous les universitaires savent ce que je veux dire par un *campus bum*. Ils suivent des cours éternellement.

Mme Labelle: C'est une idée très intéressante qui pourrait être examinée par le Centre. Comme le programme qui sera offert sur une base semestrielle n'est pas encore lancé, la question est plutôt théorique. Plus tard, elle ne le sera pas. C'est sûrement une idée que le Centre pourrait examiner.

M. Bellemare: Toujours en ce qui concerne l'accès, il y a les minorités,

disabled persons, women and aboriginal people who would like to get advancement. Maybe they have been in jobs or positions that are dead ends. The boss may not be as enlightened as if this boss would be in another section or department of a ministry of some kind. How do these people, who may not have administrative positions, have access to these programs and then be in the light of competing?

Ms Labelle: I think there would be a difference here in terms of the 4,500 members of the management category and those below, who are in very large numbers. If you take first the members of the management category, I think in the present circumstance they can self-identify as being interested in taking a program. If the program is free and the individual can be absent for a few days from his work, there is usually no impediment, assuming there is space. It is usually on a first come, first served basis.

• 1605

If one is dealing with a program where there is a fairly hefty fee, then I think the senior officers of that department will review every request as it comes forward to a center like this. I think at that time they would have to make a judgment as to whether that individual is the person most likely to profit from such a course.

I think at this time the deputy ministers are quite sensitive to the need to redress inequities of the past in terms of underrepresentation and I think all departments have a system for identifying members of those target groups who have talent, are ready to be promoted, or have potential for advancement. I think most departments tend to want to view the programs available in order to help in the advancement of those people.

In terms of those in the management category, we are dealing with a group that is fairly easy to identify. When you move below, there would be about 20,000 people at the two levels below the management category. Then I guess individual managers begin to play much more... but I think it is the role of each department, and each

[*Translation*]

course. At the same time, we must avoid "campus bums". I think that anyone associated with a university knows what I mean by campus bums; they are perpetual students.

Mrs. Labelle: That is a very interesting idea that the centre could consider. Since the program of semester-long courses has not yet been introduced, your idea is still at the theoretical stage, but that will not always be the case. I am sure that the centre could consider it.

Mr. Bellemare: Still on the subject of access, there are members of minorities,

des personnes handicapées, des femmes et des autochtones, qui peuvent occuper un emploi sans issue ou avoir un patron moins éclairé qu'on pourrait le souhaiter et qui désirent améliorer leurs chances de promotion. Si ces personnes n'occupent pas un poste de direction, comment leur donner accès à ces cours? Comment leur donner une chance égale?

Mme Labelle: Il faut distinguer entre les 4,500 titulaires de poste dans la catégorie de la gestion et les très nombreux autres fonctionnaires. Actuellement, les fonctionnaires du premier groupe ont la possibilité de s'identifier et de signaler qu'ils désirent suivre un cours. Si le programme est offert gratuitement et si le demandeur peut s'absenter de son travail pendant quelques jours, on ne rencontre généralement pas d'obstacle, à condition qu'il y ait une place disponible. On adopte généralement le principe du premier arrivé, premier servi.

Mais s'il s'agit d'un programme qui entraîne le versement d'un droit d'inscription assez important, il me semble que les cadres supérieurs de ce ministère vont examiner de très près toute demande qui serait soumise à un centre de cette nature. Ils devront alors décider si le demandeur est vraiment la personne qui bénéficiera le plus d'une participation à ce cours.

Il me semble qu'actuellement les sous-ministres sont très sensibilisés à la nécessité de rectifier les injustices du passé qui ont entraîné une sous-représentation et que tous les ministères disposent de mécanismes leur permettant de repérer les individus appartenant à ces groupes-cibles qui ont du talent, qui sont prêts à passer à un niveau supérieur, ou ont un potentiel qui leur permettrait d'avancer. À mon avis, la plupart des ministères ont tendance à examiner les différents programmes disponibles de façon à aider à la promotion de ces personnes.

En ce qui concerne la catégorie de la gestion, nous traitons ici d'un groupe que l'on peut facilement identifier. En passant aux deux niveaux en-dessous de la catégorie de la gestion, nous avons affaire à 20,000 personnes. On peut croire que les gestionnaires vont alors commencer à jouer, individuellement, un bien plus

[*Texte*]

deputy minister, to make sure that those people who are from target groups are identified and given full opportunity for development in an institution like this one.

Mr. Bellemare: We all know as university graduates that the universities are packed with erudites who deliver dull courses. I would be very remiss as a former school board administrator not to ask you what you would recommend or what your thoughts are on course evaluation. I am talking about content and delivery.

Ms Labelle: In a number of aspects here, I think in setting up a course you have to start by having some pretty clear objectives as to what it is you want those individuals to learn and basically what is the best way of teaching, with a fairly good taxonomy of objectives.

Once that is clear and well understood, you need to do two things at the minimum. One is to have very regular input from your students as to whether the course that has been offered is meeting their objectives; and the second is to have periodic overall evaluations by third bodies who come in and really look at the objectives, look at the way the course is being taught and speak with both students and managers of the students. If you have invested in sending someone to a special program in the application of a particular aspect of administrative law, in terms of senior management, then you want to make sure that it has made a difference.

To me, there are the two things. Every time you give a program, students have to have input into how they have received that program and how useful it has been. Then periodically, probably once a year, you need to have an overall evaluation of the results. Indeed, if it is not achieving the purposes, it probably should not be there or it should be changed.

M. Bellemare: Merci.

Mr. Stevenson (Durham): Welcome. We are very pleased to have you at our committee.

I would like to just review some of the things as they stand today and then move into where we are going. First of all, would you briefly outline some of the training programs in place today to which the management level people would have access?

Ms Labelle: I would hate to speak for the centre, who would obviously be in a position to provide more detailed information than I would. However, I certainly have good information about these.

[*Traduction*]

grand. . . Mais il appartient à chaque ministère, à chaque sous-ministre, de s'assurer que ces personnes appartenant aux groupes-cibles sont repérés et ont toute liberté de se perfectionner dans une institution de cette nature.

M. Bellemare: En passant par l'université, nous avons tous constaté que l'on rencontre beaucoup d'érudits universitaires dont les cours sont très ennuyeux. Ayant été administrateur de commission scolaire, je manquerais à mon devoir si je ne vous demandais pas ce que vous pourriez recommander en termes d'évaluation des cours, ou ce que vous pensez à ce sujet. Je parle du contenu et de la présentation de ces cours.

Mme Labelle: Il faut tenir compte de plusieurs aspects. En organisant un cours il faut commencer par l'établissement d'objectifs assez clairs définissant ce que les participants doivent apprendre et, essentiellement, on doit choisir la meilleure méthode d'enseignement en tenant compte d'une bonne taxonomie des objectifs.

Une fois ceci clairement établi et bien compris, deux autres éléments, au minimum, sont essentiels: d'une part, il faut que les étudiants puissent communiquer périodiquement leur opinion sur la façon dont le cours offert leur a permis d'atteindre leurs objectifs; d'autre part, il faut procéder à des évaluations périodiques effectuées par des organismes extérieurs qui peuvent venir examiner de près les objectifs et la méthode d'enseignement, et peuvent également parler avec les étudiants et les gestionnaires de ces étudiants. Quand on décide d'investir en envoyant un individu à un programme spécialisé d'application de certains aspects du droit administratif, au niveau de la haute direction, il est indispensable de s'assurer que ce cours produira des résultats.

Il faut donc, à mon avis, tenir compte de ces deux aspects. Pour chaque programme, les étudiants doivent pouvoir indiquer comment ils ont reçu cet enseignement et quel fut son utilité. Ensuite, périodiquement, peut-être une fois par an, il faut pouvoir procéder à une évaluation globale des résultats. Finalement, si ce programme n'atteint pas les objectifs fixés, il ne devrait probablement pas exister ou bien il faudrait le modifier.

Mr. Bellemare: Thank you.

M. Stevenson (Durham): C'est un plaisir de vous accueillir. Nous sommes très heureux de vous recevoir ici.

Je voudrais simplement passer en revue certains des aspects de la situation actuelle et ensuite regarder où nous allons. Tout d'abord, pourriez-vous nous donner un aperçu rapide de quelques-uns des programmes de formation qui existent maintenant et qui sont accessibles aux gestionnaires?

Mme Labelle: J'hésite à parler au nom du Centre qui, de toute évidence, est mieux placé que moi pour vous donner des renseignements détaillés. Toutefois, je possède certainement de bons renseignements au sujet de ces activités.

[*Text*]

• 1610

In looking at managers in the federal Public Service, we really have two groups. One is this top 4500, who are under the purview of the Canadian Centre for Management Development, but then we have a very large group of managers and supervisors. This is where the Public Service Commission continues, through its staff development programs headed by Mrs. Pearson, to offer a multitude of programs. They can be in financial management, they can be in the area of EDP, they can be in the area of people management, they can be an orientation for someone who has just been promoted to the management area, or they can be about various aspects of management. We offer a very large number, and these are more technical. These are more to help individuals do the job to which they have been appointed.

In terms of the Canadian Centre for Management Development, in the last year they have been offering a number of seminars on timely topics, whether it is crisis management on the one hand, or some of the latest in terms of comparative economic development between various countries on the other. Again I would like to make sure that this information would be provided to you by the centre, to be more complete, but this is in terms of my knowledge of it.

They have also been continuing to offer orientation programs as new members of the management category enter it, either because they come from outside the government, or because they have been promoted from the lower ranks of the government.

They have been doing a lot of work in researching and searching a number of areas. For example, they have been working on the profile of the manager of the future, and doing some comparative work with what we now have. They have also been identifying a research program and have started to implement it—I am sure it could be available for members of the committee—and they have been working, above all, in preparing the semester program I mentioned earlier, which is likely to be offered as of this summer, or certainly during the course of this year.

So it is preparing the semester program, seminars, courses in timely topical areas—either of substance or of the functions of management—gathering information, disseminating information about issues current at this time, and doing the orientation programs for the managers. This would sum up, to some extent, the various activities the Centre has been involved with.

Mr. Stevenson: Am I correct in assuming that up until this point, the formats of many of these programs have been seminar in nature?

Ms Labelle: Yes.

Mr. Stevenson: Up to this point, to what extent have private sector people been involved in—I do not want to

[*Translation*]

Dans la fonction publique fédérale, les gestionnaires se répartissent en deux groupes. Au sommet, nous trouvons 4,500 hauts fonctionnaires auxquels le Centre canadien de gestion est destiné; un grand nombre de cadres intermédiaires et de surveillants constituent la deuxième catégorie. C'est à ce niveau que la Commission de la fonction publique continue à offrir une multitude de programmes dans le cadre des activités de perfectionnement du personnel dirigées par Mme Pearson. Il peut s'agir de gestion financière, d'informatique, de la direction d'une équipe, de sessions d'orientation pour une personne qui vient juste de passer à la catégorie de la gestion, ou encore de divers aspects du travail de gestion. Nous avons donc un large éventail de cours et ceux-ci sont d'une nature plus technique. L'objectif est d'aider les participants à faire le travail qui leur a été confié.

Quant au Centre canadien de gestion, il a, au cours de l'année dernière, offert un certain nombre de séminaires traitant des questions de l'heure, qu'il s'agisse de la gestion des crises d'une part, ou des études les plus récentes au sujet du développement économique comparé de différents pays, d'autre part. Je parle ici de ce que je connais sur leurs activités et il serait sans doute préférable que le Centre vous communique lui-même ces renseignements, qui seraient plus complets.

Le Centre a également continué à offrir des programmes d'orientation aux nouveaux membres de la catégorie de la gestion, soit parce qu'ils venaient de l'extérieur, soit parce qu'ils sortaient du rang.

Le Centre s'est également livré à un travail de réflexion considérable et a poursuivi des recherches dans un certain nombre de domaines. Il s'est, par exemple, intéressé au profil du gestionnaire de l'avenir et à la comparaison de ses caractéristiques avec ce que nous avons actuellement. Le Centre a également défini un programme de recherche dont la mise en oeuvre commence actuellement, et je suis sûr qu'il pourrait être communiqué aux membres du Comité. Mais le Centre s'est surtout intéressé à la préparation du programme semestriel que j'ai déjà mentionné et qui sera probablement offert cet été ou, tout au moins, pendant l'année en cours.

Donc, le Centre prépare ce programme semestriel, des séminaires, des cours sur les questions du moment — traitant soit d'un domaine particulier, soit des fonctions de gestion—et réunit des renseignements et renseigne sur les questions du jour; il donne également des cours d'orientation pour les gestionnaires. Cela résume, grosso modo, ses différentes activités.

M. Stevenson: Peut-on dire que, jusqu'à maintenant, ces programmes étaient le plus souvent présentés sous forme de séminaire?

Mme Labelle: Oui.

M. Stevenson: Dans quelle mesure, jusqu'à présent, des personnes du secteur privé ont-elles été impliquées dans,

[*Texte*]

use the word "upgrading"—let us say bringing new ideas into public sector management? Let us split it into two, and there may be other ways. First is the form of secondment, and I suppose it could mean private sector people coming into government, or public sector people going out to the private sector on secondment for a while, to get a broadened experience. The second method would be as lecturers or teachers of one type or another. Could you respond to both of those areas, please.

Ms Labelle: In the first one, the exchange between industry and the federal government, the Public Service Commission manages the program we started two years ago called Business-Government Exchange. It is one we are very proud of, where we work very closely with industry.

We have established an advisory committee made up of over 15 presidents of large companies, along with 10 of the most senior federal deputy ministers, who advise us on the management of this program. The first chairman was Ted Newall from Du Pont and the second chairman of the committee is Arden Haynes of Imperial Oil. These deputy ministers and heads of industries take this very seriously and we work very closely with them.

• 1615

Our purpose is to have, at all times, between 30 and 40 people who are on exchange. We select members of the management category, but we also select those who have the potential to go to the top of the category. Our main purpose is to ensure that our public servants can learn from industry, that they bring with them something they can leave behind, and that the same thing happens to people from industry who come into government. At the end we expect to have a good exchange of knowledge and information, but especially a bridging, a better understanding of each other and an ability to work with each other.

The program is working well, it is in place and it is at cruising speed. Those who have already finished—it varies from a number of months to two years. We now have a number of people who have finished and who have gone back to industry or returned here feeling that, not only have they learned something, but they feel differently about the other sector. There is a greater understanding, they are not as scared of each other, and hopefully they will be able to work together in the future.

[*Traduction*]

je ne veux pas parler de «modernisation», la, disons, présentation de nouvelles idées aux gestionnaires du secteur public? On peut penser à deux méthodes, et il se pourrait qu'il y en ait d'autres. Tout d'abord, le service détaché et il pourrait s'agir de gestionnaires du secteur privé venant travailler au gouvernement, ou de fonctionnaires qui seraient détachés dans une entreprise du secteur privé pour un certain temps; ce qui leur donnerait une expérience plus large. La deuxième méthode consisterait à recourir à des conférenciers et à des enseignants de diverses disciplines. Pouvez-vous commenter sur ces deux aspects?

Mme Labelle: En ce qui concerne le premier mécanisme, l'échange de personnel entre l'industrie et le gouvernement fédéral, la Commission de la fonction publique dirige un programme qui fut lancé il y a deux ans et qui consiste en un échange de cadres de direction entre les milieux d'affaires et l'administration fédérale. Nous sommes très fiers de ce programme dans le cadre duquel nous travaillons en liaison étroite avec l'industrie.

Les responsables de ce programme bénéficient des conseils d'un comité consultatif constitué de quinze présidents de grandes entreprises et de dix des principaux sous-ministres fédéraux. M. Ted Newall, de Du Pont, fut le premier président de ce comité, et M. Arden Haynes, de l'Impériale, en fut le deuxième. Les sous-ministres et dirigeants d'entreprises qui constituent ce groupe prennent leur tâche très au sérieux et nous travaillons la main dans la main avec eux.

Notre objectif est de voir de 30 à 40 personnes participer à ce programme d'échange. Nous choisissons les participants parmi les membres de la catégorie de la gestion mais nous voulons aussi choisir ceux qui ont le potientiel requis pour parvenir au sommet de la catégorie. Nous voulons nous assurer que les fonctionnaires peuvent apprendre du secteur privé et qu'ils peuvent aussi apporter quelque chose qui restera après leur départ; nous voulons également que les mêmes résultats découlent du détachement du personnel de l'industrie privée qui viennent au gouvernement. Nous recherchons donc un bon échange de connaissances et de renseignements, mais nous visons surtout à combler les écarts, à arriver à une meilleure compréhension mutuelle et à la possibilité de travailler en coopération.

Ce programme fonctionne très bien, il est solidement implanté et a atteint sa vitesse de croisière. Un certain nombre de participants ont terminé leur période de détachement, qui peut aller de quelques mois à deux ans, et s'en sont retournés à leur emploi permanent, soit dans le secteur privé soit dans la Fonction publique, avec le sentiment non seulement d'avoir appris quelque chose mais encore d'avoir modifié leur attitude vis-à-vis de l'autre secteur. On constate une meilleure compréhension mutuelle, l'élimination des craintes respectives et, on peut l'espérer, ces individus pourront mieux travailler ensemble à l'avenir.

[*Text*]

So that is one which is not managed by the Canadian centre, it is managed by the Public Service Commission in close collaboration with industry and all federal departments.

Mr. Stevenson: That program will continue and it will not be interfered with or become part of this centre?

Ms Labelle: No, because it relates to the role of the Public Service Commission in staffing. You have to deal with positions that are vacant. You have to work with departments in the establishment of assignments and you are really dealing with placement of senior officers.

Mr. Stevenson: When this exchange occurs and private sector people come into the Public Service—and I appreciate the importance of the two-way communication and how individuals will benefit—but is there also an opportunity for changes to occur if someone brings in some good ideas? Can ideas be incorporated into the system?

Ms Labelle: Two or three things happen at that time. Sometimes, yes, sometimes perhaps less. It depends a lot on what the individual brings and on the readiness of the milieu at that time. Let us say we bring a senior executive into government. We work with the deputy ministers to ensure that individual will have an assignment where the person can not only learn, but influence. That is an important part of the criteria.

Secondly, we ensure that there is a direct link between the deputy minister and that individual. We ensure that the deputy minister meets that person on a fairly regular basis, so that if the person is struck by a number of things that could be done to improve the management of that institution, it can be shared not only with the immediate boss, but also with the deputy minister.

Furthermore, we not only provide an orientation to the federal Public Service for the 20 or 25 people we have at any one time, we also arrange a seminar series for them so they can learn about some of the current issues being debated right now, whether within Parliament or within government.

Also, we use that as a means of listening to those representatives from industry. What are the things they see and feel the federal government could do differently? We make sure we pass this on to whoever could benefit or whoever is the point of decision for it. Of course we extensively debrief each individual as they leave the federal Public Service. We want to capture some of their suggestions and ideas about how to improve the program.

[*Translation*]

Ce programme n'est donc pas géré par le Centre canadien mais par la Commission de la fonction publique, en collaboration étroite avec l'industrie et les ministères fédéraux.

M. Stevenson: Ce programme va-t-il se poursuivre sans que le Centre ne s'ingère dans son fonctionnement ni ne l'accapare?

Mme Labelle: Il n'y aura pas d'ingérence, car cette activité rentre dans le cadre des activités de dotation de la Commission de la fonction publique. Il s'agit de postes vacants et il faut travailler avec les ministères pour déterminer les affectations et, en fait, on traite du placement de cadres supérieurs.

M. Stevenson: Dans le cadre de ces échanges qui font venir des personnes du secteur privé à la fonction publique—et je reconnais l'importance des communications dans les deux sens et les avantages que les participants peuvent retirer de cette situation—ne voit-on pas la possibilité de modification quand de bonnes idées sont présentées? Est-il possible d'incorporer ces nouvelles idées dans le système?

Mme Labelle: Deux ou trois choses se produisent alors. Dans certains cas la réponse serait «oui», parfois il faudrait apporter des réserves. Il faut surtout tenir compte de ce qui est apporté par le participant et de l'ouverture du milieu à ce moment-là. Quand un cadre supérieur vient passer quelque temps à la fonction publique, nous travaillons avec les sous-ministres pour nous assurer que son affection non seulement lui permettra d'apprendre, mais aussi d'influencer. C'est un aspect important de nos critères.

Deuxièmement, nous nous assurons de la présence d'une lisaison directe entre le sous-ministre et le participant. Nous veillons à ce que ces deux personnes se rencontrent sur une base assez régulière; si le participant est frappé par la possibilité d'apporter un certain nombre de modifications à la gestion de l'institution, il lui est donc possible de présenter ses observations non seulement à son supérieur immédiat, mais encore au sous-ministre.

En outre, non seulement nous assurons l'orientation à la fonction publique fédérale pour les 20 à 25 personnes que nous avons constamment en détachement, mais aussi nous prévoyons des séries de séminaires pour ces participants afin de leur permettre de connaître les questions qui sont actuellement débattues soit au Parlement, soit au sein du gouvernement.

Par ailleurs, ces méthodes nous permettent d'écouter les représentants de l'industrie. Compte tenu de ce qu'ils ont observé et ressenti, quelles seraient les choses que le gouvernement pourraient faire d'une autre façon? Les renseignements que nous obtenons ainsi sont communiqués à ceux qui pourraient en bénéficier ou à ceux qui ont une décision à prendre à ce sujet. Naturellement, lorsque les participants quittent la fonction publique fédérale, nous avons une longue entrevue de sortie avec chacun d'eux. Nous voulons

[*Texte*]

I did not deal with your second question, Mr.—

Mr. Stevenson: I am leading you slightly off the subject here, perhaps in—

Ms Labelle: Obviously it is a subject I like to talk about. We feel it is an important one.

• 1620

Mr. Stevenson: With regard to instructors and so on, maybe you could respond to that and the relationship to the centre. This will bring us back a little bit more to the topic of the day.

Ms Labelle: I would prefer, Mr. Chairman, that this question be asked to Mr. Manion from the centre or his representatives, because they would have the exact information as of today, which I do not have. But I can tell you that the board of the centre, and I am a part of that board, I have had very good discussions with Mr. Manion in ensuring that there would be, on a fairly regular basis, an executive in residence at the centre. Also, in the various programs offered, there would be a full opportunity for people from industry to come and make their expertise available to people from the public sector who would be studying at the centre. In terms of the exact information I do not think it would appropriate for me to give that; I would not have it at hand.

Mr. Bellemare: Your answer regarding course evaluation, either I did not understand it properly or. . .

Mes cheveux se sont un peu dressés lorsque vous avez parlé d'une évaluation faite par une tierce partie. Vous pourriez impliquer les élèves qui, dans ce cas-ci, ne sont pas des «nonos». Ce sont des gens érudits dans leur domaine et ce sont souvent les meilleurs évaluateurs. J'ai peut-être mal saisi votre réponse.

Mme Labelle: Je voyais l'évaluation se faire de deux manières. D'une part, il est essentiel que les étudiants puissent faire une évaluation directe de chaque cours, au moment où ils le suivent. D'autre part, il est aussi important qu'une évaluation périodique du programme soit faite par quelqu'un d'autre que le professeur, par quelqu'un qui soit capable de regarder le programme d'une manière plus objective. Une partie importante de cette évaluation doit se faire au moyen de la consultation des étudiants et des patrons des étudiants, afin de déterminer les résultats du programme suivi par les étudiants.

Donc, l'étudiant doit jouer un rôle sur tous les plans, mais il serait sage de faire faire de temps à autre une évaluation objective par quelqu'un qui n'a pas été impliqué dans le cours.

M. Bellemare: Ma dernière question *is on employment equity*. J'ai toujours de la difficulté à avoir une bonne traduction du terme *employment equity*. Présentement, vous donnez des cours et vous avez un personnel

[*Traduction*]

entendre leurs suggestions et leurs idées sur la façon d'améliorer le programme.

Je n'ai pas encore répondu à votre deuxième question, monsieur. . .

M. Stevenson: Je vous ai légèrement écarté du sujet ici, peut-être. . .

Mme Labelle: Il est évident que c'est un sujet dont j'aime parler. Nous estimons qu'il est important.

M. Stevenson: Pourriez-vous parler du personnel enseignant et autre et de votre lien avec le centre? Cela nous rapprocherait un peu plus au sujet à l'ordre du jour.

Mme Labelle: Je préférerais, monsieur le président, laisser M. Manion ou un autre représentant du centre répondre à cette question, car je n'ai aucun renseignement courant à ce sujet. Je peux vous dire, cependant, que le conseil d'administration du centre, dont je fais partie, a confirmé avec M. Manion la présence régulière au centre d'un membre de la direction. En outre, les divers programmes offerts prévoient la participation d'experts du secteur privé qui viendraient partager leurs connaissances avec les fonctionnaires stagiaires du centre. Je ne peux vous donner plus de détails à ce sujet, car je n'en ai pas.

M. Bellemare: Je ne crois pas avoir compris votre réponse sur l'évaluation des cours, ou alors. . .

My hair nearly stood on end when you mentioned third-party evaluations. You could involve Centre trainees, who are by no means ignoramuses. They are qualified in their respective fields and would make the best evaluators. But perhaps I did not understand your reply correctly.

Mrs. Labelle: The evaluation process as I see it has two parts. On the one hand, trainees do a direct evaluation of each course during the course itself, but it is just as important to have someone other than the instructor, someone capable of greater objectivity, evaluate the courses on a regular basis. The major component of this part of the process involves consulting trainees and their employers to assess the results of the course.

Trainees play an important role in the evaluation process, but it would be unwise not to call on a third party to conduct objective evaluations from time to time.

Mr. Bellemare: My last question deals with employment equity. I can never seem to find a good French equivalent for the term "employment equity". The Centre has a teaching staff and provides training. Does the

[*Text*]

enseignant. Est-ce que le Centre donne le bon exemple dans ce domaine en ayant un bon *mix*? Parmi les élèves, est-ce que vous avez aussi un *mix* raisonnable? Que faites-vous pour améliorer la situation? On sait qu'il y a toujours possibilité d'améliorer les choses, peu importe ce qu'on fait.

Mme Labelle: Monsieur le président, je pense que cette question devrait être adressée à M. Manion, qui est le directeur et donc le responsable du Centre. Je sais qu'on y retrouve des membres du corps professoral des deux langues officielles, et qu'il y a des hommes et des femmes. Il y a sûrement des membres des autres groupes sous-représentés. Je ne voudrais pas induire le Comité en erreur parce que je ne suis pas responsable directement du Centre. Il serait bon que M. Manion vous donne ces renseignements.

• 1625

Mr. Crosby (Halifax West): Madame Labelle and colleagues, my apologies for the lateness of the committee in hearing your presentation. It is regrettable that the time was lost.

I want to deal briefly with the legislative history of this Bill C-34. As I understand, it was introduced in the 33rd Parliament and passed and was introduced again in substantially the same form in this Parliament. Have you any comments on the substance of the bill, the provisions? You have had more than two years to observe it and question it. Are there any specific areas of the bill that concern you?

Ms Labelle: Mr. Chairman, the bill as it is presented now does not leave me with any concern. I think the role of the board is clear. This had been an issue as the bill was presented the first time, that perhaps the role of the board of governors was more advisory than one of decision-making in terms of policy. This has been changed in this particular proposal. The points that had been raised by various parties the first time around centred mostly around the role of the board and the accountability of the principal of the centre. I think this has been clarified in this bill, and we as an institution do not have any problem with the bill as it is presented.

Mr. Crosby: Let me deal briefly with the nature of the Canadian Centre for Management Development. It appears to have some of the appearance of a post-secondary educational institution, using the term "principal" for the head of the institution and so on. Do you see it as having a university orientation, or do you see it as more within the government or public sector sphere, if that is a fair question?

Ms Labelle: Yes, I think so. The purpose was to establish an institution that could meet the needs for specialized development of our cadre of senior managers that would not otherwise be met by our regular programs in universities. It was to continue their development, but in an applied way, to what they face in the federal government, which would be difficult for any one

[*Translation*]

Centre set a good example in terms of employment equity in its mix of personnel? Is there a reasonable mix among the students? What are you doing to improve things? As the saying goes, there is always room for improvement, in any area.

Mrs. Labelle: Mr. Chairman, this question, too, would best be answered by the Centre's Director, Mr. Manion. I know that the teaching staff has members from both official language groups and both sexes. It probably includes members from other under-represented groups as well. Not being directly responsible for the Centre, I would not want to mislead the Committee. It would be better if Mr. Manion provided you with this information.

M. Crosby (Halifax-Ouest): Madame Labelle et chers collègues, mes excuses pour le retard du comité. Je regrette cette perte de temps.

J'aimerais vous dire brièvement quelques mots sur le projet de loi C-34. Si j'ai bien compris, il était présenté durant la troisième législature, il a été adopté et voilà qu'on le présente à nouveau, essentiellement sans changement. Avez-vous des commentaires sur le fond du projet de loi, sur les dispositions? Vous avez de deux ans pour l'observer et pour vous interroger. Y a-t-il des points précis du projet de loi qui vous préoccupent?

Mme Labelle: Monsieur le président, le projet de loi tel qu'il est maintenant présenté ne m'inquiète absolument pas. Le rôle du conseil est clair. Il ne l'était pas autant dans l'autre projet de loi puisqu'il semblait être davantage consultatif que directif. Les questions qui avaient été soulevées au début par divers groupes portent essentiellement sur le rôle du conseil et sur la responsabilité du directeur du centre. Cela a été précisé cette fois et le nouveau libellé du projet de loi ne nous pose aucun problème.

M. Crosby: J'aimerais un instant m'arrêter sur la nture du Centre canadien de gestion. Il paraît ressembler un peu à un établissement d'enseignement postsecondaire ayant à sa tête un «directeur». Diriez-vous qu'il a une orientation universitaire ou le voyez-vous plutôt dans le contexte du gouvernement ou de l'administration, si je puis vous poser la question?

Mme Labelle: Certainement. Il s'agissait de créer un établissement susceptible de répondre aux besoins de nos cadres supérieurs, besoins que les programmes universitaires normaux ne satisfont pas forcément. C'est un mode de perfectionnement appliqué à la réalité de l'administration fédérale qu'il serait difficile d'offrir dans une université. On a donc reconnu que des universités

[*Texte*]

university to do for us. So it was recognizing that universities are there to provide academic degrees, and if we need that, that is where we should go, but I think there was a vacuum that needed to be filled. But I think it will function closer to the way a university functions in the sense that it recognizes that there is a need to carry on further research, there is a need to provide programs—

Mr. Crosby: I have no difficulty with the common sense of that concept, because if you have an educational pursuit that occupies your time and your energy for a substantial period, then the method of reward or acknowledgement of your success is some kind of degree or formal recognition of what you have accomplished. I think it is not helpful to spend a long period of time, like six months or even a year, pursuing a training course and then have nothing to show for it at the end of that pursuit other than posssibly a promotion in the Public Service. So I think that may be a flaw in this procedure.

Now, you may think I know nothing about this subject, and I probably do not.

Ms Labelle: No, no.

Mr. Crosby: But I remember an institution that I was involved in creating, the Atlantic Institute of Education, and that was one of the real difficulties. They were trying to do something similar in the educational field. But without that incentive of a reward at the end of the pursuit, sometimes it falls. But I would not question anybody's judgment in that area. I am a mere country lawyer, so I do not know much.

Ms Labelle: My colleague, Gil Scott, may want to add something here. But I think you have touched on a very important area, and this is the question of what one has at the end.

• 1630

The intent is not to have long programs. The intent is that the longest program would be a one-semester program of about nine to ten weeks. We have had discussions about how one creates an incentive for people to go and take such a program if they need it. Our sense was that at the end of the day if the program is valuable to the individuals, it will be because they have made contacts with a number of people they would otherwise not have had a chance to make. It will provide them with an opportunity to pause for a very short time, but for a time, and to be able to reassess a number of management problems that face them constantly.

It will also potentially provide them with greater opportunity for advancement. If the program is good as we hope it will be, as it must be, if the individuals who are sent have potential for advancement, then hopefully it will contribute to that. I think it will take time to know to what extent the incentives I have mentioned are strong enough to pull people to go.

Mr. Crosby: You have made some indication of the parameters of the target group, if that is an appropriate

[*Traduction*]

existaient pour offrir une formation universitaire et que si c'était ce que l'on recherchait, il fallait fréquenter l'université, mais qu'il y avait un vide à combler. Je crois toutefois que ce centre fonctionnera à peu près comme une université en ce sens qu'il reconnait la nécessité de poursuivre d'autres recherches, d'offrir des programmes de. . .

M. Crosby: L'idée me semble tout à fait justifiée, car si l'on consacre temps et énergie à des études, la méthode de récompense ou la façon de reconnaître un succès est certainement un genre de diplôme ou de reconnaissance officielle de vos réalisations. Il ne serait pas très normal en effet de passer tout un temps, six mois, par exemple, ou même un an, et de n'obtenir rien au bout du compte, sinon peut-être une promotion au sein de la fonction publique. Il y a peut-être donc là quelque chose qui manque.

Évidemment, vous pensez peut-être que je ne connais rien à la question, et vous avez probablement raison.

Mme Labelle: Non, non, pas du tout.

M. Crosby: Mais je me souviens d'avoir participé à la création d'un établissement qui s'appelle *l'Atlantic Institute of Education*; or le problème dont je vous parle s'y est posé aussi. On a essayé de faire quelque chose de similaire dans le domaine de l'éducation. Toutefois, sans la perspective d'une récompense finale, il y a certains risques. Toutefois, vous êtes probablement tous mieux placés que moi pour en juger. Je suis un simple avocat de campagne et je n'y connais pas grand-chose.

Mme Labelle: Mon collègue, Gil Scott, voudra peut-être ajouter quelque chose, mais vous venez de mettre le doigt sur quelque chose de très important, à savoir ce que l'on obtient à la suite d'un tel cours.

L'idée n'est pas d'offrir de longs programmes. Le plus long sera un programme d'un trimestre, d'environ 9 à 10 semaines. Nous avons discuté de la façon dont on incite les gens à suivre au besoin un tel programme. Nous avons conclu qu'en fin de compte, si le programme peut être utile aux intéressés, c'est parce que cela leur aura permis de faire connaissance avec un certain nombre de personnes qui n'auraient pas eu d'autres occasions de les rencontrer. Cela leur permet de s'arrêter pendant un certain temps, très bref, mais pendant un certain temps afin de réévaluer un certain nombre de problèmes de gestion auxquels ils se heurtent constamment.

Cela peut également leur donner davantage de possibilités d'avancement. Si le programme est aussi bon que nous l'espérons et qu'il doit être, si ceux que l'on y envoie ont le potentiel voulu, on peut espérer que cela aidera. Il faudra un certain temps avant de savoir dans quelle mesure les incitatives dont je parlais sont suffisamment forts pour attirer du monde.

M. Crosby: Vous avez fait allusion au paramètre du groupe cible, si je puis m'exprimer ainsi, mais la loi parle

[*Text*]

expression, but the act speaks of Public Service managers and managers in the public sector, and it seems to highlight senior managers. You are talking about people who basically—

Ms Labelle: I am talking of senior managers.

Mr. Crosby: —have many career rewards by the time they get there. I do not know, but maybe my point was—

Ms Labelle: No, I think the other point is that a lot of the business of the centre will continue to be short-term seminars of one, two, three days. My sense is that if these are good, if they are topical, if they are timely, and if they bring to Canada some of the world leaders in particular fields, people will line up. The problem is going to be how you select. . .

Mr. Crosby: That is interesting about lining up. It is a little confusing about how you are selected for programs, whether it is a decision of superior managers in the Public Service or whether it is something that can be sought by the employed person, whether you can apply or not. I do not suppose that really touches on the bill.

One thing I always like to bring up is regional application of these new initiatives. We have that awful provision that the principal office must relocate in the national capital region, as if it would fall to pieces if it were in some other part of the country. Again, this is a big country and even eight weeks away from your home area, be it Vancouver or Halifax, is a long time. Is there any regional dimension that you see in the Public Service, you having charge of employees across this great country, many of whom as Mr. Scott knows are located in Halifax, Nova Scotia?

Ms Labelle: Two-thirds of our federal public servants are outside of the National Capital Commission and that is therefore a very, very key and important route. Managers who manage very large groups of people are very often found in the regions. If you take the employment and immigration regional office for Quebec or Ontario, you have several thousand employees scattered throughout these two provinces. It is the same thing right across the country, so indeed—

Mr. Crosby: I know the problem. What is the solution?

Ms Labelle: The centre already has done a number of things. They have not only made a commitment, they have started to implement the practice of offering some of the seminars they do not only in Ottawa but across the country, taking the education aspect to where the senior managers are. There have been a number of those, and I know that Lynne Pearson participated in one in western Canada not so long ago.

One of the first things they did was to offer a special program for regional managers in terms of the

[*Translation*]

de cadres de la fonction publique et du secteur public et semble insister sur les cadres supérieurs. Il s'agit de gens qui essentiellement. . .

Mme Labelle: Je parle en effet de cadres supérieurs.

M. Crosby: . . . ont déjà une carrière assez brillante derrière eux. Je ne sais pas, mais peut-être que. . .

Mme Labelle: L'autre chose, c'est que beaucoup de ce que l'on fera au Centre se fera sous forme de petits séminaires d'une ou trois journées. S'ils sont bons, s'ils portent sur des sujets intéressants, s'ils sont présentés à un moment opportun et s'ils permettent de faire venir au Canada des personnalités internationales dans certains domaines, il devrait avoir du succès. Le problème sera de savoir comment sélectionner. . .

M. Crosby: La question est en effet intéressante. On peut d'ailleurs se demander comment on est sélectionné pour tel ou tel programme, si c'est une décision des cadres supérieurs de la fonction publique ou si c'est quelque chose que peuvent demander les employés, en se portant candidats ou autrement. Peut-être que cela ne touche pas directement au projet de loi.

J'ai toujours tendance à me demander en quoi les régions peuvent profiter de ces nouvelles initiatives. Il y a cette disposition terrible selon laquelle le bureau du directeur doit déménager dans la région de la Capitale nationale, comme si le Centre risquait de s'écrouler s'il allait s'installer dans une autre région du pays. Nous avons un grand pays et même si vous êtes éloigné de chez vous pendant huit semaines, que ce soit Vancouver ou Halifax, c'est long. Pensez-vous que la fonction publique ait une dimension régionale? Vous avez la responsabilité d'employés dans tout le pays qui, pour beaucoup, comme le sait M. Scott, se trouvent à Halifax en Nouvelle-Écosse?

Mme Labelle: Deux tiers de nos fonctionnaires fédéraux sont en dehors de la Capitale nationale et c'est évidemment extrêmement important. Il y a des cadres qui dirigent des groupes très importants dans les régions. Si vous considérez le bureau régional d'Emploi et Immigration au Québec ou Ontario, il y a là plusieurs milliers d'employés éparpillés dans ces deux provinces. Même chose pour le reste du pays, donc, en efet. . .

M. Crosby: Je connais le problème. Quelle est la solution?

Mme Labelle: Le Centre a déjà fait un certain nombre de choses. Il ne s'est pas seulement engagé mais il a commencé à offrir certains de ses séminaires non seulement à Ottawa mais dans le reste du pays, en allant donner ses cours là où se trouvent les cadres supérieurs. Cela s'est déjà fait à plusieurs occasions et je sais que Lynne Pearson a participé à un séminaire dans l'Ouest du Canada il n'y a pas si longtemps.

Une des premières choses qu'a fait le Centre fut d'offrir un programme spécial pour les cadres régionaux sur la

[*Texte*]

management of regional offices as compared to other places.

Mr. Crosby: Are you saying the centre offered that program to regional managers?

Ms Labelle: Yes. The commitment is there and we are beginning to see some things happening in practice.

• 1635

Mr. Crosby: I do not want to take up any more time, but I do want to just put on the record the fact that in your educational programs, even in bilingual training, for example, many people spend vast amounts of time and great energies in pursuing that program, and at the end of it they have no piece of paper that has any kind of mobility to it. I think that is a shame, because if you were to spend that period of time at a university you might get a master's degree in French or something with that effort.

Ms Labelle: I absolutely have to add one or two words to this because this is so important. In the Public Service Commission, as I mentioned before, we offer a very large number of programs. What we have started is to work with universities to seek credit recognition for our programs.

We are giving a piece of paper, but also we are getting credit recognition. We already have it from the University of Ottawa for a number of programs and from l'Université du Québec à Montréal for another group. We are now talking to all of the universities, including Dalhousie, St. Mary's and others in western Canada, the University of Calgary, University of Alberta and the University of Manitoba to try to get that credit.

That means that programs that are followed by our federal public servants here are credited by universities if that individual wants to continue a course in either public administration or otherwise. It is not only in the area of public administration in those universities. This is a good incentive for our federal public servants to take the programs, but it also means that it counts towards something else. That is another way of doing this.

Mr. Crosby: The accountants are very good at this.

Ms Labelle: Yes.

Le président: Madame Labelle, vous avez eu l'amabilité de nous transmettre une copie de votre discours d'introduction. Je constate que vous n'en avez pas repris tous les points dans votre exposé oral. Avec votre

[*Traduction*]

gestion des bureaux régionaux comparée à celle des autres bureaux.

M. Crosby: Voulez-vous dire que le Centre a offert ce programme aux cadres régionaux?

Mme Labelle: Oui. Le principe est établi et on commence à avoir quelques résultats.

M. Crosby: Je ne voudrais pas m'éterniser mais j'aimerais dire, pour mémoire, que, dans le cadre de vos programmes de formation, et cela est également vrai de la formation au biliguisme, beaucoup de gens consacrent temps et énergie pour ne pas obtenir, en fin de compte, un certificat ou un diplôme qui les aideraient effectivement sur le plan professionnel. Je pense que cela est regrettable, car si vous consacriez le même temps et le même effort dans le cadre d'une université, vous pourriez obtenir une maîtrise en français ou quelque chose d'equivalent.

Mme Labelle: Je me sens obligée de faire quelques commentaires à cet égard, le sujet me paraissant d'une très grande importance. Comme je l'ai mentionné, la Commission de la fonction publique a mis sur pied de très nombreux programmes et nous avons pris contact avec les universités pour voir si on ne pouvait pas faire sanctionner la participation à nos programmes par l'attribution d'un certain nombre de crédits universitaires.

Nous distribuons effectivement des certificats, mais nous allons également pouvoir en faire reconnaître la valeur sur le plan universitaire. L'Université d'Ottawa nous a déjà accordé cela pour certains de nos programmes et d'autres programmes ont reçu une reconnaissance analogue de la part de l'Université du Québec à Montréal. Nous avons pris contact avec l'ensemble des universités canadiennes, y compris les universités Dalhousie et St. Mary's, ainsi que des universités de l'ouest du Canada telles l'Université de Calgary, l'Université de l'Alberta et l'Université du Manitoba.

Cela veut dire que le travail accompli par un fonctionnaire fédéral, dans le cadre d'un programme de formation du gouvernement, sera reconnu par les universités, ce qui permettra à l'individu concerné de poursuivre ses études, soit en administration publique, soit dans un autre domaine. En effet, les crédits universitaires attribués ne vaudront pas seulement pas pour les études en administration publique. Cela devrait encourager davantage les fonctionnaires fédéraux à participer à nos programmes puisque cette participation élargira effectivement leurs horizons. Cela représente une autre solution.

M. Crosby: Les comptables s'y entendent très bien.

Mme. Labelle: Effectivement.

The Chairman: Mrs. Labelle, you were kind enough to send us a copy of your introductory remarks. I notice that in your presentation you did not address a certain number of points that you had on paper. If you and my

[*Text*]

permission et celle de mes collègues, je propose que votre texte soit considéré comme lu et fasse partie du compte rendu, au tout début.

Mme Labelle: Aucun problème, monsieur le président.

Le président: Madame Pearson, monsieur Scott, votre présence a permis à Mme Labelle de livrer son témoignage et de répondre aux questions avec beaucoup d'assurance. Madame Labelle, on a aussi pris bonne note des questions qui devraient être posées à M. Manion. Nous recevrons M. Cardiff et M. Manion au début du mois d'avril. Soyez assurée qu'on leur posera ces questions.

Merci beaucoup d'avoir accepté notre invitation.

Nous entendrons maintenant M. Cardozo.

First I would say, Mr. Cardozo, we apologize for the short delay of 20 minutes. We have the pleasure now to have before us from the Canadian Ethnocultural Council Mr. Cardozo, who is the executive director. I will leave Mr. Cardozo to introduce himself and his colleagues. I understand you will agree to make a short statement. That will leave plenty of time to all members to ask questions in order to complete our meeting by 5.15 p.m. at the latest. Mr. Cardozo.

• 1640

Mr. Andrew Cardozo (Executive Director, Canadian Ethnocultural Council): Thank you, Mr. Chairman. With me are Shyla Dutt, a member of the Race Relations Committee, and Mr. Bernard Bouska, a research officer of the Canadian Ethnocultural Council.

Thanks very much for accepting our request to appear before this committee. The bill certainly has not had a lot of public attention, and it is something we have been looking at and consider to be really very important in the long-term future about how government responds to Canadians.

Let me just say a couple of words by way of background to the council. The last page of our brief gives you a short background, which indicates that our council is a coalition of 38 national ethnocultural organizations, and these 38 organizations in turn have over 2,000 chapters from coast to coast. The list of members is on the sheet at the end of the brief and gives you a sense of who we are.

What I will do is briefly outline the principles of the brief, and my colleagues will talk a bit about specific recommendations.

The first principle we feel this bill should reflect is that the centre provide training to assist managers in ensuring that all federal institutions and policies respond to the needs of a culturally diverse society. This is a requirement

[*Translation*]

colleagues will allow it, I would like your text to be read into the record, at the very beginning.

Mrs. Labelle: Mr. Chairman, please go ahead.

The Chairman: Mrs. Pearson, Mr. Scott, your presence here has enabled Mrs. Labelle to testify and to answer questions with a great deal of confidence. Mrs. Labelle, we have also kept in mind those questions that we should ask Mr. Manion. We will be hearing Mr. Cardiff and Mr. Manion at the beginning of April. You can be certain that we will be asking them these questions.

Thank you very much for being here.

We will now hear from Mr. Cardozo.

Monsieur Cardozo, veuillez nous excuser de ces vingt minutes de retard. C'est avec plaisir que nous accueillons aujourd'hui le Conseil ethnoculturel du Canada, représenté par M. Cardozo, son directeur exécutif. Je laisse à M. Cardozo le soin de se présenter lui et ses collègues. Vous avez prévu, je pense, un bref exposé d'ouverture. Cela laissera à tout le monde le temps de vous poser des questions avant la fin de la séance, prévue pour 17h15 au plus tard. Monsieur Cardozo, la parole est à vous.

M. Andrew Cardozo (directeur exécutif, Conseil ethnoculturel du Canada): Merci, monsieur le président. Je suis accompagné de Mme Shyla Dutt, membre du comité des relations interraciales et de M. Bernard Bouska, chargé de recherche au Conseil ethnoculturel du Canada.

Nous tenons à vous remercier de nous avoir donné cette occasion de comparaître ici. Ce projet de loi n'a pas vraiment retenu l'attention du public, mais pour nous il s'agit de quelque chose d'extrêmement important auquel nous réfléchissons depuis longtemps car cela va affecter, à terme, la relation entre les pouvoirs publics et les citoyens.

Permettez-moi d'expliquer en quelques mots ce qu'est le Conseil ethnoculturel du Canada. Nous indiquons à la dernière page de notre mémoire que le Conseil regroupe 38 organisations ethnoculturelles nationales, ces 38 organisations ayant, dans tout le Canada, plus de 2,000 sections locales. Vous trouvez à la fin du mémoire la liste des organisations membres, ce qui vous permettra un peu de nous situer.

J'aimerais dès le départ exposer assez rapidement les points-clés de notre mémoire, puis mes collègues évoqueront, de manière plus précise, les recommandations qui y sont formulées.

Nous estimons, en premier, que ce projet de loi devrait tenir compte du fait que le Centre doit inculquer aux gestionnaires le souci de veiller à ce que l'ensemble des institutions et des politiques fédérales répondent aux

[*Texte*]

under the Canadian Multiculturalism Act, and we would like to see that specifically indicated in this bill.

The second principle is that the centre should provide training in matters relating to effective implementation of employment equity in the public service, and a study, which we will be discussing with you in a few minutes, will indicate that employment equity in the public service is really not working. It is vital that senior managers receive much more training if employment equity is going to work at all.

The third principle is that the training be sensitive to all Canadians and assist in creating a management core that is fully representative of Canadian diversity and that is not in reality or in perception seen to be elitist and aloof from Canadians at large.

I will ask Ms Dutt to comment on the first three recommendations that we have before you.

Ms Shyla Dutt (Member, Race Relations Committee, Canadian Ethnocultural Council): Training regarding cultural diversity, as a major priority regarding the future of the public service training, must include matters relating to multiculturalism, the cultural and racial diversity of Canadian society, and employment equity, and this must be specifically stated. Amendments suggested as underlined. Paragraph 4.(b):

> (b) to help ensure that managers in the Public Service have the analytical, creative, advisory, administrative and other managerial skills and knowledge necessary to develop policy, respond to change

—including to changing cultural and racial composition of Canadians and employment equity—

> and manage government programs and services efficiently and effectively.

Training to potential managers: Training should be provided to managers, as well as those with the potential to enter senior management. This has been described in the document, "CCMD, An Overview", on page 3, but is not mentioned in the bill, and is a particularly important point for those groups currently underrepresented in senior management. Amendment suggested as underlined. Paragraph 4.(d):

> (d) to formulate and provide training, orientation and development programs for managers in the public

[*Traduction*]

besoins et diversités culturelles du pays. Cela est prévu dans la Loi sur le multiculturalisme canadien et nous aimerions que cela soit explicitement repris dans le cadre de ce projet de loi.

En deuxième lieu, nous voudrions que le Centre comprenne des programmes d'initiation à la mise en oeuvre efficace de l'équité en matière d'emploi dans la fonction publique. Nous examinerons, dans quelques instants, une étude selon laquelle il semblerait que le principe de l'équité en matière d'emploi dans la fonction publique n'est pas encore entré dans la pratique. Il va falloir assurer aux cadres supérieurs un complément de formation si l'on veut que l'équité dans l'emploi s'installe dans les moeurs de la fonction publique.

En troisième lieu, il faudra veiller à ce que la formation offerte par le Centre soit adaptée à la diversité canadienne, afin de favoriser la constitution d'un noyau de gestion pleinement représentatif de cette diversité canadienne qui ne sera pas et qui ne semblera pas être élitiste et éloigné de l'ensemble de la population.

Je vais demander à Mme Dutt de nous parler des trois premières recommandations ainsi exposées.

Mme Shyla Dutt (membre du comité des relations interraciales, Conseil ethnoculturel du Canada): Cela s'entend de la pédagogie de la diversité culturelle, élément prioritaire de tout programme de formation de la Fonction publique. Il s'agit de programmes d'initiation au multiculturalisme, de sensibilisation à la diversité raciale et culturelle de notre société, à la nécessité de mettre en oeuvre l'équité en matière d'emploi. Tout cela doit être reconnu de manière explicite. Voici, soulignées, les modifications que l'on voudrait voir apporter au projet de loi. Le paragraphe 4(b):

> Contribuer à ce que les gestionnaires aient la compétence, la créativité et les connaissances en gestion, notamment en matière d'analyse, de conseils et d'administration, nécessaires à l'élaboration de grandes orientations, à l'adaptation aux changements,

. . . touchant entre autres la composition raciale et culturelle de la population canadienne et l'équité en matière d'emploi,

> et à une gestion efficace des programmes et services de l'État.

Formation des candidats à la gestion: La formation devrait être dispensé aux gestionnaires de même qu'à ceux qui possèdent le potentiel pour accéder à la direction supérieure. Cette exigence a été décrite en page 3 du document du CCG intitulé «Un aperçu». Il n'en est toutefois pas fait mention dans le projet de loi, et elle revêt une importance particulière pour les groupes actuellement sous-représentés au sein des cadres supérieurs. La modification soulignée est recommandée. Paragraphe 4(d):

> d'élaborer et de mettre en oeuvre, à l'intention des gestionnaires du secteur public, et plus

[*Text*]

sector and particularly for senior managers in the Public Service;

and those with the potential to enter these ranks.

Co-operation with community organizations and Public Service Commission: The centre should co-operate and consult with community and representative organizations that are interested in public service and public administration issues. Further, rather than reinventing the wheel or duplicating curriculum development, the centre should co-operate with the training branch of the. . .

• 1645

The Chairman: Go ahead.

Ms Dutt: The centre should co-operate and consult with community and representative organizations which are interested in the Public Service and public administration issues. Further, rather than reinventing the wheel or duplicating curriculum development, the centre should co-operate with the training branch of the Public Service Commission.

Amendments suggested are as underlined. Section 5(c), co-operate with institutions engaged in management development, the Public Service Commission and with representative organizations interested in public service issues. . .

Mr. Crosby: I will stop you for a moment to explaind the light indicates that the bells are ringing in the House of Commons for a vote.

The Chairman: A vote 30 minutes from now on Bill C-56, Small Business Act, third reading, which leaves us with 10 to 15 minutes.

Mr. Crosby: Okay.

Mr. Cardozo: The next two recommendations have to do with the board and the appointments to the board.

In point 4 our concern is that the board should reflect the cultural and racial diversity of Canadians and we suggest that in subclause 8.1—and this could be done in subclause 9.1 instead—that words be added that appointments would be made

following consultation with representative organizations interested in public service issues.

The bill indicates in subclause 9.1 that the minister would consult with the members of the board. We would suggest that it would be important to consult with communities who are interested in matters relating to the public service.

Our next point has to do again with the board reflecting the diversity and what we are saying is that

[*Translation*]

particulièrement des cadres supérieurs de la Fonction publique, et

des candidats possibles à l'exercice de ces fonctions.

Collaboration avec les organismes communautaires et la Fonction publique: Le Centre devrait exercer collaboration et consultation avec les organismes communautaires et les groupes de représentation intéressés par les questions de fonction et d'administration publiques. De plus, au lieu de réinventer la roue, ou dédoubler le développement de programmes, le Centre devrait collaborer avec l'unité de formation de la. . .

Le président: Continuez, je vous en prie.

Mme Dutt: Le Centre devrait exercer collaboration et consultation avec les organismes communautaires et les groupes de représentation intéressés par les questions de fonction et d'administration publiques. De plus, au lieu de réinventer la roue, ou dédoubler le développement de programmes, le Centre devrait collaborer avec l'unité de formation de la Commission de la fonction publique.

La modification soulignée est recommandée: paragraphe 5(c). Collaborer avec d'autres organismes intéressés par le perfectionnement de la gestion, avec la Commission de la fonction publique ainsi qu'avec les organismes représentatifs qu'intéressent les questions relatives à la fonction publique. . .

M. Crosby: Permettez-moi de vous interrompre un instant pour expliquer que la lumière qui s'allume nous signale le début de la sonnerie nous convoquant à un vote à la Chambre des communes.

Le président: Nous avons dix minutes ou un quart d'heure, étant donné que le vote sur le projet de loi C-56, la Loi sur les petites entreprises, troisième lecture, aura lieu dans trente minutes.

M. Crosby: Entendu.

M. Cardozo: Les deux recommandations suivantes ont trait au conseil d'administration du centre et à la nomination de ses membres.

Au numéro 4, nous rappelons que le conseil d'administration devrait refléter la diversité raciale, culturelle et autre de la société canadienne et nous proposons de rajouter au paragraphe 8(1)—on pourrait d'ailleurs aussi bien le rajouter au paragraphe 9(1)—les précisions suivantes:

suite à une consultation avec les organismes représentatifs intéressés par les questions relatives à la fonction publique.

Le paragraphe 9(1) du projet de loi prévoit que le ministre consultera le conseil. Il serait bon, à notre avis, qu'il consulte également les diverses communautés s'intéressant au fonctionnement de la fonction publique.

Ensuite, nous rappelons, encore une fois, l'idée que le Centre devrait refléter la diversité de notre société et nous

[*Texte*]

subclause 9.2—there is a typographical error here. It says 9.1 but it should say, under number 5:

> Section 9(1) Appointments under section 8 shall be made so that, of the governors other than the Chairman, there are equal numbers of persons employed in the Public Service and persons not so employed, and should reflect the diversity of Canadians.

This is indeed the entire diversity of Canadians, all aspects of diversity, whether it is regional, racial, cultural, gender, disability, linguistic groups. It is important that the diversity be there.

Currently the board is not very diverse. There have no visible minorities on the board at present. There is not an effort to have regional representation. The non-public servants are from a select number of corporations—CEOs from a select number of corporations—and there is not a sense that this board represents Canadians.

The last point is with regard to subclause 15.3. We are just not clear why the centre would be exempt from the Public Service Staff Relations Act. Since this centre really is to train people about all the aspects of the Public Service it would be important that the staff of the centre be protected by the Public Service Staff Relations Act.

Lastly, Mr. Chairman, we would like to comment on a study on employment equity in the Public Service which we will be releasing tomorrow to the media.

It is really important, we feel, that we coincide this with our appearance here before you today. Tomorrow is International Day to Combat Racism and Racial Discrimination. It is the United Nations Day, which is marked in Canada.

We will be releasing the study on employment equity in the Public Service. Mr. Bouska will provide some more details.

Mr. Bernard Bouska (Research Officer, Canadian Ethnocultural Council): Initially I would like to draw the members' attention to page 7 of the document which shows the percentage of visible minority employees present in the federal Public Service as of December 31, 1988.

[*Traduction*]

estimons que le paragraphe 9(2)—il s'agit d'une erreur typographique. C'est du paragraphe 9(1) qu'il s'agit, au numéro 5:

> Les nominations visées à l'article 8 doivent être faites de manière que, exception faite du président, le conseil se compose à parité d'administrateurs appartenant à la fonction publique et d'administrateurs extérieurs à celle-ci et qu'il reflète la diversité de la population canadienne.

Il s'agit là des divers aspects de la diversité canadienne, aspect régional, racial et culturel, appartenance à l'un ou l'autre sexe, à l'un ou l'autre des groupes linguistiques, le fait d'avoir ou de ne pas avoir un handicap physique ou mental. Il est important de rendre compte de cette diversité.

Or, à l'heure actuelle le conseil d'administration ne rend pas compte de cette diversité. On ne trouve, parmi les membres du conseil, aucune personne appartenant aux minorités visibles. Aucun effort n'a été fait pour assurer une représentation régionale. Les membres qui n'appartiennent pas à la fonction publique ont été pris dans des compagnies réputées—il s'agit essentiellement de présidents directeurs généraux de compagnies réputées—et l'on n'a donc pas l'impression que le conseil d'administration reflète la diversité de la société canadienne.

Notre dernier point concerne le paragraphe 15(3). Nous ne comprenons pas pourquoi le Centre échapperait à l'application de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique. Étant donné que l'objet est d'initier les gens aux divers aspects de la fonction publique, nous pensons qu'il serait bon que le personnel affecté au Centre jouisse lui-même des garanties qu'offre la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique.

Nous aimerions, enfin, monsieur le président, faire quelques observations au sujet de l'étude sur l'équité en matière d'emploi dans la fonction publique que nous allons diffuser aux médias demain.

À notre avis, il est important que la publication de cette étude coïncide avec notre comparution ici. Demain est désigné comme journée internationale de combat contre le racisme et la discrimination raciale. Et c'est aussi, au Canada, la journée des Nations Unies.

Nous allons rendre publique notre étude sur l'équité en matière d'emploi dans la fonction publique. M. Bouska va maintenant nous donner quelques précisions à cet égard.

M. Bernard Bouska (chargé de recherche, Conseil ethnoculturel du Canada): Permettez-moi d'attirer votre attention sur la page 7 du document où vous trouverez le pourcentage de personnes appartenant à des minorités visibles employées à la fonction publique fédérale au 31 mars 1988.

[*Text*]

Presented on this page is a figure of 2.9% which falls well below the national availability rate of 6.4%. Initially we are presented with a major problem.

Subsequent to that, I would like to point out that on pages 8 and 9 we have taken a look at some specific departments and their records with regard to the representation of visible minorities.

As you can see, the numbers are quite dismal, specifically departments such as correctional services, environment, external affairs, justice, national defence, and transport all have figures below 2%, which is well below the 6.4% availability rate.

What we are hoping to stress with this report is the need for the federal government to take a hard look at their employment equity policy, especially in the Public Service. Bill C-34 offers one route whereupon senior managers can gain better training in such things as employment equity. Thank you.

• 1650

Mr. Cardozo: Mr. Chairman, in closing, I just want to point out that the name of this study is titled "On the Side Lines of Her Majesty's Service". I want to stress that we are concerned here not only with the rights of visible minorities to have equal access to employment, but also with the desire of visible minorities to serve Canada and the prohibitions and the restrictions that exist in preventing them from having a complete ability to contribute to Canada. A good example of how these prohibitions are removed is the turban decision regarding the RCMP that was made by the Solicitor General last week. It certainly removes a prohibition from allowing Sikh Canadians to contribute fully to the RCMP. This is the type of measure we are talking about that is needed. Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Crosby: I have listened with interest to your presentation. Just on your latter point about the employment equity aspect of Bill C-34 and your own presentations, while it is true that the percentage of visible minorities in the Public Service is substantially below the national figure of 6.4%, there has been a very substantial increase over the last year or two in visible minorities.

I think that possibly, if I recall the statistic, it has more or less doubled from 1.3% or thereabouts. There is an ongoing program. It does not take away from your presentation and calling attention to that particular

[*Translation*]

Vous y verrez le chiffre de 2,9 p. 100, c'est-à-dire un chiffre considérablement inférieur au 6,4 p. 100 qui représente le taux de disponibilité nationale. Cela pose donc un problème.

Je vous signale aussi qu'aux pages 8 et 9, nous nous sommes penchés sur divers ministères et sur le nombre de leurs agents appartenant à des minorités visibles.

Vous pouvez constater que les chiffres sont extrêmement faibles et que certains organismes, tels que les services correctionnels ou les ministères de l'Environnement, des Affaires extérieures, de la Justice, de la Défense nationale et des Transports ont tous moins de 2 p. 100 de leurs agents qui appartiennent à des minorités visibles, alors que, rappelons-le, le taux de disponibilité est de 6,4 p. 100.

En publiant ce rapport, nous espérons convaincre le gouvernement fédéral de réexaminer à la lumière des chiffres fournis toute sa politique d'équité en matière d'emploi et notamment d'emploi dans la fonction publique. Le projet de loi C-34 est un des moyens qui permettrait aux cadres supérieurs d'être initiés de manière plus complète à l'équité en matière d'emploi. Je vous remercie.

M. Cardozo: Monsieur le président, j'aimerais simplement rappeler le titre de cette étude: Les à-côtés du service de Sa Majesté. Ce qui nous préoccupe ici ce n'est pas seulement le droit qu'ont les membres des minorités visibles à l'égalité d'accès à l'emploi mais également le désir qu'ont ces membres des minorités visibles de servir le Canada. Les restrictions et les interdictions qui sont monnaie courante les empêchent de contribuer ainsi pleinement à la vie du Canada. La semaine dernière, le Solliciteur général a pris une décision dans l'affaire des turbans de la GRC, et cela constitue un bon exemple de la levée de ce genre d'interdiction. Cela va permettre aux Canadiens Sikhs de contribuer à part entière à l'action de la GRC. Voilà le genre de mesure qu'il nous faut. Monsieur le président, je vous remercie.

M. Crosby: J'ai écouté avec beaucoup d'intérêt ce que vous avez eu à nous dire. Permettez-moi d'ajouter à ce que vous venez de dire sur l'équité en matière d'emploi que le pourcentage de fonctionnaires appartenant à des minorités visibles est, effectivement, de beaucoup inférieur au taux de disponibilité, qui est comme vous nous l'avez rappelé de 6,4 p. 100, mais il faut bien reconnaître qu'au cours des deux dernières années le nombre de fonctionnaires n'appartenant pas à des minorités visibles a considérablement augmenté.

Je pense ne pas me tromper en disant qu'il a plus ou moins doublé par rapport au 1.3 p. 100 il y a environ deux ans. Or, l'effort se poursuit. Cela ne retire rien à vos arguments attirant l'attention sur cette lacune.

[*Texte*]

deficiency in the Public Service. There is a movement towards improvement and I share with you the hope that it will continue.

You made some very specific recommendations. I am wondering about how they can be worked into Bill C-34. Possibly the general thought you expressed that there should be concern for the multicultural aspect of Canadian life in particular, as reflected in the Public Service, could be included in a broader way in the bill.

Just observing casually the provisions you see in clauses 5 and 6 of the bill, the phraseology used is that in carrying out the objects of the act, the centre shall. . . there again I could see a statement along the lines of saying, in carrying out the objects of the act, the centre shall have regard to the multicultural nature of Canada and the need to enhance the opportunities for visible minorities. I could see adding to this bill a statement along that line. My own immediate reaction to your presentation is that I do not know just what meaning the specific words you have suggested would have on those provisions.

If you are more interested in drafting the recognition of multicultural aspects into the overall initiative represented by Bill C-34, I think there is probably some real possibility there. This is just a piece of advice.

Mr. Cardozo: Let me comment on your second point first and I will ask Ms Dutt to comment on your first, especially with regard to the management figures.

We have put forward some fairly specific ideas here. I think if you come back with some other specific ideas, fine. We have provided you with examples of how it can be done. We are not insisting that it be these ones. I do want to say that it really must be stated. Where there are general terms like "responding to change", we feel it is just not good enough.

Mr. Crosby: Do not lose the overall point by getting into arguments about whether it should be added on in five words in subsection. . . and so on.

Mr. Cardozo: Yes, that is right. The subsection is not important.

Mr. Crosby: You accomplish something by expressing the thought.

Mr. Cardozo: Yes, but I hope that you as a committee and yourself will put forward specific words at some point in some clause—

Mr. Crosby: I have already said that I think it makes sense to have a general statement but I do not think it makes that much sense to graft it here and there throughout the act and to let people draw their own conclusions as to what it means.

Mr. Cardozo: Okay. We will look forward to it.

[*Traduction*]

L'amélioration est amorcée et j'espère, avec vous, que l'effort se poursuivra.

Vous avez effectué des recommandations précises. Dans quelle mesure ces recommandations peuvent-elles être intégrées au projet de loi C-34? Peut-être pourrions-nous inclure dans le projet de loi le principe général selon lequel la fonction publique doit rendre compte de la dimension multiculturelle du Canada.

Les articles 5 et 6 du projet de loi prévoient que dans l'exécution de sa mission, le Centre fait. . . là, je pense que l'on pourrait ajouter l'obligation de tenir compte du caractère multiculturel du Canada et du besoin de renforcer les occasions offertes aux membres des minorités visibles. Je pense que l'on pourrait peut-être rajouter quelque chose de semblable. Je précise, pour ma part, que je ne suis pas certain de l'effet que le libellé que vous proposez pourrait avoir sur l'application des dispositions de la loi.

Cela dit, je pense qu'il serait sans doute possible d'imprimer au projet de loi C-34 une orientation dans ce sens, afin de mieux tenir compte de la dimension multiculturelle.

M. Cardozo: Permettez-moi de répondre à votre deuxième argument. Ensuite je demanderai à Mme Dutt de bien vouloir répondre à votre premier argument, et notamment sur la répartition, par groupe, des cadres de la fonction publique.

Nous avons fait des propositions assez précises. Je pense que ces propositions précises appellent, en réponse, d'autres propositions précises. Nous vous avons cité divers moyens permettant d'obtenir les résultats voulus. Nous n'insistons pas pour que soient retenus les moyens que nous proposons, mais il nous semble clair qu'on ne peut pas se contenter d'expressions vagues telles que «l'adaptation aux changements».

M. Crosby: Ne perdons cependant pas de vue l'objectif principal en tombant dans des discussions sur la question de savoir si l'on doit rajouter cinq mots au paragraphe untel.

M. Cardozo: Vous avez raison de dire que l'ordre des dispositions n'est pas notre souci principal.

M. Crosby: L'action commence par la formulation d'une pensée.

M. Cardozo: Oui, mais j'espère que votre comité apportera, peu importe dans quel article, des dispositions précises.

M. Crosby: Je répète qu'il me semble bon d'inclure un exposé de principe mais il ne me semble pas très utile d'en greffer des bouts, ici et là dans le projet de loi, et de laisser au lecteur le soin d'en tirer ses propres conclusions.

M. Cardozo: Entendu. Attendons les résultats.

[*Text*]

Ms Dutt: I just wanted to stress that there were two major concerns in terms of the training and of linking it to the management and progress of visible minorities and other target groups in management in the Public Service. One is that managers should be sensitive to the diversity in this country and the other is that they should be represented in the senior management category.

I have some figures here for 1988 for senior management. The visible minority representation, for instance, is 81 in the top management categories as opposed to let us say 3,938 anglophones. So there is a real discrepancy. We were wondering what the specific mechanisms are in the linkages among the centre and that of the training courses and the Public Service. There is already an impediment, even within the Public Service training. When you have a centre that is removed and is creating a super-level, where do we get in? We would like to see some provision in here, some clear specification as to how that would be implemented.

• 1655

Mr. Crosby: We have already noted that the emphasis seems to be on senior management, Public Service managers. This brings you up pretty high in the 550,000 engaged in all aspects of the Public Service in Canada to start with. When you then graft the adjective of "senior" onto public managers you are getting even more refined. I get your point, but I think you have a bigger problem than that.

Ms Dutt: But I guess unless you have them up in the senior category, the changes within the lower levels do not take place.

Mr. Crosby: The problem is getting them up to the senior levels.

Le président: Il y a un vote de prévu à 17h 10. C'est un vote qui est demandé par le Nouveau parti démocratique. J'ai besoin d'une décision de votre part. Est-ce qu'on s'absente dans deux ou trois minutes pour revenir après le vote, ou si on accélère les questions pour en terminer avec le Conseil ethnoculturel?

Mr. Bellemare: I would ask the group if there is a point to coming back after 5.45 p.m.

Mr. Cardozo: We would be prepared to do that today, or some other day if you like, if you want to tack on a—

Mr. Bellemare: You presented quite a brief and we have not had a chance to read it. The questions would be very limited.

Do we still have a chance—either Mr. Crosby or Mr. Stevenson—to ask short questions?

[*Translation*]

Mme Dutt: La question de la formation soulève, pour nous, deux principales inquiétudes. Nous voudrions que la formation soit liée à la gestion et à l'avancement, au sein de la fonction publique, des minorités visibles et certains autres groupes. Les gestionnaires doivent tenir compte de la diversité de notre pays, et les divers groupes qui constituent notre pays doivent être représentés au sein de la catégorie de la gestion.

J'ai ici quelques chiffres décrivant, pour 1988, la répartition des divers groupes ethnoculturels au sein de la haute direction. En ce qui concerne, par exemple, la représentation des minorités visibles, disons que l'on trouve, au niveau des cadres supérieurs, 81 personnes faisant partie de ces groupes minoritaires contre environ 3,938 anglophones. Vous avouerez qu'il y a un sérieux écart. Quels sont les mécanismes prévus pour faire le pont entre les activités du Centre et la formation offerte par la fonction publique? Nous voyons déjà un obstacle, même dans le cadre de la formation assurée par la fonction publique. Avec un centre distinct, s'adressant à l'élite à la fonction publique, où est la porte d'accès des groupes minoritaires? Nous aimerions que le texte prévoie explicitement la manière dont cela pourrait se faire.

M. Crosby: Nous avons déjà souligné que ce centre semble surtout s'adresser aux cadres supérieurs de la fonction publique. Cela veut dire le top niveau des 550,000 fonctionnaires canadiens. Si en plus vous faites suivre le mot «cadre» du mot «supérieur», vous atteignez un niveau encore plus élevé. Je comprends où vous voulez en venir mais je pense que le problème est beaucoup plus vaste.

Mme Dutt: Mais à moins de les faire participer à la catégorie supérieure, vous ne verrez aucun changement dans les catégories moins élevées.

M. Crosby: Tout le problème est là; comment leur permettre d'atteindre la catégorie supérieure?

The Chairman: There is a vote scheduled for 5:10 p.m. The vote was called by the New Democratic Party and I need a decision on your part. Shall we leave in two or three minutes' time and come back after the vote or should we accelerate the question period and see whether we can finish dealing with the Ethnocultural Council's brief?

M. Bellemare: Cet organisme estime-t-il utile de revenir après 17h45?

M. Cardozo: Nous serions disposés à le faire aujourd'hui ou à revenir un autre jour si vous le préférez. Si vous voulez rajouter. . .

M. Bellemare: Vous nous avez présenté un mémoire très fourni et nous n'avons pas encore eu l'occasion d'en prendre connaissance. Ainsi, nous ne sommes pas en mesure vraiment de vous interroger sur sa teneur.

Vous reste-il le temps—soit M. Crosby soit M. Stevenson—de poser quelques questions brèves?

[*Texte*]

Mr. Crosby: Your brief will be appended to the proceedings. . .

The Chairman: I understand it will be considered as read.

Mr. Cardozo: I would have appreciated the ability to discuss some of the points in detail. If you want us to come back for 15 minutes another day we would be glad to do that as well.

The Chairman: What is the position of the members? We have room on—

Mr. Stevenson: I have two very small questions I can ask in a minute or two.

Mr. Bellemare: Same here.

Mr. Stevenson: Maybe if we rush we could do it before we leave.

The Chairman: Go ahead; we will try it, but be short.

Mr. Stevenson: I notice that in point number one you mention—this is strictly a question on wording—a "changing cultural and racial composition of Canadians". In point number five you are referring to clause 9. You use the wording "diversity of Canadians". Is there something different about those two things, or is it just two ways of saying essentially the same thing?

Mr. Cardozo: The difference is that in point number one, in section 4 of the brief, we used the words "respond to change". I guess what we want to do is to explain in our view what some of that change is. To us the most important part of that change is the cultural and racial composition.

As to the latter point on the board, we believe it should reflect not only the cultural and ethnic make-up of Canada, but also gender and region and other factors of diversity.

Mr. Stevenson: On point number three, are your concerns any less real now that you have heard the previous witness?

Mr. Cardozo: With regard to the Public Service Commission, no. I think over the years the Public Service Commission has developed a certain degree of expertise in training. What you are doing is losing that completely in the centre if you start all over again and do not have a link.

So I think it is important to have a formal link between the centre and the commission recognizing the different jurisdictions, so that the centre can benefit from the expertise that has built up in the commission.

[*Traduction*]

M. Crosby: Votre mémoire sera joint au procès-verbal de nos délibérations. . .

Le président: Il fera donc parti du compte-rendu.

M. Cardozo: J'aurais aimé pouvoir pousser plus à fond l'examen de certaines questions. Nous sommes tout à fait disposés à revenir un autre jour passer un quart d'heure ici si cela vous paraît utile.

Le président: Qu'en pensent les membres du Comité? Nous pourrions les inscrire. . .

M. Stevenson: J'aimerais à l'instant poser deux toutes petites questions.

M. Bellemare: Moi aussi.

M. Stevenson: Peut-être pourrions-nous, en nous pressant, le faire avant de partir?

Le président: Allez-y mais soyons bref.

M. Stevenson: Je remarque qu'au numéro 1 vous parlez—et je pense que c'est seulement une question de vocabulaire—de changements touchant la composition raciale et culturelle de la population canadienne. Au numéro 5 vous renvoyez à l'article 9. Vous utilisez l'expression «la diversité. . . des Canadiens». Y-a-t-il une différence entre les deux ou s'agit-il simplement de deux manières de dire la même chose?

M. Cardozo: La différence est dans ceci, qu'au numéro 1, c'est-à-dire au paragraphe 4 du mémoire, nous avons utilisé l'expression «l'adaptation aux changements». Nous avons fait cela, je pense, parce que nous voudrions expliquer un petit peu en quoi consiste certains de ces changements. Pour nous, l'élément le plus important de ces changements ce sont les changements touchant la composition culturelle et raciale de la population.

En ce qui concerne le dernier point, qui à trait au conseil d'administration, nous estimons que ce conseil devrait refléter non seulement la diversité culturelle et ethnique du Canada mais également la diversité régionale, le point de vue des hommes et des femmes et divers autres facteurs de diversité.

M. Stevenson: En ce qui concerne le numéro 3, est-ce que vos inquiétudes ont baissé après avoir entendu les témoins qui vous ont précédé?

M. Cardozo: Pas du tout en ce qui concerne la Commission de la fonction publique. Je pense que la Commission de la fonction publique a atteint une certaine compétence en matière de formation et cela risque d'être perdu si l'on cherche à tout recommencer et que l'on n'établisse pas de lien entre l'activité pédagogique du Centre et celle de la commission.

Je pense qu'il est donc important d'établir un lien officiel entre le Centre et la Commission tout en tenant compte de leurs compétences respectives afin que le Centre puisse bénéficier des connaissances accumulées par la Commission.

[*Text*]

Mr. Bellemare: You have a list of members of the Canadian Ethnocultural Council. Is this an exhaustive list?

Mr. Cardozo: This is the list.

Mr. Bellemare: Is there anyone on that list, or any group, who would like to come, who either have indicated this to you or you are aware of?

• 1700

Mr. Cardozo: I have talked to a few members who... The brief is relatively new to a lot of people, but some are interested. I could not tell you their names offhand. Certainly some have concerns that are even larger in these areas.

Mr. Bellemare: Mention was made that a section 9 board "should reflect the diversity", in other words, that a quota of some sort should be applied.

Mr. Cardozo: No.

Mr. Bellemare: You did not use the word "quota", but the meaning appeared to relate to a quota. Is this system formed along the lines of population demographics, or is it along the lines of the demographics of education achievements of communities?

Mr. Cardozo: It is certainly not based on a quota. We do not want to say there should be two Italian Canadians, one Chinese Canadian and three French Canadian, or anything like that. But of a board of twelve people, something in the order of one-third of its members should reflect ethnocultural communities, however the number is broken down.

That does not mean those people must come from ethnocultural communities. If you have a deputy minister on a board, that person could certainly come from an ethnocultural community, although no members of visible minorities are deputy ministers at the present time. But you could have overlapping in someone who is a CEO as well as a woman, for example, that would ensure you have women on the board as well as CEOs.

But diversity is really important, because without that the board cannot really reflect the concerns of Canadians at large.

The Chairman: Ms Dutt and Mr. Cardozo, thank you very much for having agreed to appear before us. We are sorry about the short period of time allowed. This vote

[*Translation*]

M. Bellemare: Vous nous avez donné une liste des organismes membres du Conseil ethnoculturel du Canada. Cette liste est-elle exhaustive?

M. Cardozo: C'est la liste des organismes membres.

M. Bellemare: Savez-vous s'il y a, parmi les organismes figurant sur cette liste, certains qui voudraient venir témoigner?

M. Cardozo: J'ai parlé avec certains membres qui... la plupart des membres n'ont pas encore eu le temps de prendre connaissance du mémoire, mais certains ont déjà manifesté leur intérêt. Je ne pourrais pas vous citer leurs noms comme cela, de mémoire, mais je sais que dans ces domaines-là certains organismes ont des inquiétudes encore plus importantes.

M. Bellemare: On a dit tout à l'heure que le conseil, tel que prévu à l'article 9, devrait «refléter la diversité de la population canadienne»; autrement dit, il conviendrait que la nomination de ces membres respecte un certain quota.

M. Cardozo: Pas du tout.

M. Bellemare: Vous n'avez pas utilisé le mot «quota», mais votre intervention semblait aller dans ce sens-là. Doit-on tenir compte des clivages démographiques ou doit-on tenir compte des compétences propres aux diverses communautés?

M. Cardozo: Nous n'envisageons très certainement pas l'instauration d'un système de quotas. L'idée n'est pas de nommer un Canadien italien, un Canadien chinois, ou un Canadien français etc. mais je pense que si un conseil d'administration compte douze membres, un tiers pourrait peut-être représenter les diverses communautés ethnoculturelles sans que je veuille préjuger ici de la répartition effective.

Cela ne veut pas nécessairement dire que les représentants de ces diverses communautés doivent eux-mêmes être issus des communautés. Mais supposez que vous ayez, comme membres du conseil d'administration, un sous-ministre, il est clair que celui-ci pourrait effectivement appartenir à une communauté ethnoculturelle bien qu'à l'heure actuelle aucun membre d'une minorité visible ne soit sous-ministre. Mais on pourrait avoir un président-directeur général de société qui est en même temps une femme et cela garantirait qu'au sein du Conseil on aurait non seulement un président-directeur général de société mais également une femme.

La diversité est importante car sans elle le conseil ne pourra refléter les préoccupations de tous les Canadiens.

Le président: Madame Dutt et Monsieur Cardozo, je vous remercie d'avoir comparu devant le Comité. Je regrette que nous soyons à court de temps mais il s'agit

[*Texte*]

was not expected. But be assured that your proposed amendment will be analysed carefully by the members.

Avant qu'on quitte, j'ai besoin de l'autorisation des membres du Comité pour convoquer

the National Action Committee on the Status of Women, who asked to appear before us. They belong to a group of the National Employment Equity Network. We tried to invite them to come on Thursday afternoon.

This committee is adjourned until Thursday afternoon.

[*Traduction*]

d'un vote imprévu. Soyez certain que les membres du Comité vont se pencher avec beaucoup d'attention sur les modifications que vous avez proposées.

Before leaving, I need to obtain the permission of the members of this Committee to call the Comité canadien

d'action sur le statut de la femme, qui a demandé à comparaître. Cette organisation fait partie du Réseau national d'équité en matière d'emploi. Nous avons essayé de la convoquer pour jeudi après-midi.

La séance est levée jusqu'à jeudi après-midi.

Canada Post Postage paid
Postes Canada Port payé
FIRST CLASS
PREMIÈRE CLASSE
K1A 0S9
OTTAWA

If undelivered, return COVER ONLY to
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnements et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

From Public Service Commission of Canada:

Huguette Labelle, President.

From Canadian Ethnocultural Council:

Andrew Cardozo, Executive Director;

Bernard Bouska, Research Officer;

Shyla Dutt, Member of CEC Race Relations Committee.

TÉMOINS

De la Commission de la Fonction publique du Canada:

Huguette Labelle, présidente.

Du Conseil ethnoculturel du Canada:

Andrew Cardozo, directeur exécutif;

Bernard Bouska, recherchiste;

Shyla Dutt, membre du Comité des relations interraciales.

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 3

Thursday, March 22, 1990

Chairman: Nic Leblanc

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 3

Le jeudi 22 mars 1990

Président: Nic Leblanc

Minutes of Proceedings and Evidence of the Legislative Committee on

BILL C-34

An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof

Procès-verbaux et témoignages du Comité législatif sur le

PROJET DE LOI C-34

Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence

RESPECTING:

Order of Reference

CONCERNANT:

Ordre de renvoi

WITNESS:

(See back cover)

TÉMOIN:

(Voir à l'endos)

Second Session of the Thirty-fourth Parliament, 1989-90

Deuxième session de la trente-quatrième législature, 1989-1990

34802

LEGISLATIVE COMMITTEE ON BILL C-34

Chairman: Nic Leblanc

Members

Eugène Bellemare
Murray Cardiff
Howard Crosby
Charles DeBlois
Girve Fretz
Jean-Robert Gauthier
Howard McCurdy
Barry Moore—(8)

(Quorum 5)

J.M. Robert Normand
Clerk of the Committee

Pursuant to Standing Order 114(3):

On Wednesday, March 21, 1990:

Barry Moore replaced Michel Champagne.

On Thursday, March 22, 1990:

Charles DeBlois replaced Jean-Marc Robitaille;

Girve Fretz replaced Ross Stevenson.

COMITÉ LÉGISLATIF SUR LE PROJET DE LOI C-34

Président: Nic Leblanc

Membres

Eugène Bellemare
Murray Cardiff
Howard Crosby
Charles DeBlois
Girve Fretz
Jean-Robert Gauthier
Howard McCurdy
Barry Moore—(8)

(Quorum 5)

Le greffier du Comité
J.M. Robert Normand

Conformément à l'article 114(3) du Règlement:

Le mercredi 21 mars 1990:

Barry Moore remplace Michel Champagne.

Le jeudi 22 mars 1990:

Charles DeBlois remplace Jean-Marc Robitaille;

Girve Fretz remplace Ross Stevenson.

Published under authority of the Speaker of the
House of Commons by the Queen's Printer for Canada

Available from the Canadian Government Publishing Center, Supply and
Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre
des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, MARCH 22, 1990
(3)

[*Text*]

The Legislative Committee on Bill C-34, An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof, met at 3:36 o'clock p.m. this day, in room 209 West Block, the Chairman, Nic Leblanc, presiding.

Members of the Committee present: Charles DeBlois, Jean-Robert Gauthier, Girve Fretz and Barry Moore.

In attendance: *From the Research Branch, Library of Parliament*: Terry Thomas, Research Officer.

Witness: *From Public Service 2000*: John Edwards, Manager.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference, dated Friday, February 16, 1990, concerning Bill C-34, An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof (*See Minutes of Proceedings of Tuesday, March 6, 1990, Issue No. 1*).

John Edwards, made an opening statement and answered questions.

At 4:53 o'clock p.m., it was agreed,—That the Committee adjourn to the call of the Chair.

J.M. Robert Normand
Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 22 MARS 1990
(3)

[*Traduction*]

Le Comité législatif sur le projet de loi C-34, Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence, se réunit aujourd'hui à 15 h 36, dans la pièce 209 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de Nic Leblanc (*président*).

Membres du Comité présents: Charles DeBlois, Jean-Robert Gauthier, Girve Fretz et Barry Moore.

Aussi présent: *Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement*: Terry Thomas, attaché de recherche.

Témoin: *De «Fonction Publique 2000»*: John Edwards, gestionnaire.

Le Comité reprend les travaux prévus à son ordre de renvoi du vendredi 16 février 1990, soit l'étude du projet de loi C-34, Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence (*voir les Procès-verbaux et témoignages du mardi 6 mars 1990, fascicule nº 1*).

John Edwards fait un exposé et répond aux questions.

À 16 h 53, il est convenu,—Que le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité
J.M. Robert Normand

EVIDENCE

[*Recorded by Electronic Apparatus*]

[*Texte*]

Thursday, March 22, 1990

• 1535

Le président: À l'ordre!

Aujourd'hui le 22 mars 1990, le Comité législatif sur le projet de loi C-34 poursuit ses audiences.

Comme la loi l'exige, conformément à l'article 113 du Règlement, je lis la lettre du Président de la Chambre:

> Il me fait plaisir de confirmer votre nomination à la présidence du Comité législatif sur le projet de loi C-34, Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence, en remplacement de M. Marcel R. Tremblay pour la réunion de jeudi, le 22 mars 1990.
>
> Le Président, John Fraser.

M. Jean-Robert Gauthier (député d'Ottawa—Vanier): Monsieur le président, j'invoque le Règlement concernant une décision prise par ce Comité lors de sa réunion d'organisation. Mon intervention porte sur les documents distribués par le greffier du Comité aux membres du Comité.

Il y a une politique arrêtée à la Chambre des communes et aux comités. Elle exige que tout document mis en circulation par le greffier doit l'être dans les deux langues officielles du pays. Je crois comprendre que la décision de ce Comité a été de permettre qu'un document présenté dans une langue pourrait être distribué avec la traduction qui suivrait dans les plus brefs délais. Je voudrais faire une mise au point là-dessus parce qu'il est fort important que l'on prêche le bon exemple dans les comités de la Chambre des communes. Je ne m'oppose pas à ce que tout document déposé par un témoin le soit dans une langue seulement. Mais, je m'opposerai *mordicus* à ce qu'un document soit mis en circulation par le greffier du Comité dans une langue seulement. Je voudrais qu'on en tienne compte dorénavant.

Qu'un document nous soit soumis par un témoin en français ou en anglais, m'importe peu. Que le témoin les distribue de sa propre initiative ne me dérange pas non plus. Mais je ne pense pas que le greffier du Comité soit autorisé, ou devrait être autorisé, à faire circuler un document dans une langue seulement. C'est là mon point. S'il est accepté, je laisserai tomber, pour le moment. Mais, s'il ne l'est pas, je veux y revenir pour en faire une discussion de fond.

Je veux vous rappeler—pas à vous monsieur le président, parce que je connais votre engagement—mais je voudrais rappeler à d'autres personnes de l'importance de cette procédure qui veut, dans ce Parlement, que l'on

TÉMOIGNAGES

[*Enregistrement électronique*]

[*Traduction*]

Le jeudi 22 mars 1990

The Chairman: Order, please!

On this day, March 22 1990, the Legislative Committee on Bill C-34 will proceed with its hearings.

As required by law, and pursuant to Standing Order 113, I am going to read you a letter from the Speaker of the House of Commons:

> It is my pleasure to confirm your appointment as Chairman of the Legislative Committee on Bill C-34, an Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain acts in consequence thereof, acting for Mr. Marcel R. Tremblay at and during the meeting on Thursday 22 March 1990.
>
> Signed by John Fraser, Speaker.

Mr. Jean-Robert Gauthier (Ottawa—Vanier): On a point of order, Mr. Chairman, I refer to a decision of this committee during its organization meeting, and regarding the documents to be distributed to the members of the committee by the clerk of the committee.

The House of Commons and the committees have a stated policy requiring that any document circulated by the clerk must be available in both official languages of this country. I understand that this committee decided to allow a document submitted in one language to be distributed, the translation to follow as soon as possible. I would like to deal with this issue as I believe it is quite important that the committees of the House set a good example. I have no objection to a witness's handing over a document drafted in only one language. But I will fight tooth and nail the practice of having the clerk of the committee distribute documents written in one language only. I would like this to be taken into account in the future.

It does not really matter if we receive from a witness a document written only in French or in English. For the witness to distribute such a document on his own initiative doesn't raise any difficulty either. However, I do not believe that the clerk of the committee is authorized, or should be authorized, to distribute a document in only one language. That is the point I wish to raise. If it is accepted, I will not discuss it any further for the time being. But, if it is not, I want to come back to it for a substantive discussion.

I would like to remind—not you, Mr. Chairman, since I do know your commitment to this—some other people of the importance of this procedure requiring, in Parliament, that documents officially distributed through

[*Texte*]

fasse circuler les documents officiellement par la voie du greffier dans les deux langues officielles. Aucun député ne doit recevoir un document officiel du greffier dans une langue qu'il ne comprend pas. Si un document est déposé en français seulement, ce document peut être traduit en anglais. Quand il sera traduit, il peut être mis en circulation par le greffier; et vice versa. Mais il est irrégulier de laisser le greffier faire circuler des documents dans une langue seulement.

Le président: Merci, monsieur Gauthier. Bien sûr, je préside ce Comité pour la première fois aujourd'hui, en remplacement de M. Marcel R. Tremblay. Vous avez mentionné tantôt que des décisions ont été prises par le Comité au début de ses débats. Qu'est-ce qui a été décidé? Est-ce que M. le greffier pourrait m'expliquer ce qui a été décidé?

Le greffier du Comité: Merci, monsieur le président. Je crois que M. Gauthier fait allusion à la résolution adoptée:

> Que le greffier soit autorisé à distribuer aux membres du Comité dans la langue originale, les mémoires, lettres et autres documents reçus du public et assurer la traduction et à la faire suivre dans les meilleurs délais.

Le président: Est-ce satisfaisant monsieur Gauthier?

M. Gauthier: Non. C'est absolument irrégulier, monsieur le président, je n'accepte pas cette décision. Et je voudrais en appeler à la présidence pour qu'il y ait un changement qui reflète ce que je viens de vous dire. «Que tout document officiel, mis en circulation par le greffier, doit l'être dans les deux langues officielles». Autrement, le greffier n'a pas d'autorisation. . . Je peux vous citer les textes, si vous voulez. Je ne les ai pas avec moi, mais je reviendrai préparé et je vous citerai les textes de la Chambre des communes qui doivent être suivis, si je puis employer ce terme—c'est un mauvais terme—mais auxquels on doit obéir, si vous voulez. Je pense que le Comité n'a pas l'autorisation, ni le pouvoir de modifier un règlement de la Chambre des communes.

• 1540

Je veux tout simplement faire le point. Devant ce Comité qui étudie en particulier un projet de loi aussi important que le projet de loi C-34, projet de loi qui veut établir un Centre canadien de gestion et modifier certaines lois en conséquence, il est important que tous les témoins qui viendront sachent très bien qu'ils peuvent faire circuler un document s'ils le veulent, mais que le greffier est tenu de faire circuler tout document dans les deux langues officielles. C'est le règlement de la Chambre des communes.

Le président: Merci, monsieur Gauthier. Je suis d'accord avec vous là-dessus. Puisque ce n'est pas moi qui ai fait accepter ce genre de recommandation, je souhaiterais que ce débat soit repris quand le président

[*Traduction*]

the clerk be in both official languages. No member is to receive from the clerk an official document drafted in a language he does not understand. Should a document be tabled only in French, it may be translated into English. After translation, it may be distributed by the clerk; and vice versa. It is, however, against the rules to allow the clerk to distribute documents in only one language.

The Chairman: Thank you, Mr. Gauthier. As you know, I am chairing this committee today for the first time, replacing Mr. Marcel R. Tremblay. You mentioned decisions taken by the committee when it first met. What was decided? Could the clerk explain to me what was decided?

The Clerk of the Committee: Thank you, Mr. Chairman. I believe that Mr. Gauthier is making reference to the following resolution that has been adopted:

> That the clerk of the committee be authorized to distribute documents, such as briefs, letters and other papers received from the public and addressed to the members of the committee in the language received, the committee clerk to ensure that such documents are translated and circulated as promptly as possible.

The Chairman: Is this satisfactory, Mr. Gauthier?

Mr. Gauthier: No. It is absolutely irregular, Mr. Chairman, and I do not accept that decision. I would like to appeal to the Chair for an amendment taking into account what I have just told you. "That any official document circulated by the clerk must be in both official languages". Otherwise, the clerk is not authorized. . . I could quote you texts, if you wish. I do not have them with me, but I will come back better prepared and I will quote you House of Commons documents that must be followed, so to speak—it's not a very good phrase—but which we must obey, if you prefer. I believe that this committee is not in a position, does not have the authority, to modify an order of the House of Commons.

I am only trying to clarify matters. This committee is considering a very important bill, Bill C-34, An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain acts in consequence thereof, and it is essential that all the witnesses who will appear before us be aware that they may circulate a document if they so wish, but that the clerk may circulate a document only if that document is in both official languages. This is a decision of the House of Commons.

The Chairman: Thank you, Mr. Gauthier. I am in agreement with you on that point. Since I was not in the Chair when this recommendation was accepted, I suggest that this debate be reopened when the appointed

[*Text*]

régulier reviendra à son poste, au Comité législatif. Êtes-vous d'accord?

M. Gauthier: Très bien.

M. Charles DeBlois (député de Montmorency—Orléans): Monsieur le président, s'il vous plaît.

Un mot tès bref. Moi aussi, je suis remplaçant. Je trouve l'intervention de mon vis-à-vis de l'opposition fort intéressante et instructive. Étant aussi nouveau dans ce Parlement, je ne connaissais pas cette règle à laquelle fait allusion le whip de l'opposition. Et à cet égard, je sais que nous aussi, dans d'autres comités, avons été un peu large là-dessus. À la lumière des remarques de mon homologue, je comprend mieux l'importance du principe du respect des deux langues officielles, surtout quand il s'agit d'un officier de cette Chambre. En tout cas, moi j'en prends bonne note et j'y souscris, sous réserve de voir dans les règlements les précisions là-dessus.

Le président: Merci beaucoup, monsieur DeBlois. Est-ce qu'il y a d'autres commentaires à cet effet? Non. S'il n'y a pas d'autres commentaires, je vais passer au témoin d'aujourd'hui. M. John Edwards, gérant de la Fonction publique 2000.

Monsieur Edwards, j'aimerais que vous expliquiez un peu vos responsabilités avant de commencer votre exposé afin pour qu'on puisse bien saisir votre rôle dans la Fonction publique.

Mr. John Edwards (Manager, Public Service 2000): Mr. Chairman, my role is officially that of manager of Public Service 2000, which is a major study into all aspects of Public Service management, including Public Service legislation, to determine whether there are changes that should be made to make the Public Service more adaptable, more suitable for the challenges of the years to come leading up to the year 2000. So essentially my job is to manage and exercise. I report to Paul Tellier, the Secretary to the Cabinet, and a lot of the work is done by a series of task forces made up of deputy ministers, which I could describe as you wish.

Le président: C'est bien.

Mr. Edwards: Mr. Chairman, I was pleased to receive your invitation to be here today to add my voice to the many others that have supported the creation of the Canadian Centre for Management Development. I should stress at the outset that I am not an expert on the legislation, nor the detailed operational plans of the centre. I trust you will be patient if, as a result, on some questions I would defer to those who are more expert than I.

What I would like to do is take a few moments to talk about the needs for management and executive training as I see them as a result of my experience with Public Service 2000. As you may recall, Public Service 2000 was

[*Translation*]

Chairman resumes his functions at this legislative committee. Would you agree?

Mr. Gauthier: Agreed.

Mr. Charles DeBlois (Montmorency—Orléans): Mr. Chairman, if I may.

A very brief comment. I, too, am a substitute. I find the opposition member quite interesting and instructive. Since I am also a newly elected member of Parliament, I was not aware of the rule mentioned by the opposition whip. I am aware that we too, at other committees, may have been somewhat loose on that point. Thanks to my colleague's remarks, I now understand better the importance of the principle demanding that both official languages be respected, more particularly when an officer of the House is involved. In any event, I note these remarks, which I approve, subject to my reading of the regulations for further information.

The Chairman: Thank you very much, Mr. DeBlois. Are there any other comments on these points? No. If there are no futher remarks, I will receive our witness for today, Mr. John Edwards, manager from Public Service 2000.

Could you, Mr. Edwards, explain to us what your responsibilities are prior to presenting your remarks, so that we will better understand of your responsibilities within the Public Service?

M. John Edwards (gestionnaire, Fonction publique 2000): Monsieur le président, officiellement, mon rôle est de gérer «Fonction publique 2000» une étude très importante qui examine tous les aspects de la gestion dans la fonction publique, y compris les lois qui régissent la fonction publique, afin de déterminer si des changements seraient nécessaires pour que la fonction publique soit plus souple, plus capable de relever les défis que nous allons rencontrer dans les années qui nous amèneront à l'an 2000. Essentiellement, j'ai donc la responsabilité de gérer cet exercice, et je fais rapport à M. Paul Tellier, secrétaire du Cabinet. L'étude elle-même, en grande partie, est conduite par une série d'équipes de travail constitué de sous-ministres et que je pourrai vous décrire si vous le désirez.

The Chairman: Fine.

M. Edwards: Monsieur le président, c'est avec plaisir que j'ai reçu votre invitation à comparaître devant vous aujourd'hui et à ajouter ma voix à celles de tous les autres qui appuient la création du Centre canadien de gestion. Je voudrais souligner dès maintenant que je ne suis pas un expert juridique et que je ne connais pas le détail des plans opérationnels du Centre. En conséquence, j'espère que vous serez indulgents si je dois en référer pour certaines questions à ceux qui connaissent le sujet mieux que moi.

Je voudrais consacrer quelques instants à une explication des besoins de formation pour les gestionnaires et les cadres supérieurs, tels que je les perçois sur la base de mon expérience dans le cadre de

[*Texte*]

announced by the Prime Minister on December 12, 1989, with the objective of fostering a Public Service with four basic characteristics to it. The first of these is that the Public Service should be professional, highly qualified, non-partisan, and imbued with a mission of service to the public; secondly, it should be a Public Service that recognizes its employees as assets to be valued and developed; thirdly, that it places as much authority as possible in the hands of front-line employees and managers; and, fourthly, provides scope for different organizational forms to meet differing needs but in the context of a single Public Service.

Since the Prime Minister's announcement, I have had the good fortune to talk to many hundreds of Public Service managers and public servants generally across Canada to brief them about Public Service 2000 and encourage their ideas, their involvement, their participation. It has been a pleasant reminder of what a talented group of men and women the people of Canada have at their service.

• 1545

During those meetings, and at no surprise to myself or to many others, I sensed a common concern among those who devoted their careers to public service, a feeling that our energies are fettered by management systems that have not kept pace with the world outside government. This has tended us to be more inward-looking and less concerned with service to the public, less concerned for results than we should have been.

Our society, Mr. Chairman, is increasingly sophisticated and complex. As the population grows and diversifies, so do the demands on government for the essential services that allow our modern nation to function. The way we deliver those services has to keep up with changing technologies, changing consumer expectations, changing demographics, and a rapidly changing international environment—to take a small example, to put our equivalents inside government to automatic tellers in the banking field. What are the steps we should be adopting to make our services more accessible to our clients?

The signs are everywhere: in the energy sector, where we have moved from hit-and-miss prospecting to satellite-based remote sensing in a few short decades; in agriculture, where we have moved from crop breeding and animal husbandry to genetic engineering in an equally short period of time; and in the regulation of financial markets which have shifted from isolated, paper-based national stock markets to a globe-spanning,

[*Traduction*]

Fonction publique 2000. Vous vous souviendrez que le premier ministre a annoncé le 12 décembre 1989 le lancement de Fonction publique 2000, qui envisage une fonction publique qui présenterait quatre caractéristiques fondamentales. Tout d'abord, la fonction publique doit être un corps professionnel, bien formé, politiquement neutre, et convaincu de sa mission de service au public; deuxièmement, la fonction publique doit reconnaître que ses employés constituent un actif qui doit être apprécié et perfectionné; troisièmement, les gestionnaires et les employés de première ligne doivent posséder le plus de pouvoir possible; quatrièmement, la fonction publique doit pouvoir s'adapter à différentes structures organisationnelles de façon à pouvoir répondre à des besoins différents, mais toujours dans le cadre d'une seule fonction publique.

Pendant la période qui a suivi la déclaration du premier ministre, j'ai eu le plaisir de rencontrer des centaines de gestionnaires de la fonction publique, et de fonctionnaires, dans les différentes régions du Canada pour les renseigner au sujet de fonction publique 2000 et pour les encourager à présenter leurs idées, obtenir leur engagement et leur participation. Ce fut un rappel agréable de la qualité des hommes et des femmes qui servent la population canadienne.

Au cours de ces réunions j'ai constaté, et ceci ne fut une surprise ni pour moi ni pour bien d'autres, une préoccupation largement répandue parmi ceux qui consacrent leur carrière au service du public, le sentiment que nos énergies sont entravées par des systèmes de gestion qui n'ont pas suivi l'évolution de la société à l'extérieur des services gouvernementaux. Ceci nous amené à nous intéresser davantage aux questions internes et à réduire l'intérêt que nous devrions porter au service au public et à l'importance des résultats.

Notre société, monsieur le président, devient de plus en plus sophistiquée et complexe. L'accroissement de la population et sa diversification se répercutent sur les demandes adressées au gouvernement pour obtenir les services essentiels au fonctionnement d'une nation moderne. La prestation de ces services doit tenir compte d'une évolution constante dans tous les domaines: les technologies, les attentes des consommateurs, la démographie, l'environnement international. Pour prendre un petit exemple, il s'agirait d'avoir dans les agences gouvernementales l'équivalent des guichets automatiques installés par les banques. Que devons-nous faire pour faciliter à nos clients l'accès à nos services?

Tout change autour de nous: dans le secteur de l'énergie, nous sommes passés d'une prospection à l'aveuglette à des systèmes de télédétection par satellite, et ceci en quelques décennies seulement; dans le domaine agricole, la sélection des semences et des animaux est maintenant remplacée par le génie génétique, et ceci s'est fait tout aussi rapidement; en ce qui concerne la réglementation des marchés financiers, il faut noter que

[*Text*]

transnational computerized crap game that operates 24 hours a day. Demographic changes affect not just who we serve, but how we serve, and indeed the nature of the Public Service itself through the composition of our work force.

Think of the changing needs of our society resulting from the increases in the number of two-income families, single-parent families, and single young adults living outside the family home, all the challenges of serving an aging population or a public with a literacy problem. I am told, for example, that in one of our larger departments there is a clientele for one of our programs where 60% of its members are illiterate. There are serious problems and new approaches are required if we are going to serve those kinds of clients successfully.

Look at the demands for information by citizens, industries, lobby groups, and the media. We have an enormous pressure upon the government now and upon its Public Service to feed the information requirements being sought by many parts of our economy. To keep pace with the changing society we serve, the Public Service must count among its number the best and the brightest, and these women and men must have the tools to do their job professionally and impartially. These tools include management systems and supportive attitudes that are on a par with the best in any government or company in the world.

Public Service 2000 is one way in which we are responding to the challenge. The Canadian Centre for Management Development is another part of the solution. The goal of Public Service 2000 is to conduct a fundamental review, as I was mentioning at the outset, of the underlying assumptions, regulation and legislation that guide the way we do business today and to recommend changes that go to the root of our management problems.

The Public Service 2000 office and the nine task forces looking into specific areas of Public Service renewal are receiving excellent suggestions from public servants and non-public servants across the country. Innumerable ways have been proposed to improve particular administrative practices. Others are concerned deeply with how to develop and motivate employees in this part of this century. Some seek major changes to our legislative framework, believing it is too restrictive for there to be an adaptable and successful Public Service.

[*Translation*]

ces derniers ne sont plus des bourses nationales, fonctionnant indépendamment, utilisant des documents écrits, mais se sont transformés en un jeu de roulette informatisé, transnational, couvrant tout le globe et fonctionnant 24 heures par jour. L'évolution démocratique n'affecte pas uniquement la population que nous servons mais aussi la façon de la servir ainsi que la nature même de la Fonction publique en modifiant la composition de nos effectifs.

On peut aussi penser à la modification des besoins de notre société qui découlent de l'augmentation du nombre de familles à deux revenus, du nombre de familles monoparentales, et du nombre de jeunes adultes célibataires qui ont quitté le domicile familial; le vieillissement de la population et le nombre d'analphabètes parmi celle-ci nous lancent d'autres défis. Par exemple, on me dit que l'un de nos plus importants ministères administre un programme dont la clientèle est à 60 p. 100 illettrée. Il faut découvrir de nouvelles façons d'aborder ces graves problèmes si nous voulons servir convenablement ces différentes catégories de clientèles.

Il faut également tenir compte de l'appétit de renseignements des citoyens, des diverses industries, des groupes de pression et des médias. Des pressions énormes s'exercent sur le gouvernement et la fonction publique pour répondre aux demandes de renseignements qui nous viennent de tous les secteurs de notre économie. Afin de suivre l'évolution de la société que nous servons, la fonction publique doit compter parmi ses membres les meilleurs et les plus brillants, et ces hommes et ces femmes doivent disposer des outils nécessaires pour accomplir leurs tâches avec professionnalisme et impartialité. Ces outils comprennent des systèmes de gestion et des attitudes positives correspondant à ce que l'on trouve de mieux dans les différents gouvernements ou entreprises n'importe où au monde.

Fonction publique 2000 est l'une des réponses à ce défi. Le Centre canadien de gestion est un autre élément de la solution. Fonction publique 2000 procède, comme je l'ai dit au début, à un examen critique des hypothèses fondamentales, des règlements et des lois qui guident nos activités aujourd'hui et les recommandations qui seront formulées proposeront des modifications s'attaquant à l'origine même des problèmes de gestion.

Le bureau du projet Fonction publique 2000 ainsi que les neuf équipes de travail qui examinent le renouveau de la Fonction publique dans différents domaines spécifiques reçoivent d'excellentes suggestions venant de tous les coins du pays et de toutes sortes de personnes, fonctionnaires ou non. On nous a présenté d'innombrables façons d'améliorer telle ou telle pratique administrative. D'autres se préoccupent beaucoup de la façon de perfectionner et de motiver les employés en cette fin de siècle. D'autres encore visent des modifications profondes de notre cadre législatif, jugeant qu'il est trop contraignant pour permettre le fonctionnement d'une fonction publique souple et performante.

[*Texte*]

All these suggestions are being digested through these task forces and ultimately will end up in a series of recommendations presented to government. The Canadian Centre for Management Development is already assisting in this review. Students at the centre are discussing current obstacles to good management as part of their course work, and we expect useful suggestions to come from this source. The centre would also be helping one of the task forces dedicated to service to the public by organizing symposia at which public and private sector executives will share experiences in ways to improve service to our various clienteles.

The most important role the centre can and will play is in the longer term as the changes arising from Public Service 2000 are introduced. We foresee a need for substantial reorientation and retraining of managers as a result of Public Service 2000. The most basic assumptions and values by which we operate are being changed. All managers will need a forum where they can learn about these changes, discuss them and consider their implications from both the theoretical and practical levels.

• 1550

These are changes that are coming to a large measure from within the Public Service itself and that in many cases will be unique to the Public Service. This will be a major relearning process, a process of adapting to new methods and developing new shared values. We have already had some discussions with the centre about this and together we are investigating the possibility of cross-Canada seminars involving managers at all levels and in all regions.

The kind of transformation we are seeking must be primarily driven by the managers. They must provide leadership and inspiration to their staff. For this to happen they will need training and support. The Canadian centre, in our estimation, is an appropriate vehicle for this.

This in a nutshell, Mr. Chairman, is the link that we see between Public Service 2000 and the Canadian Centre for Management and Development. I would be happy to answer whatever questions or listen to whatever observations you or your colleagues may wish to share with me.

The Chairman: Thank you very much, Mr. John Edwards. I would like to explain that the committee decided to have a first round of ten minutes for each party and a second round of five minutes for each member.

[*Traduction*]

Toutes ces suggestions sont examinées et assimilées par les équipes de travail et serviront finalement à la préparation des recommandations qui seront soumises au gouvernement. Le Centre canadien de gestion nous aide déjà dans ce travail. Ces étudiants discutent des obstacles qui s'opposent actuellement à une bonne gestion, dans le cadre de leurs études, et nous pensons que nous recevrons de bonnes suggestions de cette source. Le Centre pourrait également aider celles des équipes de travail qui s'intéressent spécialement au service du public en organisant des colloques où des cadres supérieurs des secteurs public et privé pourraient échanger des expériences vécues qui nous permettraient d'améliorer le service à nos différentes clientèles.

Mais c'est à long terme que le Centre peut jouer, et jouera, son rôle le plus important, au fur et à mesure que les recommandations présentées par Fonction publique 2000 seront mises en oeuvre. Nous envisageons la nécessité, à la suite de l'étude Fonction publique 2000, de procéder à une réorientation et à un recyclage des gestionnaires. Les valeurs et les hypothèses les plus fondamentales qui guident nos travaux sont en cours de modification. Tous les gestionnaires auront besoin d'avoir accès à un lieu de rencontre où ils pourront se familiariser avec ces changements, en discuter et examiner leurs conséquences, tant du point de vue théorique que du point de vue pratique.

Certaines de ces modifications proviennent dans une large mesure de la fonction publique elle-même et dans bien des cas seront limitées à ses activités. Ceci va entraîner un processus important de réapprentissage, d'adaptation à de nouvelles méthodes et de création de nouvelles valeurs communes. Nous en avons déjà parlé avec des représentants du Centre et nous examinons avec eux la possibilité d'organiser des séminaires dans l'ensemble du pays pour des gestionnaires de tous niveaux et dans toutes les régions.

La dynamique de la transformation que nous envisageons sera essentiellement entre les mains des gestionnaires. Ce sont eux qui devront assurer le leadership et motiver leur personnel. Pour obtenir ce résultat il faudra leur donner la formation requise et le soutien nécessaire. Le Centre canadien de gestion est, à notre avis, le mécanisme approprié pour obtenir ce résultat.

En bref, monsieur le président, c'est ainsi que nous voyons le lien entre Fonction publique 2000 et le Centre canadien de gestion. Ce sera maintenant un plaisir pour moi de répondre à vos questions ou d'entendre les observations que vous désireriez, vous ou vos collègues, m'adresser à ce sujet.

Le président: Merci beaucoup, monsieur John Edwards. Je voudrais vous informer que le Comité a décidé d'accorder dix minutes aux premiers intervenants de chaque parti et, par la suite, cinq minutes à chaque autre intervenant.

[*Text*]

M. Gauthier: Monsieur le président, puisque les néo-démocrates ne sont pas ici, j'espère qu'on va accorder deux tours de dix minutes à l'Opposition officielle. Il faut croire qu'ils ne s'intéressent pas à ces choses-là, mais moi je m'y intéresse depuis longtemps. Cela me fait plaisir de pouvoir poser quelques questions à un vieil ami, M. Edwards, que j'ai connu lorsqu'il était commissaire à la Fonction publique du Canada. C'est un commissaire qui a laissé sa marque.

Monsieur Edwards, vous êtes en charge d'un programme qui s'appelle Fonction publique 2000, programme qui doit revitaliser et réorganiser la Fonction publique. L'objectif principal du projet que vous dirigez est de favoriser l'essor d'une fonction publique qui veut se caractériser par son excellence et sa compétence, et qui considère ses employés comme un atout à mettre en valeur. Je dois dire que nous sommes très fiers du rôle important qu'elle joue dans l'administration du pays.

Comment voyez-vous le rôle du Centre canadien de gestion? Est-ce que le Centre doit favoriser l'adaptation des travailleurs de la Fonction publique? Comment voyez-vous le rôle du Centre dans cet effort que nous faisons pour reformuler les objectifs d'une fonction publique qui mérite tout notre respect? Selon vous, qu'est-ce que le Centre canadien de gestion va ajouter à votre objectif?

Mr. Edwards: Mr. Chairman, I would suggest that the answer in part has to be cast in relation to what we have had in the past. Since about 1979 or 1980, we have had some quite extensive training programs for managers. They have been mandatory programs. Our senior managers had to go off for several weeks of training and what have you. The training has tended to be of the kind that relates to learning how systems should be administered.

It is a slight and perhaps a forgivable oversimplification, but it really was much more nuts-and-bolts training than what we really believe is necessary. We have not spent enough time on developing skills such as leadership skills, motivation skills, team-building skills, encouraging self-management and having the confidence to go along with self-management, allowing staff a lot more room to manoeuvre and to get results. In that sense I believe the centre will show and already is showing signs of moving beyond the rather restrictive type of training we have seen in the past.

• 1555

Another thing the centre can do, which we have not seen in the past, is engage in activities that are a lot more flexible than we have had. Before we have tended to send an executive off for his or her two-week training, and the assistant deputy minister off for one week, and the senior manager off for three weeks, and they went through basically a classroom type, albeit with syndicate elements, orthodox form of training.

[*Translation*]

Mr. Gauthier: Mr. Chairman, since the New Democrats are not here, I hope that the Official Opposition will be allowed two rounds of ten minutes each. Apparently, they are not interested in this kind of issues, but I have been interested in this question for a long time. It is a pleasure for me to have the opportunity to ask a few questions of an old friend, Mr. Edwards, whom I met when he was a commissioner at the Public Service Commission of Canada. As a commissioner, he had a lasting influence.

Mr. Edwards, you are in charge of a project called Public Service 2000, the objective of which is to revitalize and reorganize the Public Service. The main objective of this project is to promote a public service characterized by excellence and competence where the employees are perceived as an asset to develop. I must say that we are quite proud of the important role they play in the administration of the country.

How do you perceive the role of the Canadian Centre for Management Development? Will the Centre make it easier for public servants to cope? What will be the role of the Centre in the task of reformulating the objectives of a public service that deserves our respect? In your opinion, what will be the contribution of the Canadian Centre for Management Development to your objective?

M. Edwards: Monsieur le président, il me semble que ma réponse doit se situer, en partie, dans le cadre de ce que nous avions dans le passé. Depuis 1979 ou 1980, environ, nous avons mis sur pied un ensemble assez important de programmes de formation pour les gestionnaires. Certains programmes étaient obligatoires et nos cadres supérieurs devaient consacrer plusieurs semaines à diverses formes de formation. En général, il s'agissait d'apprendre à administrer différents systèmes.

Je me permets une simplification un peu excessive, mais pardonnable, en disant qu'il s'agissait surtout de la mécanique administrative et que cette formation offerte dépassait ce qui était vraiment nécessaire. Nous n'avons pas consacré suffisament de temps a améliorer des compétences dans d'autres domaines; le leadership, la motivation, la création d'un esprit d'équipe, l'encouragement à l'autonomie, la confiance qui permet d'accepter l'autogestion, de laisser au personnel une plus grande marge de manoeuvre et d'obtenir des résultats. Or, je crois que nous verrons et que nous voyons déjà des signes indiquant que le Centre ira au-delà de la formation assez restrictive qu'il a offert par le passé.

Par rapport ce qu'il a fait par le passé, le Centre peut également entreprendre des activités beaucoup plus souples. Auparavant, on avait tendance à envoyer un cadre supérieur en formation pendant deux semaines, un sous-ministre adjoint pendant une semaine, un gestionnaire principal pendant trois semaines et ils assistaient à une formation magistrale assez traditionnelle, quoiqu'on y ajoutait certains nouveaux éléments.

[*Texte*]

The centre is potentially, and again it is showing signs of this now, capable of much more flexibility. It can engage in certain kinds of research. It can engage in short-term interventions of one kind. It can act, I think, as quite a strong facilitator to change in the Public Service. I would not want to overstate its role until we see more in practice its ability to rise to it. Too often I think that in government we lay out the most fantastic expectations for things, and then afterwards we see ourselves severely disappointed.

I am very, very optimistic about the role of the centre as perhaps in part a custodian of a value system for the Public Service. I believe it should be challenging, as time goes by, whether we are doing things the right way, whether we understand enough about shifts in the human condition in our society, the way we handle staff and what have you. I think it should be exploring new types of skills, new types of program delivery. It should be running case studies to find out what has been good experience in government, and ensuring that this in turn, through its activities, is shared with many others.

If it is autonomous enough, and if it indeed has the kinds of leadership that it needs, then I do believe it could play a very, very important role indeed in the Public Service.

M. Gauthier: Monsieur Edwards, je comprends très bien cela et je suis d'accord avec vous, mais cela m'inquiète un peu. Le premier fonctionnaire de l'État, M. Paul Tellier, disait il n'y a pas longtemps:

> Selon moi, Fonction publique 2000 ne sera un succès que si la Fonction publique attire dans ses rangs les meilleurs et les plus brillants. Nous le faisions auparavant, et j'ose croire que nous sommes encore capables de le faire.

Je me demande ce que M. Tellier voulait dire. Vous êtes chargé par le premier ministre de réorganiser la Fonction publique. Un autre organisme, le Centre canadien de gestion, sera chargé de perfectionner les fonctionnaires travaillant à la Fonction publique du Canada.

Je veux revenir à la déclaration de M. Tellier: «il faut attirer les plus brillants et les meilleurs». D'un autre côté, depuis quatre ou cinq ans, on réduit les effectifs de la Fonction publique et on décourage de bons candidats à se présenter dans le domaine de l'administration publique fédérale parce que les salaires sont gelés ou ne sont pas intéressants. M. Tellier disait:

> Nous le faisions auparavant, et j'ose croire que nous sommes encore capables de le faire.

Est-ce que cela veut dire qu'il y a de l'espoir dans cette organisation que vous dirigez? J'imagine que vous devrez vous appuyer très fortement sur le Centre canadien de gestion. Comment est-ce qu'on peut concilier tout cela dans la situation actuelle? Il y a encore une citation qui me vient à l'esprit. M. John Edwards avez déclaré

[*Traduction*]

Le Centre a le potentiel de faire preuve de beaucoup plus de souplesse, et encore une fois, on en voit déjà les signes. Il peut entreprendre certaines formes de recherches; et certaines interventions à court terme. Je crois qu'il a le pouvoir de faciliter le changement dans la fonction publique. Je ne voudrais pas exagérer son rôle tant que nous n'aurons pas la preuve concrète de ses capacités. Dans la fonction publique, nos attentes sont souvent irréalistes et nous nous retrouvons extrêmement déçus.

Je suis très très optimiste à propos du rôle que peut jouer le Centre en tant que gardien d'un système de valeurs pour la fonction publique. Je crois qu'il lui appartient de s'interroger de temps en temps sur l'à-propos de nos procédés, notre compréhension des changements de la condition humaine dans notre société, la façon de traiter le personnel, etc. Je crois que le Centre devrait explorer de nouvelles aptitudes et de nouvelles façons de livrer les programmes. Il devrait faire des études de cas afin de découvrir quelles ont été les bonnes expériences au gouvernement et ainsi assurer par le biais de ses activités que les fonctionnaires fassent part de ces expériences à leurs collègues.

Si le Centre est suffisamment autonome et s'il se dote des dirigeants dont il a besoin, je crois qu'il pourrait jouer un rôle extrêmement important dans la fonction publique.

Mr. Gauthier: Mr. Edwards, I understand that very well and I agree with you, but I am somewhat concerned. Our top public servant, Mr. Paul Tellier, recently stated the following:

> In my opinion, Public Service 2000 will only be successful if the Public Service can attract the best and brightest into its ranks. We used to do so, and I trust that we are still capable of doing so.

I wonder what Mr. Tellier meant. The Prime Minister has given you the task of reorganizing the Public Service. Another organization, the Canadian Centre for Management Development, will have the responsibility for providing additional training to federal public servants.

I want to come back to Mr. Tellier's statement: "We must attract the best and brightest". On the other hand, in the past four or five years the Public Service has been downsized and good candidates are being discouraged because the salaries are frozen or simply not up to par. Mr. Tellier said:

> We used to do so, and I trust that we are still capable of doing so.

Does that mean that there is hope in this organization that you head? I imagine that you will have to rely a great deal on the Canadian Centre for Management Development. How can you reconcile that with the current situation? Another quote comes to mind. Mr. Edwards, you yourself have said that you "can do better

[*Text*]

«pouvoir faire mieux que les habituelles commissions royales». Comment pouvez-vous prétendre faire mieux que les autres, monsieur Edwards? Comment pouvez-vous me convaincre de cela? Je suis convaincu de la nécessité du Centre canadien de gestion. Je faisais partie des députés qui en avaient proposé la formation il y a 15 ans. J'ai présenté sept ou huit motions et deux projets de loi pour essayer de convaincre le gouvernement libéral du temps et tous les gouvernements conservateurs de le faire, et cela a finalement abouti. Aujourd'hui, vous nous arrivez avec un autre projet qui s'appelle Fonction publique 2000, un projet de réorganisation et de réorientation probablement, et cela m'énerve un peu parce que je ne sais pas comment on va concilier les deux.

• 1600

Mr. Edwards: Mr. Chairman, there is no doubt that in the running of any large organization you have conundrums which have no easy solution, and Public Service 2000 cannot duck the kind of issue Mr. Gauthier is raising.

In a recent speech, which I will be happy to share with the committee, I raised the question of how highly qualified we are as a public service, and I respond to my own rhetorical question that we are very well qualified. However, we are facing a conflict of goals, and I carry on:

> Austerity dampens down the level of intake from colleges and universities. That is fine in the short run, but in 15 years' time, as the present middle and senior staff leave in large numbers, where will we find the trained replacements? Should we be resurrecting some new version of the administrative trainee program? This is another issue that is squarely on the table. I do not have the answer, but at least we share the question. It has got to be addressed. We know by the year 2005 that we will be seeing a major exodus of our present middle managers and those few senior managers today will be disappearing.

So we have to resolve this problem, and I do not pretend that I can share with the committee today the answer at the recruitment end. Once we get them in, we also have to provide them with an environment that is at least comparable to the other environments with which we are competing. This means we have to make their lives challenged—not the lives of people like myself who came into service 20 or 30 years ago, but the people coming into our service now—to encourage them to remain on.

There are two ways of doing this that I believe relate back to the Canadian Centre. One is that we improve the quality of management. We will not retain highly

[*Translation*]

than the usual Royal Commissions". How can you claim to be able to do better than others, sir? How can you convince me of that? I am already convinced of the need for the Canadian Centre for Management Development. I was one of the MPs who proposed its creation 15 years ago. I moved seven or eight motions and tabled two Bills to try to convince the Liberal government of the day and all Conservative governments to do so, and it finally came to fruition. Today, you come to us with another project called Public Service 2000, a reorganization and quite probably a reorientation project, and this disturbs me somewhat; I want to know how the two will be reconciled.

M. Edwards: Monsieur le président, il est certain que lorsqu'on essaie de diriger un organisme de grande taille, il se présente des dilemmes pour lesquels il n'y a aucune solution facile, et Fonction publique 2000 ne peut éviter le genre de question que soulève M. Gauthier.

Dans un discours que j'ai prononcé récemment, et dont je vous fais part très volontiers, j'ai soulevé cette question de la qualité de la fonction publique, et j'ai répondu à ma propre question rhétorique en affirmant que nous sommes très bien qualifiés. Toutefois, nous nous heurtons à un conflit d'objectifs. Je poursuis comme suit:

> L'austérité réduit l'embauche des finissants de collèges et d'universités. C'est une solution acceptable à court terme, mais dans 15 ans, lorsque les fonctionnaires intermédiaires et principaux commenceront à nous quitter en grand nombre, où trouverons-nous une relève bien formée? Devrions-nous ressuciter une nouvelle version du programme des stagiaires en administration? C'est une autre question qui est clairement sur la table. Je ne connais pas la réponse, mais au moins nous nous posons tous la question. Il faut se pencher sur ce problème. Nous savons que d'ici l'an 2005, nous assisterons à un exode important de nos cadres intermédiaires actuels et les quelques cadres supérieurs que nous avons aujourd'hui commenceront à disparaître.

Or, nous devons résoudre ce problème, et je ne prétends pas pouvoir donner une réponse au Comité aujourd'hui pour ce qui est de la question du recrutement. Lorsque nous embauchons les gens, nous devons être en mesure de leur offrir un milieu de travail qui est au moins comparable avec les milieux de travail offerts par d'autres employeurs. Cela signifie qu'il faut leur offrir une vie remplie de défis—non pas une vie comme celle de gens comme moi qui sont arrivés dans la fonction publique il y a 20 ou 30 ans, mais bien une vie susceptible d'intéresser les gens qui entrent actuellement dans la fonction publique. Il faut le faire afin de les encourager à rester.

Il y a deux façons de le faire et je crois que cela rejoint les activités du Centre canadien de gestion. Premièrement, nous pouvons améliorer la qualité de la gestion. Nous

[*Texte*]

discriminatory people who have a lot of alternative options and who are willing to demand and insist on a level of autonomy and opportunity to work with some freedom if we do not provide them with what they are demanding.

The other element is that we will not keep our good managers unless we provide them with the kind of upgrading or training that goes along with a rapidly changing world. I think the Canadian Centre can do two things. It can improve the quality of managers and, therefore, the quality of treatment of employees. We have to retain our managers through periodic interventions of one kind or another.

M. Gauthier: M. Edwards a fait allusion à un problème de vieillissement fort important pour des politiciens s'intéressant à l'avenir d'une bonne fonction publique. Vous reconnaissez avec moi, monsieur Edwards, qu'il y a un problème de vieillissement.

Il y a également une politique arrêtée du gouvernement de privatiser certains grands services. La sous-traitance est intéressante pour des gens qui sont dynamiques ou quelque peu intéressés aux bénéfices que peut rapporter le secteur privé comparativement au secteur public.

Je me demande si le vieillissement de la Fonction publique, la politique de privatisation du gouvernement et la sous-traitance à laquelle ce gouvernement a de plus en plus recours pour faire exécuter à un prix peut-être plus concurrentiel des travaux qui se faisaient normalement à la Fonction publique, ne constitueront pas le problème auquel on fera face au cours des 10 ou 15 prochaines années. Si on accepte que les programmes doivent être efficaces et que les fonctionnaires doivent être efficients—il y a une différence entre les deux—, comment peut-on rattacher tout cela à un centre de gestion qui forme des hauts fonctionnaires aux techniques modernes d'administration? Quelles mesures doit-on prendre pour attirer vers la Fonction publique canadienne des candidats de qualité? Deuxièmement, comment doit-on choisir ces candidats pour s'assurer que notre argent soit dépensé correctement pour la formation et le perfectionnement de ces gens-là?

C'est un défi de taille que vous devez relever, vous et vos collègues du programme Fonction publique 2000. Mais je constate également un problème dans le domaine de la formation, dans le domaine du développement, dans le domaine du perfectionnement de nos cadres administratifs. Je n'ai pas de solution à ce problème, parce que cela me gêne un peu de constater qu'on perd beaucoup de gens au profit du secteur privé à cause des politiques de ce gouvernement au niveau de la privatisation et de la sous-traitance. Beaucoup de gens vont travailler dans le secteur privé, peut-être à des conditions salariales plus avantageuses et avec des avantages sociaux plus alléchants.

[*Traduction*]

n'allons pas garder les gens qui peuvent se permettre de choisir parmi plusieurs options et qui peuvent insister pour qu'on leur accorde un certain degré d'autonomie, d'avancement et de marge de manoeuvre si nous ne pouvons leur offrir ce qu'ils exigent.

L'autre élément qui vient s'ajouter, c'est que nous ne pouvons pas garder nos bons gestionnaires à moins de leur fournir le recyclage ou la formation qui s'impose dans ce monde où tout change très rapidement. Je crois que le Centre canadien de gestion peut faire deux choses. Il peut améliorer la qualité des gestionnaires et, en conséquence, améliorer la façon dont on traite le personnel. Nous devons garder nos gestionnaires par le biais de diverses sortes d'interventions périodiques.

Mr. Gauthier: Mr. Edwards alluded to the problem of aging, which is a very important one for politicians who are interested in the future of a sound Public Service. I am sure that you will agree with me, sir, that aging is a problem.

The government also has a firm policy of privatizing certain major services. Subcontracting is an attractive alternative for dynamic people or for those who want the benefits that the private sector can provide and the public sector does not.

I am wondering whether the aging of the Public Service, the government's privatization policy and subcontracting, which is used increasingly frequently by the government to have done, perhaps at a more competitive price, work that used to be done within the Public Service, will not become the problem that we will have to face within the next 10 to 15 years. If we accept that programs must be effective and that public servants must be efficient—there is a difference—how can this be linked back to a management centre that will teach modern administration techniques to senior public servants? What steps must we take to attract good candidates to the Federal Public Service? Secondly, how should we choose these candidates to ensure that our money is well spent on training and upgrading them?

A major challenge lies ahead for you and your colleagues of Public Service 2000. But I also see a problem with management training, development and upgrading. I have no solution to offer, because I am somewhat concerned that we are losing many people to the private sector because of the government's privatization and subcontracting policies. Many people go to work in the private sector, perhaps because of better salaries and more enticing benefits.

[*Text*]

• 1605

Comment répondez-vous à cela, monsieur Edwards, vous qui êtes chargé de réorganiser tout cela et de nous présenter un beau cadeau d'ici quelque temps? Quel est votre échéancier? Combien de temps avez-vous pour nous présenter ce programme?

C'est une question à laquelle il est difficile de répondre, mais je voulais vous la poser.

Mr. Edwards: It is an extremely difficult answer, and I will not attempt to answer it today other than to outline the timetable for the exercise. The main part of the exercise has two central timeframes to it. One is to put together a package of new legislation probably for either just before the House rises or in the fall. The second part is the implementation once that legislation is passed or the implementation of other things that are part of the overall package but do not require legislation. That could take several years, and in more recent speeches I am suggesting that probably Public Service 2000 is 10% legislative change, maybe 20% or 30% machinery change, and the balance is attitudinal change.

Mr. Gauthier: Attitudinal?

Mr. Edwards: Attitudinal, changes in culture, changes in the way we address each other, whether it is our clients or our colleagues and the rest of it.

Mr. Gauthier: Oh, in the efficiency end of it, not the effective end of it.

Mr. Edwards: I would say attitudinal change can be both. If you get sufficiently concerned about meeting the needs of your customers you are into effectiveness, and if you are concerned enough about being creative in reducing costs you will be efficient.

Mr. Gauthier: That is right.

Mr. Edwards: But I do not pretend, Mr. Chairman, after three months in this exercise, that I have an answer to any one of the really major issues, and certainly during a period in an organization that is not growing it is difficult to keep the inflow of adequate numbers of first-rate people.

Mr. Gauthier: I am not trying to corner you, Mr. Edwards. I think you did get the gist of my questions. If you have anything to add, feel free to send to the committee any documents or any further comments you would like to make in relation to those questions, because I think they are very important.

Le président: Si vous me le permettez, je vais poser une question.

Je suis député à Ottawa depuis six ans. Il me semble que parfois, et peut-être même assez souvent, les gens de la Fonction publique qui ont à mettre en oeuvre des

[*Translation*]

How do you answer that, Mr. Edwards, since you are in charge of reorganizing all this and then presenting us with a lovely package in a short while? What is your timetable? How much time do you have to present this program?

I know that is a difficult question to answer, but I did want to ask it.

M. Edwards: Il est extrêmement difficile d'y répondre, et je ne vais pas essayer d'y répondre aujourd'hui sauf pour vous décrire notre échéancier. La partie principale de cet exercice a deux échéanciers centraux. Le premier vise à formuler un ensemble de nouvelles législations d'ici à ce que la Chambre ajourne ou à l'automne. La seconde partie vise la mise en oeuvre, une fois que cette législation est adoptée, ou encore la mise en oeuvre de d'autres mesures qui font partie de l'ensemble mais qui n'exigent pas de législation. Cela pourrait prendre plusieurs années, et dans les discours que j'ai prononcé récemment, je dis qu'il est probable que Fonction publique 2000 nécessite 10 p. 100 de changements législatifs, entre 20 et 30 p. 100 de changements d'ordre technique, et que le reste implique un changement de mentalité.

M. Gauthier: De mentalité?

M. Edwards: Oui, de mentalité, des changements de la culture du milieu, des changements dans notre façon de nous aborder les uns les autres, qu'il s'agisse des clients, de nos collègues ou d'autres personnes.

M. Gauthier: Vous parlez donc de l'efficience, et non pas de l'efficacité.

M. Edwards: Je dirais que le changement de mentalité peut toucher les deux. Si vous vous préoccupez suffisamment de combler les besoins de vos clients, vous parlez d'efficacité, et si vous vous préoccupez de réduire les coûts de façon innovatrice, vous serez efficients.

M. Gauthier: C'est exact.

M. Edwards: Toutefois, monsieur le président, puisque je ne suis entré en fonction qu'il y a trois mois, je ne prétends pas avoir toutes les réponses pour les questions vraiment importantes, mais il est clair que dans une période où un organisme ne croît pas, il est difficile de continuer à faire entrer un nombre suffisant de gens de première qualité.

M. Gauthier: Je n'essaie pas de vous adosser au mur, monsieur Edwards. Je crois que vous avez très bien compris le sens de mes questions. Si vous avez quelque chose à ajouter, n'hésitez pas à faire parvenir au comité les documents ou les commentaires que vous aimeriez faire à propos de ces questions, car je crois qu'elles sont très importantes.

The Chairman: With your permission, I would like to ask a question.

I have been an MP here in Ottawa for six years. It seems to me that sometimes, and perhaps even quite often, public servants who have to implement programs

[*Texte*]

programmes ou à faire préparer des programmes pour les ministères sont un peu et parfois même beaucoup décrochés de la réalité.

Nous, les députés, entendons les doléances de nos commettants et essayons de comprendre comment certains fonctionnaires préparent les projets. Il est tout à fait humain que les fonctionnaires préparent des projets conformes à leurs convictions, mais, de temps en temps, ils oublient la réalité ou les besoins de la population. Il me semble qu'il y a une lacune. On parle d'une fonction publique vieillissante, mais ce qui m'inquiète le plus, ce n'est pas le fait que les gens sont plus âgés dans la Fonction publique. Ce qui m'inquiète le plus, c'est le fait que ces gens sont à la Fonction publique depuis longtemps et, qu'avec les années, ils se détachent de plus en plus de la réalité ou des besoins de la population. Cela me semble dangereux.

Est-ce qu'il n'y aurait pas lieu de faire de temps à autre une rotation de nos fonctionnaires? Nos fonctionnaires pourraient aller faire des stages d'un an ou deux dans l'entreprise privée, un peu comme nos fonctionnaires des Affaires extérieures qui passent deux ans ou trois ans dans un autre pays? N'y aurait-il pas lieu de faire faire quelque chose de semblable à nos fonctionnaires qui travaillent à l'intérieur du pays?

Mr. Edwards: Mr. Chairman, you are raising again one of these very fundamental issues that many of us have struggled with over the years. We do have interchange programs—they are relatively small-scale—with the private sector whereby a number of executives in the private sector come into government for a couple of years and some of our executives go out. I think that is probably quite valuable, but it has tended to be on quite a small scale despite efforts to make it larger.

• 1610

We are, however, one of the few public services where at senior management or executive levels. . . we have more interdepartmental movement than almost any other one I am aware of. The Americans are almost rigid in the boundaries between their various agencies; you follow a career within a single agency. In the executive and senior management level I believe the figure would probably be that about 15% or more of appointments are interdepartmental, which is a very high level of movement, to the point where there has been criticism in the past that we move people around too fast.

Another thing we have attempted to do to try to bring a closer reality, if you like, more sensitivity, to the problems of program delivery is to bring decision-making down closer to the point of delivery. If you looked at organization charts, for instance, over the last 20 years, you would see a dramatic shift in the number of executives that are now out in the various regions across

[*Traduction*]

or have programs prepared for departments are somewhat or even very much detached from reality.

As MPs, we hear complaints from our constituents and we try to understand how some public servants prepare these projects. It is perfectly natural for public servants to prepare projects in accordance with their convictions, but from time to time they forget reality or the needs of the public. It seems to me that there is a flaw somewhere. You hear about the aging of the public service, but what worries me is not that public servants are older, but rather that they have been public servants for a long time and over the years, they have gotten less and less in touch with reality or with the needs of the public. I think that is dangerous.

Don't you think it might not be a good idea to rotate our public servants from time to time? They could do one or two-year assignments in private industry, just as our officials at External Affairs spend two or three years in a foreign country? Couldn't we do something similar with public servants who work within Canada?

M. Edwards: Monsieur le président, vous soulevez encore une fois une des questions fondamentales avec lesquelles nous avons été aux prises au fil des ans. Nous avons des programmes d'échange, bien qu'assez modestes, avec le secteur privé, dans lesquels un certain nombre de cadres du secteur privé viennent travailler dans la fonction publique pendant quelques années et certains de nos cadres vont dans le secteur privé. Je crois que cet exercice est probablement fort valable, mais il a toujours été fait à une échelle assez modeste en dépit de nos efforts visant à l'élargir.

Il convient de noter, d'ailleurs, que notre fonction public est l'une des rares où des membres de la haute direction. . . nous avons plus de passages d'un ministère à l'autre que pratiquement tout autre corps de fonctionnaires à ma connaissance. Chez les Américains, les frontières entre les différentes agences sont pratiquement imperméables; on fait carrière dans le cadre d'une seule agence. Au niveau des cadres supérieurs et de la haute direction je crois que 15 p. 100 ou plus des nominations concernent des transferts interministériels; c'est un taux de mouvement très élevé et d'ailleurs certains l'ont critiqué dans le passé disant que nous déplaçons ces cadres trop rapidement.

Afin d'essayer de mieux cerner la réalité, d'être plus sensibilisés aux problèmes d'exécution des programmes, nous nous sommes également efforcés d'avoir des prises de décisions à un niveau plus rapproché du point de prestation de service. Par exemple, en examinant les organigrammes dressés au cours d'une période de 20 ans, on peut constater des changements impressionnants du

[*Text*]

the country. We have the highest level of our executive class out in the regions for a number of our major departments, Employment and Immigration and others. . . whereby there will be no one other than the deputy minister more senior to them in Ottawa. So we have people out there rubbing shoulders with industry, rubbing shoulders with various clienteles, that should be helping us to ensure their programs are designed better than they would be if it were just people in Ottawa or Hull working on them.

But I do not pretend we have a perfect system. We clearly do not. For one thing, we suffer from a problem that, again, many of us have been worried about, and that is a senior Public Service in Ottawa that largely has not worked outside of Ottawa. We really have almost two Public Services. We have a regional Public Service where most of the people have tended to follow careers in the region, and then we have a national capital region Public Service, where most of the people have followed careers entirely within the national capital, at least the senior levels.

That is a problem. It is a problem to correct, insofar as the trends in the private sector about geographic moves suggest a downward trend at precisely a time when we in many ways would like to see an upward trend in the Public Service. But persuading people with families, with working spouses, to move from here to say Calgary, or the reverse, persuading someone from Calgary to come to Ottawa, can be very difficult indeed. Again, we are aware of the problem. We do not have an easy solution to it.

We can do the same kind of thing with advisory committees and what have you, by drawing in people from various segments of society to advise at an early enough stage in the design of programs and hope through that means we can avoid some of the mistakes those of us who have not had much private sector experience might otherwise fall into.

Mr. Fretz (Erie): I want to thank you, Mr. Edwards, for giving us some insight.

Regarding Public Service 2000, I want to pick up on the line of questioning by our chairman and perhaps give a few observations and pose a question or two. On your most recent comments in response to the chairman, it occurred to me that perhaps if our civil service were modelled to some degree after the foreign service, where people are employed in Ottawa and then go out as third secretaries and second secretaries, work their way up, and eventually become an ambassador or high commissioner. . . that type of thing. I would like your response to that. Would that prove to be of value even though it creates hardships with families and moving?

[*Translation*]

nombre de cadres supérieurs qui travaillent maintenant au niveau régional dans l'ensemble du pays. Plusieurs des ministères les plus importants, Emploi et Immigration et d'autres, ont dans les régions des cadres appartenant à la catégorie la plus élevée et qui n'auraient d'autre supérieur que le sous-ministre à Ottawa. Nous avons donc des fonctionnaires qui, sur place, sont en rapport direct avec les représentants de l'industrie et des diverses clientèles, ce qui devrait nous aider à avoir des programmes mieux adaptés qu'ils ne le seraient si ceux qui les conçoivent étaient tous à Ottawa ou Hull.

Je ne peux naturellement pas prétendre que nous ayons un système parfait. Il est évident que ce n'est pas le cas. D'une part, nous souffrons d'une situation qui préoccupe bon nombre d'entre nous, et c'est le fait que nous avons à Ottawa des hauts fonctionnaires qui, dans l'ensemble n'ont jamais travaillé à l'extérieur d'Ottawa. En fait, nous avons presque deux fonctions publiques. La fonction publique régionale où la majorité des fonctionnaires font carrière dans la région, et une fonction publique de la région de la Capitale nationale où la plupart des fonctionnaires ont fait carrière uniquement dans la Capitale, tout au moins au niveau supérieur.

La situation est problématique, il faut la rectifier, et ceci au moment où dans le secteur privé la tendance est vers une réduction des déplacements géographiques précisément au moment où, à bien des égards, nous voudrions qu'elle augmente dans la Fonction publique. Mais il est très difficile de persuader quelqu'un qui a une famille, dont l'épouse travaille, de quitter Ottawa pour aller à Calgary, ou, à l'inverse, d'aller de Calgary à Ottawa. Ici encore, nous réalisons qu'il y a un problème mais nous n'y avons pas trouvé de solution facile.

Nous pouvons procéder d'une manière analogue en ayant recours à des comités consultatifs et organisations similaires qui regroupent des personnes venant de différents segments de notre société qui peuvent, espérons-nous, nous apporter leurs conseils suffisamment tôt dans le processus d'élaboration des programmes pour nous permettre d'éviter certaines des erreurs que ceux d'entre nous qui n'ont guère d'expérience dans le secteur privé pourraient commettre.

M. Fretz (Erie): Je vous remercie, monsieur Edwards, de nous avoir communiqué vos perceptions.

En ce qui concerne Fonction publique 2000, je voudrais reprendre les questions soulevées par notre président, faire quelques remarques et vous poser une question ou deux. En écoutant votre réponse à notre président, je me suis demandé si la fonction publique ne pourrait pas, dans une certaine mesure, suivre le modèle des Affaires extérieures où les personnes qui sont engagées travaillent d'abord à Ottawa et ensuite partent sur le terrain comme troisièmes ou deuxièmes secrétaires, progressent et finalement deviennent ambassadeurs ou hauts commissaires, ce genre de situation. J'aimerais entendre vos commentaires à ce sujet. Cela serait-il utile même s'il en résultait des difficultés pour les familles et des déménagements?

[*Texte*]

We hear of journalists... and I sometimes say it myself, that this is "Cocoon City". That term is not new to any of us. There is a mentality in this place that does not exist for any deliberate reasons but does occur. There is that aspect of it.

The next is about the United States. I do not know how much of this is real and how much of it is imagined by myself, but it seems to me that after changes of government—not after an election necessarily, as the last one—many of the senior public service people are either booted out or they choose to leave. I am not saying that this necessarily is good, but it occurs. How do you relate it to our system? Are there benefits to this occurring as a result of what I think you said to the chairman of the need...? It could be beneficial for civil servants to be working out in another profession or in the business world to bring those experiences back with them to Ottawa, which I think could prove to be helpful.

• 1615

I have one other question. Perhaps I have given you quite a bit there, if you can respond to that.

Mr. Edwards: I am happy to do so. I am not sure it will help us with Bill C-34, but I am more than happy to respond to the questions.

On "Cocoon City", there is no doubt that we suffer somewhat by having a national capital that is a Public Service city. I think we lose something relative to the Parises and the Londons and elsewhere, or even Toronto, where senior public servants and rank-and-file public servants are not rubbing up against other major segments of the economy. I live on a street and I am sure there is a judge on the street and there are some Public Service executives on the street and maybe an academic or two. But essentially there is not the same cross-fertilization you would get in a major metropolis such as Toronto, London, Paris, or maybe even Washington, now that Washington has a much larger private sector base now.

There is a problem here. Again, the same kinds of comments I made to the chairman: advisory committees and interchange programs are ways of softening that and allowing networks to build up that cross into other sectors of the economy.

On turning over senior staff with changes in government—or indeed not necessarily a change in government—to bring in senior staff more easily from outside is a very controversial issue that surfaces every so often. There have been some changes with the notion of chiefs of staff and what have you: very senior people

[*Traduction*]

Vous avez entendu les journalistes dire, et je le dis moi-même, que nous vivons ici dans un cocon. Cette expression n'est pas nouvelle pour nous. Elle reflète une mentalité qui règne ici; sans être le résultat d'une volonté délibérée, elle existe néanmoins.

Nous pouvons ensuite passer aux États-Unis. Je ne sais pas dans quelle mesure il s'agit de la réalité ou du fruit de mon imagination, mais il me semble qu'après chaque changement d'administration—mais pas nécessairement après chaque élection, comme la dernière—bon nombre des cadres supérieurs de la fonction publique ou bien sont tout simplement congédiés, ou bien décident eux-mêmes de partir. Je ne veux pas dire que cela soit nécessairement une bonne chose, mais il en est ainsi. Comment comparez-vous ce système au nôtre? Pourrait-il procurer des avantages compte tenu de ce que vous avez dit à notre président au sujet du besoin...? Il pourrait être utile pour certains fonctionnaires de travailler dans un autre cadre professionnel, ou dans le monde des affaires, ou ils pourraient acquérir une expérience qu'ils ramèneraient à Ottawa, ce qui à mes yeux pourrait se révéler être un avantage.

J'ai une autre question. Mais, comme la première question est déjà assez complexe, vous préféreriez peut-être y répondre dès maintenant.

M. Edwards: Avez plaisir. Je ne suis pas certain que ceci nous aidera au sujet du Projet de loi C-34 mais je suis certainement heureux de répondre à vos questions.

En ce qui concerne notre ville et son cocon, il ne fait aucun doute que nous souffrons quelque peu de vivre dans une capitale qui est une ville de fonctionnaires. Nous perdons quelque chose par rapport à ceux qui habitent dans des villes comme Paris, ou Londres, ou même Toronto quand les hauts fonctionnaires et les exécutants ne peuvent pas être en rapport direct avec les autres secteurs importants de l'économie. Dans ma rue, je sais que j'ai comme voisin un juge, quelques cadres supérieurs de la fonction publique et peut-être un universitaire ou deux. Essentiellement, nous ne pouvons pas avoir le genre d'enrichissement mutuel que l'on peut obtenir dans une grande métropole comme Toronto, Londres, Paris ou peut-être même Washington maintenant que cette ville a acquis un secteur privé plus important.

Cette situation pose donc un problème. Je pourrais reprendre les commentaires que j'ai présentés au président: les comités consultatifs et les programmes d'échange contribuent à améliorer la situation et à permettre de construire des réseaux qui atteignent les autres secteurs de l'économie.

Quant au remplacement des cadres supérieurs quand le gouvernement change—il n'est d'ailleurs pas nécessaire qu'il y ait changement de gouvernement pour procéder à ces remplacements—pour faciliter l'arrivée d'un nouveau personnel de direction venant de l'extérieur de la fonction publique, c'est là une question fort controversée qui

[*Text*]

brought in on the political staff of a minister as a way of providing a counterbalance, a different perspective and what have you. I think most people would agree it has been a mixed blessing. In some places, it has worked extremely well. In other cases, it has not worked quite as well.

The American system certainly does allow for some new blood to be brought in at relatively short notice. This is the beneficial side. The negative side is well documented in a book called *A Government of Strangers*. There are very real continuing and destructive tensions between a senior bureaucracy that is sizable and a very sizable group of political appointees.

Part of the problem is that the political appointees do not, as in our interchange programs, come in for a couple of years. Sometimes they come in for eight months. They come in for eight months, attempt to shake things up, cause, in the opinion at least of the professional public servants, a lot of noise and then disappear, leaving the mess to be cleaned up by someone else.

I do not believe that the American system is one we should try to pursue in the form in which they have it. I do believe, though, that we should be trying to get more people through interchange programs for relatively extended periods crossing over from the private sector, the non-profit sector for that matter or academia into the Public Service, particularly because our head office here in Ottawa dominates the city and it tends to be made up of people who have spent most of their careers in the city. I think there are some good reasons there for pressing hard on stronger interchange programs.

Mr. Fretz: Thank you. My second question is with regard to people coming into the centre's program. We all carry with us baggage of prejudices and biases and we are creatures of our environment. Each of us has his or her own value system. How do you perceive we address this? Some may be socialist and some may be very conservative in their thinking about fiscal responsibility or other values. How do we somehow find a balance in this ethos, if you will, so that we do not suppress, we do not kill a person's initiative? They still have to remain a person with a value system. It seems to me it is very difficult to deal with that subject, and I would draw on your experience to inform us how that is handled.

[*Translation*]

revient sur le tapis de temps à autre. Nous avons vu, ici, quelques changements avec la création de postes de chef de cabinet et mesures similaires: des fonctionnaires de haut rang ont été admis au cabinet des ministres pour faire contrepoids et apporter un point de vue différent. Les opinions au sujet de cette formule sont très partagées. Dans certains cas le système a extrêmement bien fonctionné. Dans d'autres situations, les résultats sont très mitigés.

Le système américain donne certainement un apport de sang frais très rapide. Ceci serait l'aspect positif. Le revers de la médaille est décrit dans un ouvrage très bien documenté intitulé *A Government of Strangers*. On constate des tensions continues et destructrices entre un groupe important de hauts fonctionnaires et un autre groupe très important, celui des personnes nommées pour leur appartenance politique.

Ceci s'explique en partie du fait que les nominations politiques ne sont pas faites pour deux ans, comme dans le cas de notre programme d'échange. Dans certains cas, les nouveaux venus ne demeurent en poste que huit mois. Ils arrivent, et en huit mois essayent de tout réformer et, tout au moins de l'avis des fonctionnaires professionnels, font beaucoup de bruit pour ensuite disparaître, laissant derrière eux un chaos où quelqu'un d'autre devra mettre de l'ordre.

Je ne pense pas que nous devrions imiter le sytème américain tel qu'il existe actuellement. Je crois, par contre, que nous devrions essayer d'augmenter la participation au programme d'échange pour que plus d'individus puissent venir du secteur privé, et également du secteur des organismes sans but lucratif ou des universités, pour passer des périodes relativement longues à la fonction publique; et ceci, d'autant plus que notre administration centrale à Ottawa domine la ville et tend à être composée de personnes qui ont passé la plus grande partie de leur carrière ici. Je crois qu'il y a de bonnes raisons pour militer énergiquement en faveur d'un programme d'échange plus étendu.

M. Fretz: Merci. Ma deuxième question porte sur les personnes qui seraient admises au programme du Centre. Nous avons tous notre bagage de préjugés et d'idées préconçues et nous sommes aussi les créatures de notre environnement. Chacun de nous a son propre système de valeurs. À votre avis, comment pourrions-nous aborder cette question? Certains participants pourraient être socialistes alors que d'autres auraient une attitude très conservatrice au sujet de questions telles que la responsabilité fiscale ou d'autres valeurs. Comment trouver un équilibre dans cette culture, si vous me permettez ce terme, afin de ne pas supprimer ou de tuer l'initiative? Il faut que ces gens-là demeurent des personnes avec leur propre système de valeurs. Il me semble qu'il est très difficile de traiter de ce sujet, et j'aimerais que vous partagiez avec nous votre expérience pour nous dire comment cela peut se faire.

[*Texte*]

• 1620

Mr. Edwards: I will express, as I have on other questions, some personal views. I believe at the moment we have a serious division between what we say is the value system and what in fact is the value system.

You will hear in plenty of speeches going back over many years. . . and Jean-Robert Gauthier may have read with the one I have committed myself to, talking in glowing terms about how we support risk-taking in government, creativity in government, and at the same time I think the actual value system is one of risk aversion, of enormous care to make certain that everything is checked 10 or 15 times before it is carried out. As a result we tend to be a rather turgid, slow-moving public service, with high levels of probity. Contrary to occasional exposés and the rest of it, you will not find very much evidence for corruption in this public service. It is a clean, honest public service, but it has become very risk-averse in orientation.

It is time we start to argue about what the values should be, and that is under way now. A major conference is taking place April 10 and 11 involving people from outside the government, people from the political level of government, and public servants. About 80 of them, over a two-day period, are going to debate what our values should be and how we can carry them out.

It is very easy to have wonderful statements of values, but as the private sector knows. . . There is not a single private sector corporation that does not have a wonderful statement of management philosophy, or company philosophy, and the rest of it. Some of them actually live that philosophy. A lot of them do not. In our case we have tended to have a lot of good words. We are erudite people; we are well-trained, well-educated people; we can write out a very nice list. But carrying it out and making sure that it really is lived—not just, for that matter, at the single levels of bureaucracy but right through the organization—is a damn sight tougher thing to do.

Mr. Fretz: Just a brief comment or question regarding that. I am not sure I completely understand what you are saying; it may not be completely clear to me. If we are talking about a code of ethics, that is one thing.

I was addressing more the philosophical or ideological bent. If tomorrow an NDP government came in, there would be some dramatic changes in government policy. How does the civil service react to that, and now what takes place?

If I am way off-base, Mr. Chairman, then bring me to order, but that is what I was getting at when I was talking

[*Traduction*]

M. Edwards: Je vais vous exprimer mon point de vue personnel, comme je l'ai fait pour d'autres questions. Actuellement, je crois que nous avons un écart sérieux entre ce que nous prétendons être le système de valeur et ce qu'il est dans les faits.

Dans les discours prononcés au fil des ans—et Jean-Robert Gauthier a peut-être lu celui que j'ai moi-même prononcé—on parle en termes très élogieux de l'appui que nous donnons à ceux qui veulent prendre des risques, de la créativité au sein du gouvernement. Or, dans les faits je crois que notre système de valeurs a la phobie du risque et qu'on fait très attention de tout vérifier dix ou quinze fois avant de procéder. La fonction publique a donc tendance à être plutôt ankylosée, lente et scrupuleuse à outrance. Contrairement à ce que peuvent laisser supposer certains exposés journalistiques à l'occasion, on trouve rarement des preuves de corruption dans notre fonction publique. C'est une fonction publique fort probe et honnête, mais elle évite le risque de plus en plus.

Il est grand temps que nous commencions à discuter de ce que devraient être ces valeurs, et ce processus est déjà entamé. Une conférence importante se déroulera les 10 et 11 avril avec la participation de non-fonctionnaires, de dirigeants politiques et de fonctionnaires. Au cours de ces deux jours, environ 80 personnes vont pouvoir discuter de ce que devraient être nos valeurs et comment les mettre en oeuvre.

Il est très facile de prononcer de belles paroles à propos des valeurs, mais comme le sait très bien le secteur privé. . . Il n'y a pas une seule société privée qui n'ait pas prononcé de voeux pieux à propos de sa philosophie de gestion, de la philosophie sociale et ainsi de suite. Il y en a qui mettent vraiment en oeuvre cette philosophie. Mais il y en a également beaucoup qui ne le font pas. Dans notre cas, nous sommes plutôt portés vers les belles paroles. Nous sommes des gens érudits; nous sommes bien instruits et bien formés; nous pouvons écrire une belle liste de beaux voeux. Mais de là à les mettre en oeuvre et de s'assurer qu'ils sont vraiment vécus—non seulement à certains niveaux de la bureaucratie mais partout dans l'organisation—c'est beaucoup plus difficile.

M. Fretz: J'aurais un très bref commentaire à ce sujet. Je ne suis pas certain si je comprends très bien ce que vous dites; ce n'est peut-être pas tout à fait clair dans mon esprit. Si nous parlons d'un code de déontologie, ça c'est une chose.

Moi je parlais plutôt du point de vue philosophique ou idéologique. Si un gouvernement néo-démocrate arrivait au pouvoir demain matin, on assisterait à des changements dramatiques dans la politique du gouvernement. Comment la fonction publique réagit-elle vis-à-vis de tels changements et que se passe-t-il actuellement?

Si ma question est tout à fait irrecevable, monsieur le président, vous pouvez me rappeler à l'ordre, mais c'est là

[*Text*]

about biases and how then can civil servants legitimately do their job within those kinds of swings.

Mr. Edwards: Obviously civil servants are human beings with their own frailties. That being said, I would suggest to you that most public servants, certainly most public servants that I know well, are proud of the fact of that they are loyal technicians serving the government of the day. I have certainly served Conservative governments and Liberal governments. I am not sure how well I would serve a duly elected Communist government, if such a thing ever happened.

Mr. Gauthier: You would not.

Mr. Edwards: I would not, probably. They probably would not want me, either. But that being said, within the realm of Canadian politics I would have no problem serving any properly constituted government and would try to carry out their wishes. Not at all.

M. Gauthier: Monsieur Edwards, tout à l'heure, en répondant à une de mes questions concernant l'échéancier, vous avez dit que 10 p. 100 des efforts seraient probablement consacrés à la législation, 20 p. 100 à des changements mécaniques ou d'administration, et 70 p. 100 à des changements d'attitudes. Je vais prendre ces choses une par une.

Parlons d'abord de la législation. Quelles lois a-t-on l'intention de modifier, monsieur Edwards? La Loi sur l'emploi dans la Fonction publique? La Loi sur les relations de travail dans la Fonction publique? Vous me faites signe que oui. J'imagine que vous me donnez une réponse positive.

• 1625

Mr. Edwards: Mr. Chairman, all pieces of civil service legislation are under review right now. I suspect it would be impossible to have a viable conclusion to the Public Service 2000 without changes to the Public Service Employment Act, the Public Service Staff Relations Act and possibly to other pieces of legislation.

Mr. Gauthier: Would the other piece of legislation be, for example, the Financial Administration Act?

Mr. Edwards: Quite possibly.

Mr. Gauthier: Would it be any other specific piece of legislation dealing with the Public Service; for example, the rights of public servants to participate in the political process?

Mr. Edwards: As the member knows, Mr. Chairman, that is presently enshrined in the Public Service Employment Act, and if we are so timorous as to open it up for inspection, that issue will undoubtedly come on the table.

[*Translation*]

où je voulais en venir lorsque j'ai parlé des préjugés et lorsque je me suis demandé comment les fonctionnaires pouvaient faire leur travail de façon honnête lorsqu'ils assistent à de tels changements radicaux.

M. Edwards: Il est évident que les fonctionnaires sont des êtres humains qui ont leurs défauts. Ceci étant dit, je vous répondrai que la plupart des fonctionnaires, et certainement la plupart de ceux que je connais bien, sont très fiers du fait que ce sont des techniciens très loyaux qui desservent le gouvernement au pouvoir, quel qu'ils soient. J'ai servi des gouvernements conservateurs et des gouvernements libéraux. Je ne sais pas comment je réagirais devant un gouvernement communiste dûment élu, si jamais cela était possible.

M. Gauthier: Vous ne le serviriez pas.

M. Edwards: Probablement pas. Il ne voudrait probablement pas de moi de toute façon. Mais dans le contexte de la politique canadienne telle qu'on la connaît, ça ne me poserait aucun problème de desservir un gouvernement dûment constitué. Je ferais de mon mieux pour exécuter ses désirs. Ça ne me poserait absolument aucun problème.

Mr. Gauthier: Mr. Edwards, when in answer to one of my earlier questions about your timetable, you said that 10% of your efforts would probably be aimed at legislative change, 20% to machinery or administrative change, and 70% to attitudinal change. I would like to go through those things one by one.

First, let us talk about legislation. What laws are going to be changed, Mr. Edwards? The Public Service Employment Act? The Public Service Staff Relations Act? You nodded. I assume you are giving me an affirmative answer.

M. Edwards: Monsieur le président, toute la législation de la fonction publique est à l'heure actuelle à l'étude. On n'imagine pas, je pense, Fonction publique 2000 terminant ses travaux sans proposer de modifications à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, à la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et sans doute même à d'autres lois similaires.

M. Gauthier: Pensez-vous par exemple à la Loi sur la gestion des finances publiques?

M. Edwards: Par exemple.

M. Gauthier: Y aurait-il également certaines autres lois concernant plus particulièrement la fonction publique, je pense à celles qui fixent les droits des fonctionnaires à participer à la vie politique?

M. Edwards: Comme l'honorable député le sait, monsieur le président, ces dispositions font à l'heure actuelle partie de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, et lorsque nous en ferons l'étude la question sera évidemment posée.

[*Texte*]

M. Gauthier: Donc, il y a 10 p. 100 de travail au niveau législatif, et cela va couvrir toutes les lois. Je vous souhaite bonne chance. Je ne sais pas si vous arriverez à trouver une solution d'ici la fin de la session, monsieur Edwards, parce que je ne vois pas comment cet échéancier-là peut être réaliste. Il y a 20 p. 100 de travail consacré à des changements mécaniques ou d'administration. Est-ce la même chose?

When you say 20% mechanical changes, are you talking about administrative changes? Could you explain that?

Mr. Edwards: I am referring there, Mr. Chairman, to things like overhauling classification systems, staffing systems—

Mr. Gauthier: So the Public Service Staff Relations Act is also involved here?

Mr. Edwards: Yes.

Mr. Gauthier: Which is fine, and 70% attitudinal changes.

Now, that gets me back to the bill before the committee.

Je lis l'article 4:

> 4. Le Centre a pour mission:
>
> a) d'inciter à la fierté et à la qualité dans la gestion de la Fonction publique et de stimuler chez les gestionnaires de celle-ci le sens de la finalité, des valeurs et des traditions la caractérisant;

Vous venez de dire à un de mes collègues qu'il faut déterminer quelles sont ces valeurs nouvelles et comment les mettre devant les fonctionnaires, afin que tous sachent quel est l'objectif du travail au gouvernement fédéral et comment on doit être fier de travailler à la Fonction publique.

Que je sache, vous n'êtes pas bénis par la présence d'un membre du Centre canadien de gestion à votre conseil consultatif. Parmi les membres du conseil consultatif qui vous donne des conseils et vous dit ce qui est bon et ce qui n'est pas bon, il n'y a aucun représentant du Centre canadien de gestion.

Mr. Edwards: That is correct, Mr. Chairman, but—

M. Gauthier: Est-ce un dialogue de sourds qu'on a ici? Comment va-t-on faire pour développer de nouvelles valeurs et rendre les fonctionnaires conscients de la finalité, des valeurs et des traditions? Comment va-t-on faire cela quand on va rapprocher Fonction publique 2000 et le Centre canadien de gestion qui fera l'objet d'une loi particulière? Comment va-t-on concilier tout cela?

Mr. Edwards: There are many more difficult areas for us to co-ordinate than that, Mr. Chairman. We are working very, very closely with the centre throughout the exercise of Public Service 2000, and you must also remember that in Bill C-34, unless I am mistaken, there

[*Traduction*]

Mr. Gauthier: So you are talking about 10% of your work for legislation, and this would cover all possible acts. I wish you good luck. I wonder whether you will find a solution before the House rises, Mr. Edwards, and I doubt that your timetable would be realistic. Twenty percent of your work devoted to mechanical changes, or administration, if that's the same.

Vingt pour cent de votre travail pour le matériel, cela concerne-t-il également l'administration? Pourriez-vous expliquer cela?

M. Edwards: Je pense, monsieur le président, à une révision des systèmes de classification, des systèmes de dotation. . .

M. Gauthier: Ce qui concernerait la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique?

M. Edwards: Oui.

M. Gauthier: Ce qui est parfait, et ensuite 70 pour cent pour les attitudes et comportements.

Revenons maintenant au projet de loi qui nous est soumis.

I read, clause 4;

> 4. The objects of the Centre are:
>
> a) to encourage pride and excellence in the management of the Public Service and to foster among Public Service managers a sense of the purposes, values and tradition of the Public Service;

You just spoke to one of my colleagues about determining what those new values would be, how they would be presented to the civil servants so that they all know the purpose of the federal government's actions, and the pride they should take in being a member of that work force.

You do not seem, so far, to enjoy the presence of a member from the Centre on your advisory committee. That committee advises you on right and wrong, but there is no one from the Centre on the committee.

M. Edwards: Effectivement, monsieur le président, mais. . .

Mr. Gauthier: Are we talking at cross-purposes here? How are we going to develop new values and make civil servants aware of goals, values and traditions? How is that going to happen, when Public Service 2000 and the Canadian Centre for Management Development, which will have its own Act, must get together? How are you going to reconcile the two points of view?

M. Edwards: Ce travail de coordination, monsieur le président, présente d'ailleurs encore bien d'autres difficultés. Remarquons cependant que Fonction publique 2000 travaille en étroite relation avec le Centre, et n'oubliez pas qu'aux termes du projet de loi C-34, si je ne

[*Text*]

are cross-linkages by the participation on the board of governors of the Secretary of the Treasury Board and some other public servants who I believe are members of the board. So I am not unduly concerned at this point that there is any problem as long as I and Jack Manion and others are in regular contact and are sharing information and, indeed, sharing resources and working together.

Mr. Gauthier: But you are mostly working with the employer—that is the Treasury Board—and with the Public Service Commission. Those are basically the two main avenues you have to work with right now.

Mr. Edwards: No.

Mr. Gauthier: My question to you specifically is—

Mr. Edwards: No. Could I correct that, Mr. Chairman? We are working basically with the senior management level in government right across. Every single deputy minister is working in one way or another on Public Service 2000.

Mr. Gauthier: They are all subject to the employer's control—

Mr. Edwards: Yes.

Mr. Gauthier: —that is Treasury Board—and are subject to the laws of the land as interpreted through the Public Service Employment Act. But why do you not have a member of the board of the Canadian Centre for Management Development on your advisory board? I do not understand. You may have good friends in the system, but structurally speaking, I do not understand why they are not where you are.

• 1630

Mr. Edwards: Mr. Chairman, the board of governors consists of, among others, Huguette Labelle, Chairman of the Public Service Commission, Ian Clark, Secretary to the Treasury Board, Jennifer McQueen—

Mr. Gauthier: Your board.

Mr. Edwards: No, this is the board of governors of CCMD.

Mr. Gauthier: I know that.

Mr. Edwards: Department of Labour. They are also chairs or heavy participants in Public Service 2000. There is also—and I must admit that it is by coincidence—a linkage directly between the consultative committee to Public Service 2000 and the Canadian Centre for Management Development. That link is Henry Mintzberg, who is on the consultative committee to Public Service 2000 and is also a member of the Research Advisory Committee to the Canadian Centre for Management Development.

Mr. Gauthier: I see. So there is an established link that I was not aware of?

Mr. Edwards: I must admit, I was not either.

[*Translation*]

me trompe, le secrétariat du Conseil du Trésor est représenté au conseil d'administration du Centre, auquel siège d'ailleurs également d'autres hauts fonctionnaires. Tant que moi-même et Jack Manion, plus d'autres, sommes en contact permanent, partageons l'information et certaines ressources, dans un esprit de collaboration, je ne suis pas trop inquiet.

M. Gauthier: Mais vous travaillez surtout avec l'employeur—c'est-à-dire le Conseil du Trésor—et la Commission de la fonction publique. Ce sont les deux grands axes de votre action.

M. Edwards: Non.

M. Gauthier: Ma question, de façon plus précise. . .

M. Edwards: Permettez-moi de rectifier, monsieur le président. Pour l'essentiel, nous sommes en relation avec les hautes directions de toute la fonction publique, et chaque sous-ministre est d'une façon ou d'une autre associé au travail de Fonction publique 2000.

M. Gauthier: Mais ce niveau relève de l'employeur. . .

M. Edwards: Oui.

M. Gauthier: . . . c'est-à-dire du Conseil du Trésor, et de toute la législation canadienne, qui vient se réfracter dans la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Mais comment se fait-il qu'aucun représentant du Centre canadien de gestion ne siège à votre conseil consultatif? Je ne comprends pas. Même si vous avez de très bons amis ici et là, sur le plan de l'organisation et de la structure je ne comprends pas cette anomalie.

M. Edwards: Monsieur le président, siègent au conseil d'administration du Centre, entre autres, Huguette Labelle, présidente de la Commission de la fonction publique, Ian Clark, secrétaire du Conseil du Trésor, Jennifer McQueen. . .

M. Gauthier: Vous parlez de votre propre conseil?

M. Edwards: Non, je parle du conseil d'administration du Centre de gestion.

M. Gauthier: Mais cela je le sais.

M. Edwards: Ministère du Travail. Et tous ces gens-là président des groupes de travail, ou participent très activement à Fonction publique 2000. À cela j'ajouterai—et je dois reconnaître que c'est une coïncidence—qu'il y a un lien direct entre le comité consultatif de Fonction publique 2000 et le Centre canadien de gestion, à savoir Henry Mintzberg, qui siège au comité consultatif et qui est également membre du comité consultatif de recherches du Centre canadien de gestion.

M. Gauthier: Je vois. Voilà donc un lien dont je n'avais pas eu connaissance?

M. Edwards: Moi non plus, je dois le reconnaître.

[*Texte*]

Mr. Gauthier: You either?

Mr. Edwards: No.

Mr. Gauthier: That is nice. You must have a guardian angel around here who tells you these things. I do not have one.

I want to come back to the values. I am a strong believer in training and development and I believe this centre would be very good for the training and development of an efficient and effective public service. I want to come back to the values.

Dans une allocution présentée au troisième symposium de l'Association professionnelle des cadres de la Fonction publique du Canada, M. Paul Tellier, greffier et secrétaire du Cabinet, disait ceci:

> Nous devons avoir confiance dans les valeurs uniques qui distinguent l'effectif de la Fonction publique de celui du secteur privé.

Monsieur Edwards, quelle différence y a-t-il entre les deux? Je sais bien que avez répondu à M. Fretz sur cette question-là, mais pouvez-vous m'expliquer en quelques mots la différence qu'il y a entre les valeurs uniques qui distinguent les fonctionnaires fédéraux des gestionnaires du secteur privé? Si l'un est meilleur que l'autre, est-ce que le Centre canadien de gestion sera capable de faire face au défi de concilier le meilleur et le moins bon, si cela existe?

Mr. Edwards: There are clearly differences that I think all of us who have thought about or worked in the two parts of the economy, the private and public sectors. . . There are differences that are endemic which should never change and there are differences that are inappropriate that probably should change. We have, for a lot longer than has the private sector, been concerned about the value of having a representative public service. Through legislation, either federal or provincial, the private sector is being forced toward that.

We also have to face a value system which can motivate people to high performance without a bottom line. We do not have a bottom line. In a small organization, if you are not making money, you had better start doing something about it. We do not have the same kind of counterpart to that. That being said, there are many areas where corporations are well ahead of us in regard to value systems that encourage self-management by employees. This is the kind of thing we should be looking at very hard and try to adopt those approaches that make sense.

Another area we can probably learn from is telecommuting, where we allow people to work out of their homes rather than coming into the office from 9 a.m. to 5 p.m. each day. There are new approaches and techniques, reflecting a different and more flexible value system than what we have had in the past, that we should be looking at. These are found among some of our better corporations. I might add that some of the poorer

[*Traduction*]

M. Gauthier: Vous non plus?

M. Edwards: Non.

M. Gauthier: À la bonne heure. Il doit y avoir quelque part un ange gardien qui vous informe de tout cela. Je n'ai pas cette chance.

Mais revenons aux valeurs. Je suis un avocat et partisan convaincu de la formation, et je pense que ce centre serait précisément le lieu idéale de formation d'une fonction publique efficiente et efficace. Mais je vais revenir aux valeurs.

In a speech to the third symposium of the Association of Professional Executives of the Public Service of Canada, Mr. Paul Tellier, Clerk and Secretary to the Cabinet, said:

> We have to trust in the uniqueness and distinctiveness of values within the Public Service as compared to private sector.

Mr. Edwards, what is that distinctiveness and difference between the two? I know that you already answered to a question by Mr. Fretz on that issue, but could you tell me in a nutshell what the difference is between the values of federal civil servants and private sector managers? And if one is better than the other, how will the Canadian Centre for Management Development face the challenge of reconciling good and bad?

M. Edwards: Ceux d'entre nous qui ont travaillé dans le secteur privé et dans le secteur public ont déjà réfléchi à ces différences évidentes. . . Dans certains cas il s'agit d'un mal endémique qu'il sera impossible d'enrayer, dans d'autres cas, une action sera possible et une évolution. Ainsi, depuis bien plus longtemps que le secteur privé, nous nous sommes préoccupés d'avoir une fonction publique représentative. Il a fallu attendre la loi, fédérale ou provinciale, pour que le secteur privé y soit contraint.

Par contre, nous avons besoin d'un système de valeurs motivant, qui incite à toujours rechercher le meilleur résultat, alors que nous n'avons pas cette limite impérative qui, dans la petite entreprise, vous oblige à aller voir ailleurs si vous ne faites aucun bénéfice. Nous n'avons rien d'équivalent dans la fonction publique. Cela dit, il y a également bien des domaines où les sociétés du secteur privé sont en avance sur nous, et je pense précisément à ces sytèmes de valeurs qui encouragent l'autonomie et l'initiative chez les employés. C'est ce qui va orienter notre recherche et nous allons essayer de nous en inspirer dans la mesure du possible.

Un autre domaine où nous pourrions également nous inspirer du secteur privé, c'est celui du travail à domicile grâce aux techniques modernes de télécommunication, grâce auxquelles les gens n'ont pas besoin d'aller tous les jours à leur bureau de 9 heures à 5 heures. Voilà donc de nouvelles méthodes et techniques qui sont en même temps inspirées d'un système de valeurs plus souple, et que nous devrions essayer d'adapter à notre situation.

[*Text*]

corporations are perhaps behind us in some of these areas. There are some differences that, as I say, are essentially endemic to the nature of our beast relative to the nature of the private sector beast and others that are more accidents of history and should be explored and resolved.

• 1635

Mr. Gauthier: When you say representatives, are you talking about equitable participation?

Mr. Edwards: Yes.

Mr. Gauthier: Are you talking about employment equity?

Mr. Edwards: Yes.

Mr. Gauthier: You say that this has been with us for some time and that the private sector is catching up by—

Mr. Edwards: We have attempted for a lot longer to ensure that our two linguistic groups are accountable in the government. I believe we broke through on the participation of women earlier than most large corporations. We are probably a little ahead in some of the other areas than many corporations, but they are coming under the same pressures as we are at this time.

Mr. Gauthier: Those are good things.

Mr. Edwards: Yes, they are.

Mr. Gauthier: The Parliament of Canada led the private sector in most of those fields. Given that, access to those training programs at this Canadian Centre for Management will be decided by the deputy or some senior management person. How do we make sure that the values we promoted in regard to employment equity, equitable participation, and all those values we have defended and promoted in the public sector are indeed followed and made to weigh appropriately in the selection of candidates eligible for access to the Canadian Centre for Management Development? I do not know. I have not seen it in this bill, but I take it that it is an arm's length corporation from government and therefore will be subject to the same laws as the Public Service of Canada. Do you have any comments on this, Mr. Edwards?

Mr. Edwards: I believe that one of the greatest safeguards with arm's length organizations is the scrutiny by parliamentary committees and active Members of Parliament insisting on finding out the information, debating the information and excoriating performance where appropriate.

Mr. Gauthier: But we do not take chances when we privatize things. We put it in the bill. When we privatized Air Canada, we put it in section 10 of the Air Canada Act

[*Translation*]

C'est de cette façon que travaillent maintenant certaines de nos sociétés les plus efficaces. Ajoutons cependant que certaines des sociétés les moins performantes sont sans doute derrière nous dans bien des domaines. Disons donc que dans certains cas il s'agit de faiblesse endémique propre à la nature de la bête à laquelle nous avons affaire, par opposition au secteur privé, alors que dans d'autres cas il s'agit plutôt d'accidents de l'histoire face auxquels nous ne sommes pas totalement démunis.

M. Gauthier: Lorsque vous parliez d'une fonction publique représentative, vouliez-vous parler de l'équité en matière de participation?

M. Edwards: Oui.

M. Gauthier: Et de l'équité en matière d'emploi?

M. Edwards: Oui.

M. Gauthier: Vous dites que c'est une préoccupation de longue date ou nous avons devancé le secteur privé. . .

M. Edwards: Nous avons effectivement cherché, depuis plus longtemps que ce secteur privé, à donner les mêmes chances aux deux groupes linguistiques au sein de la fonction publique. Pour ce qui est de la participation des femmes, nous avons également été plus rapides à prendre des mesures que la plupart des grandes sociétés. Dans certains autres domaines nous sommes également sans doute un peu en avance, mais le secteur privé est lui aussi soumis à des pressions dans ce sens.

M. Gauthier: Il faut s'en réjouir.

M. Edwards: Oui.

M. Gauthier: Le Parlement canadien a montré l'exemple au secteur privé dans la plupart de ces domaines. Cela dit, ce seront les sous-ministres ou les cadres de direction supérieurs qui choisiront les candidats à ces programmes de formation du Centre. Comment être sûrs que ce choix se fera conformément aux valeurs que nous avons promues jusqu'ici, qu'il s'agisse d'équité en matière d'emploi ou de participation équitable? Je me le demande. Je n'ai rien vu dans ce projet de loi qui y fasse allusion, mais comme il s'agit, je suppose, d'un organisme sans lien de dépendance avec le gouvernement, il sera lui aussi assujetti aux lois de la fonction publique canadienne. Avez-vous quelque chose à me dire là-dessus, monsieur Edwards?

M. Edwards: La première garantie, lorsqu'il s'agit d'organismes indépendants, c'est celle qu'offre l'examen par les comités du Parlement et par les députés qui veulent toute l'information disponible, qui en discutent et qui tonnent, si c'est nécessaire, contre la performance de l'organisme concerné.

M. Gauthier: Mais lorsque nous privatisons, nous sommes beaucoup plus prudents. C'est-à-dire que nous inscrivons noir sur blanc, en privatisant Air Canada, par

[*Texte*]

that Air Canada is subject to the Official Languages Act. There is in no such thing in Bill C-34.

Mr. Edwards: I am no expert—

Mr. Gauthier: I know, but this bill is before us. I am just asking you as a specialist in the field of reorganization. I trust the people there are going to follow this. But what would prevent the Canadian Centre for Management Development from not being too careful as to how they address the question of equitable participation or access to those development courses, for example, for women, for the handicapped, for possibly a whole series of Canadians whom I would hope we would draw to the Public Service of Canada because of a career they can have there? How can we make sure there will be equal access to all of these groups?

Do you think we should make an act of faith here, Mr. Edwards, and just say not to worry, deputy ministers and administrators will make sure those principles and values will be followed?

Mr. Edwards: As the member mentioned, Mr. Chairman, this organization will be subject to all the same legislation—employment equity, official languages and the rest of it. That being said, being a departmental corporation is not that different from being a government department. I believe you have had more success in some departments than in others with regard to your official languages activities.

• 1640

Mr. Gauthier: Yes, yes, yes.

Mr. Edwards: I honestly believe the long-term positive results will come from trusting the organization, but watching carefully over its shoulder. I do believe this, particularly since it is going to be partially at arms length.

There is a special role for Parliament and parliamentary committees to insist on accountability. I would have thought it would be quite vulnerable to pressure. On it you have the secretary to the Treasury Board, who is also the chief bureaucrat responsible for carrying out much of this legislation within the Public Service. I would not imagine he or his successors will feel very comfortable with a Jean-Robert Gauthier slashing at their performance.

Mr. Gauthier: I would never do that, would I? I just think that since we are talking values, there is a difference between the private sector and the public sector. One of the things I am pretty proud of is that the public sector in certain ways has led the private sector, especially in minority representation in the work force. I think it is to the credit of the public sector that it has.

I recognize you, Mr. Edwards, as being one of those who was there. We discussed this many times. I thank you

[*Traduction*]

exemple, à l'article 10 de la Loi, qui précise que Air Canada sera assujettie aux dispositions de la Loi sur les langues officielles. Rien de tel dans le projet de loi C-34.

M. Edwards: Je ne suis pas spécialiste. . .

M. Gauthier: Je le sais, mais nous avons le projet de loi ici. C'est à vos compétences en matière de réorganisation que je m'adresse. Je fais confiance aux personnes qui prendront ces décisions, mais qu'est-ce qui empêcherait le Centre canadien de gestion de prendre des libertés avec les règles d'équité en matière d'emploi, qu'il s'agisse de femmes, d'handicapés, et de toute une série de citoyens canadiens qui s'intéresseraient à ces cours de formation, et qui voient des possibilités de carrière dans la fonction publique? Que faire pour être sûrs qu'ils auront les mêmes chances?

Devons-nous simplement faire confiance aux choses, monsieur Edwards, ne pas nous inquiéter, et décider que les sous-ministres et adminstrateurs veilleront eux-mêmes à ce que ces principes et valeurs soient respectés?

M. Edwards: Comme l'a dit l'honorable député, monsieur le président, ce centre sera assujetti à toutes les dispositions des lois habituelles, équité en matière d'emploi, langues officielles, etc. Cela dit, puisqu'il s'agit d'un organisme ministériel son statut n'est pas différent de celui d'un ministère. Mais là encore, je pense que l'application de la Loi sur les langues officielles a connu, selon les ministères, des fortunes diverses.

M. Gauthier: Hélas, oui.

M. Edwards: Je pense qu'à long terme on aura tout à gagner à faire confiance au Centre, tout en surveillant de près ce qui s'y fait. Mais de cela j'en suis convaincu, d'autant plus que ce sera un organisme partiellement autonome.

Mais le Parlement, et notamment les comités du Parlement, devront veiller à ce que l'obligation de rendre compte soit respectée. Et j'imagine que le Centre sera sensible aux pressions qui pourraient être exercées. Et d'ailleurs, le secrétaire du Conseil du Trésor, qui est également le premier responsable de l'application de toutes ces lois ou presque dans la fonction publique, siège au Conseil d'administration du centre. J'imagine qu'il n'aimera pas beaucoup non plus, non plus que ses successeurs, qu'un Jean-Robert Gauthier le démolisse.

M. Gauthier: Ce n'est pas mon genre. Mais puisque nous parlons des valeurs, et de la différence entre le secteur privé et le secteur public, je dois dire que j'ai quelque fierté à constater que le secteur public dans certains domaines a ouvert la voie pour le secteur privé, et plus particulièrement en ce qui concerne la politique des minorités. Je pense que c'est à mettre à l'actif du secteur public.

Et je rends d'ailleurs hommage, monsieur Edwards, à ce que vous avez pu faire dans ce domaine. Nous en avons

[*Text*]

for your contribution when you were in another incarnation, a member of the Public Service Commission.

Mr. Fretz: Mr. Edwards, I need some clarification. We have talked a bit about the value system. I guess initially when I made reference to it and to biases and prejudices that we bring with us, I was thinking about it in a personal sense. For example, when I use the term "value system", I think about the principles by which a person conducts his or herself in activities, in thinking.

A code of ethics relates to that person's value system, relates to his value as a person, to honesty, full value for remuneration, respect for others, respect for authority, and so on, whatever philosophic, or spiritual if you will, values that person has.

It seems to me that the way we have been using a value system here is kind of in a collective sense. I need to have that clarified in my mind. It was apparent to me that when you used the word "motivate"—I am not sure how you used that word—it was tied in with that phrase.

It seems to me that motivation comes from, or can result from, reinforcement. Whether it is positive or negative, that is what motivates people. There has to be some kind of reinforcement there. What I need for you to do is to distinguish for me the difference as you understand it between motivation and the value system. Because I do not see that they are interchangeable. I see them as separate, and different, perhaps distinguishable, one from the other.

Mr. Edwards: Mr. Chairman, I guess there are three things involved here. One of them is ethics, which I think we will put to one side. Then at one point you got onto political orientation: let us put that one aside. Let us remain with the other one. Let us remain with the last one. To my mind there is a management value that says you will take the effort to elicit high performance from your people. You will do this through providing them with a measure of trust, a measure of flexibility, treating them with respect, and so on.

So you can draw the two things together relatively easily into issues of motivation. Ultimately the management values, if you like, that you are trying to promote are designed to end up with a Public Service that is highly motivated, honest, creative, innovative, and all the other wonderful words.

• 1645

Mr. Gauthier: Yes, I want to ask a question on something I find interesting here. In the objectives of the Canadian Centre for Management Development, one of them is to attract through its programs and studies persons of high calibre to the Public Service and to support their growth and development as public sector managers committed to the service of Canada.

In your publication of February 1990, you mention that you will be relying greatly

[*Translation*]

souvent discuté. Je vous remercie pour ce que vous avez fait, dans une existence passée, comme membre de la Commission de la fonction publique.

M. Fretz: Monsieur Edwards, j'ai besoin de quelques éclaircissements. Nous avons parlé un petit peu de ce système de valeurs. Lorsque j'en ai parlé, tout à l'heure, en même temps que des préjugés et des faiblesses qui sont notre lot à tous, j'ai donné à l'expression une portée très personnelle. Lorsque je parle d'échelle de valeurs, je pense à ces principes qui orientent l'activité et les pensées d'un individu.

Et par là j'entends également la morale, ce qui inclut les notions de valeur de la personne, de respect de l'honnêteté, du sens de la juste rémunération, de respect des autres, de l'autorité, etc., c'est-à-dire les valeurs idéologiques ou même spirituelles de l'individu.

Jusqu'ici nous avons parlé d'ensemble de valeurs dans une perspective plutôt collective. J'aimerais quelques précisions. C'est à ce sujet que vous avez parlé de «motiver»—je crois que c'était le terme—les fonctionnaires.

Or à mon avis la motivation a quelque rapport avec la notion d'encouragement, sous forme positive ou négative. Mais d'une certaine manière il faut savoir encourager. Mais j'aimerais que vous me disiez quelle différence vous faites entre cette notion de motivation et l'ensemble ou le système de valeurs dont nous parlions. Je ne pense pas que ce soit interchangeable. Ce sont deux domaines distincts, différents.

M. Edwards: Monsieur le président, je pense qu'il y a trois domaines à distinguer. Il y a d'une part la morale, que nous mettrons à part. Puis il y a l'option politique, mettons cela de côté également. Enfin il nous reste un domaine, le dernier, celui de cette valeur sur le plan de la gestion, selon laquelle on demande aux gestionnaires d'obtenir de ses subalternes les meilleurs résultats possibles. Et cela il le fait en leur faisant confiance, en faisant preuve de souplesse, en les traitant avec respect etc.

Et tout cela vient très bien s'articuler sur l'objectif de motivation. Finalement, si vous voulez, les valeurs de gestion ont pour objectif de faire de la fonction publique un service motivé, honnête, qui ait le sens de la création et de l'innovation, et tout le reste.

M. Gauthier: Oui, j'aimerais poser une question sur un point que je trouve intéressant. On dit que le Centre a pour mission d'attirer dans la fonction publique, par ses programmes et études, des personnalités de premier ordre et de les appuyer dans la progression d'une carrière de gestionnaire vouée, au sein du secteur public, au service du Canada.

Dans votre publication du mois de février 1990, vous dites que vous vous appuierez beaucoup

[*Texte*]

sur les rouages du projet. Je cite:

> Les rouages du projet sont conçus de telle sorte que ce dernier conserve son élan que les cadres les plus élevés du gouvernement fédéral y consacrent beaucoup de temps et que l'on puisse tirer profit de l'expérience etc. . . du milieu universitaire.

Comment monsieur Edwards, est-ce qu'on peut réconcilier avec votre réorganisation cet objectif d'intéresser les gradués d'université à se joindre à une fonction publique? On sait très bien que depuis quatre ou cinq ans, on ne fait que comprimer les effectifs et réduire les services. On cherche toujours, pour des raisons que je ne comprends pas—je viens d'Ottawa et je suis un peu choqué quand on le fait—à diminuer l'importance des fonctionnaires. Certaines déclarations politiques choquent littéralement les fonctionnaires. Quand on se fait dire qu'on n'a jamais travaillé une journée dans sa vie et qu'on vous donnera votre *ticket* rose quand on prendra le pouvoir, le moral en souffre. Le moral actuellement, je le sais, n'est pas tellement bon. Mais comment va-t-on réconcilier les objectifs de ce projet très valable de constituer un Centre canadien de gestion et y attirer des gradués d'université pour rencontrer le défi des années 1990 et des années 2000, et ce vieillissement de notre fonction publique? Comment voir au remplacement qui est essentiel des gestionnaires? Avez-vous une réponse à ce défi de taille?

Mr. Edwards: Mr. Chairman, I have declined at least once this afternoon to answer at this stage, other than to say we are going to have to find an answer. We acknowledge the issue.

Mr. Gauthier: You are in charge of reorganization, Mr. Edwards. You cannot push it off. You are the guy, you are the big guru who is going to give us all the answers to our problems. You are the one in charge of Public Service 2000 and I thought you are supposed to give us those answers.

Mr. Edwards: I am very happy, Mr. Chairman, that the member put it into the future. You will give us the answers. I hope I shall.

Mr. Gauthier: I have great confidence in you, so do not disappoint me.

Thank you. Mr. Chairman.

Le président: Je peux vous dire, monsieur Edwards, que j'essaie dans la région de Longueuil d'où je suis, où il y a plusieurs fonctionnaires régionaux, de les valoriser le plus possible. Je pense qu'il faut valoriser davantage nos fonctionnaires si on veut un meilleur rendement. C'est une des raisons du projet de loi. Chaque fois que j'ai l'occasion de valoriser les fonctionnaires, c'est dans l'intérêt de tout le monde. À Longueuil, pour une première fois, on a donné le nom d'un ex-fonctionnaire à un laboratoire qu'on a inauguré. C'était dans le but de valoriser le rôle des fonctionnaires. Quand le ministre m'a demandé si j'avais des noms à suggérer pour le nom d'un laboratoire nouvellement installé à Longueuil, j'ai

[*Traduction*]

on the machinery, I quote:

> The machinery to support the exercise is designed to allow for momentum to be maintained, to draw into the exercise an unprecedented commitment of time by the most senior federal executives, and to draw on the experience, etc. . . and academia.

Mr. Edwards, how is this goal of attracting university graduates to the public service going to fit into the kind of reorganization you are aiming at? For four or five years staff numbers and services in the public service have only been reduced, and what I see with great dismay, coming from Ottawa, and for reasons I do not understand, is the role of civil servants being constantly downplayed. Some politicians have made declarations that literally shocked civil servants. To tell them that they heve never really worked a single day in their life, or that they will get their pink slip when you are elected, is not very good for the morale. And I know that the morale right now is not very good. So how are you going to reconcile the objectives of this very valuable project of establishing a Canadian Centre for Management Development, and attract university graduates to that centre, so as to face the challenge of the 1990's and of the years after 2000, when our public service is aging? Where is the next generation of managers going to come from? Do you have an answer to that fantastic challenge?

M. Edwards: Monsieur le président, j'aurai au moins refusé une fois de répondre cet après-midi, si ce n'est pour dire que effectivement il va falloir trouver une réponse. Nous reconnaissons qu'il y a là un problème.

M. Gauthier: Mais c'est vous qui êtes responsable de cette réorganisation, monsieur Edwards. Vous ne pouvez pas vous en laver les mains. C'est précisément vous le grand gourou qui va nous donner les réponses à nos problèmes. C'est vous qui êtes responsable de Fonction publique 2000, et j'attendais de vous des réponses.

M. Edwards: Je suis heureux, monsieur le président, que l'honorable député dise ça au futur: «Vous allez nous donner des réponses», j'espère que je serai en mesure de le faire.

M. Gauthier: Je vous fais confiance, ne me décevez point.

Merci, monsieur le président.

The Chairman: I can tell you, Mr. Edwards, that in Longueuil, where I come from and where there are many regional civil servants, I try to enhance their image as much as I can. We have to raise the profile of our civil servants if we want better performance. That is in fact one of the goals of this bill. Whenever I have the opportunity to pay tribute to the good will of civil servants, I do it, in the interests of everybody. In Longueuil, for the first time, we gave to a newly opened laboratory the name of a former civil servant. This was a way to pay tribute to the role of civil servants. When the Minister asked me if I had some names to suggest for that newly created laboratory in Longueuil, I immediately accepted the name of a

[*Text*]

accepté tout de suite le nom d'un ex-fonctionnaire décédé. J'ai été fier de le faire. Je pense que c'est une façon de valoriser et de féliciter le travail des fonctionnaires.

Monsieur Edwards, merci beaucoup de votre présence à ce Comité. Elle a été très utile. Monsieur Gauthier.

M. Gauthier: Je voulais simplement demander à M. Edwards s'il dispose d'un budget. Devant quel comité défendez-vous vos crédits?

• 1650

Mr. Edwards: I report to Paul Tellier. My unit is part of the Privy Council Office. A temporary unit is obviously the appropriate way to handle this. Most of the expenditure on the project is borne by the participants; that is, a deputy minister running a task force pays for the cost of that talk force and what have you. I have an incidental budget, I believe, for next year of—"incidental" is probably the wrong term—about $250,000 for other expenditures, including salaries and stuff.

Mr. Gauthier: Could somebody tell me who this Canadian Centre for Management Development will answer to in the House of Commons when the estimates are put before the House? I am trying to get Mr. Edwards to tell me how we can have him back before a committee of the House. I think what he is doing is very interesting and most challenging. To my interest anyway, to try to respond to my questions, I would like to know how I can get a hook on him some other time to bring him back here. I have some questions to follow up on some of the ones I have put to him today. Do you know, Mr. Edwards?

Mr. Edwards: I would have to check the wording of the act, but it will probably say the designated minister; my best guess would be probably the Secretary of State.

Le président: Je tiens à rappeler au membres que le Comité siégera jeudi, le 5 avril 1990, après la confirmation des témoins: le Comité consultatif sur l'emploi pour les personnes handicapées et The National and Foreign Equity Network. Merci beaucoup.

La séance est levée.

[*Translation*]

former civil servant who had died. And I was quite proud to do that. I think it is a way to enhance their image and commend civil servants for their good work.

Mr. Edwards, thank you for coming to this meeting. It has been very helpful. Mr. Gauthier.

Mr. Gauthier: I just wanted to ask Mr. Edwards whether he has a budget. To which Committee do you report for your budget?

M. Edwards: Je relève de Paul Tellier, et du Bureau du Conseil privé. Nous sommes une structure provisoire, ce qui de toute évidence était la bonne façon de procéder. La plupart du temps les dépenses sont assumées par les divers participants, ce qui veut dire que tel ou tel sous-ministre qui s'occupe d'un groupe de travail en assumera également les frais. J'ai un budget pour imprévus, le terme imprévus n'est peut-être pas le bon, de 250,000$, ce qui inclut les salaires.

M. Gauthier: Pourrait-on me dire qui présentera le budget du Centre de gestion à la Chambre des communes? Ce que je voudrais savoir également, c'est comment nous allons pouvoir réinviter M. Edwards au Comité. Je trouve sa mission très intéressante, et tout à fait stimulante. Pour essayer de répondre à mes propres questions j'aimerais pouvoir le réinviter à venir témoigner. J'ai déjà toute une série de questions qui feront suite à celles que j'ai posées aujourd'hui. Pouvez-vous me répondre, monsieur Edwards?

M. Edwards: Il faudra que je me reporte au projet de loi, qui parle sans doute du ministre désigné; je supposerais qu'il s'agit du secrétaire d'État.

The Chairman: I would like to remind the members of the committee that we will sit on Thursday, April 5, 1990, after reconfirmation with the witnesses: the Advisory Committee on Employment of Disabled Persons, and the National and Foreign Equity Network. Thank you.

The meeting is adjourned.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 4

Thursday, April 5, 1990

Chairman: Marcel R. Tremblay

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 4

Le jeudi 5 avril 1990

Président: Marcel R. Tremblay

MINUTES OF PROCEEDINGS AND EVIDENCE OF THE LEGISLATIVE COMMITTEE ON

BILL C-34

An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof

PROCÈS-VERBAUX ET TÉMOIGNAGES DU COMITÉ LÉGISLATIF SUR LE

PROJET DE LOI C-34

Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence

RESPECTING:

Order of Reference

CONCERNANT:

Ordre de renvoi

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

Second Session of the Thirty-fourth Parliament, 1989-90

Deuxième session de la trente-quatrième législature, 1989-1990

Canada Post Postage paid
Postes Canada Port payé
FIRST CLASS
PREMIÈRE CLASSE
K1A 0S9
OTTAWA

If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnements et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

WITNESS

From Public Service 2000:

John Edwards, Manager.

TÉMOIN

De la Fonction publique 2000:

John Edwards, gérant.

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 4

Thursday, April 5, 1990

Chairman: Marcel R. Tremblay

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 4

Le jeudi 5 avril 1990

Président: Marcel R. Tremblay

Minutes of Proceedings and Evidence of the Legislative Committee on

BILL C-34

An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof

Procès-verbaux et témoignages du Comité législatif sur le

PROJET DE LOI C-34

Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence

RESPECTING:

Order of Reference

CONCERNANT:

Ordre de renvoi

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

Second Session of the Thirty-fourth Parliament, 1989-90

Deuxième session de la trente-quatrième législature, 1989-1990

34860–1

LEGISLATIVE COMMITTEE ON BILL C-34

Chairman: Marcel R. Tremblay

Members

Murray Cardiff
Marlene Catterall
Howard Crosby
Jean-Robert Gauthier
Howard McCurdy
Barry Moore
Jean-Marc Robitaille
Ross Stevenson—(8)

(Quorum 5)

J.M. Robert Normand
Clerk of the Committee

COMITÉ LÉGISLATIF SUR LE PROJET DE LOI C-34

Président: Marcel R. Tremblay

Membres

Murray Cardiff
Marlene Catterall
Howard Crosby
Jean-Robert Gauthier
Howard McCurdy
Barry Moore
Jean-Marc Robitaille
Ross Stevenson—(8)

(Quorum 5)

Le greffier du Comité
J.M. Robert Normand

Published under authority of the Speaker of the
House of Commons by the Queen's Printer for Canada

Available from the Canadian Government Publishing Center, Supply and
Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre
des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, APRIL 5, 1990
(4)

[*Text*]

The Legislative Committee on Bill C-34, An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof, met at 4:35 o'clock p.m. this day, in room 209 West Block, the Chairman, Marcel R. Tremblay, presiding.

Members of the Committee present: Marlene Catterall, Howard McCurdy and Barry Moore.

In attendance: *From the Research Branch, Library of Parliament*: Terry Thomas, Research Officer.

Witnesses: *From National Employment Equity Network*: Andrew Cardozo, Executive Director; Shyla Dutt, Member, Employment Equity Committee, National Action Committee for the Status of Women and Ted Montour, Policy Advisor, Assembly of First Nations.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference, dated Friday, February 16, 1990, concerning Bill C-34, An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof (*See Minutes of Proceedings and Evidence of Tuesday, March 6, 1990, Issue No. 1*).

Andrew Cardozo, Shyla Dutt and Ted Montour, in turn, made opening statements and answered questions.

At 5:46 o'clock p.m., it was agreed,—That the Committee adjourn to the call of the Chair.

J.M. Robert Normand
Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 5 AVRIL 1990
(4)

[*Traduction*]

Le Comité législatif sur le projet de loi C-34, Loi constitutant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence, se réunit aujourd'hui à 16 h 35, dans la pièce 209 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de Marcel R. Tremblay (*président*).

Membres du Comité présents: Marlene Catterall, Howard McCurdy et Barry Moore.

Aussi présent: *Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement*: Terry Thomas, attaché de recherche.

Témoins: *Du Réseau National pour l'égalité d'accès à l'emploi*: Andrew Cardozo, directeur exécutif; Shyla Dutt, membre, Comité de l'égalité d'accès à l'emploi, Comité national d'action sur le statut de la femme; Ted Montour, conseiller politique, Assemblée des Premières nations.

Le Comité reprend les travaux prévus à son ordre de renvoi du vendredi 16 février 1990, soit l'étude du projet de loi C-34, Loi constitutant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence (*voir les Procès-verbaux et témoignages du mardi 6 mars 1990, fascicule nº 1*).

Andrew Cardozo, Shyla Dutt et Ted Montour font chacun un exposé et répondent aux questions.

À 17 h 46, il est convenu,—Que le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité
J.M. Robert Normand

EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

[Texte]

Thursday, April 5, 1990

• 1634

Le président: À l'ordre!

Comme nous avons le quorum nécessaire pour entendre les témoins, je vous rappelle que nous étudions le projet de loi C-34, Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence.

Nous avons avec nous M. Terry Thomas, recherchiste de la Bibliothèque du Parlement. Sans plus tarder, je donne la parole à M. Cardozo du National Employment Equity Network.

Je vais lui laisser le plaisir de nous présenter Mme Shyla Dutt et d'excuser deux de ses collègues qui, je crois, se sont désistés il y a une trentaine de minutes.

• 1635

Mr. Andrew Cardozo (Canadian Ethnocultural Council): Thank you, Mr. Chairman. I regret that more of our members are not here. I am expecting Mr. Ted Montour of the Assembly of First Nations, who should be here any minute.

Let me start by telling you about the National Employment Equity Network. It is a coalition of national organizations representing the four target groups. Primarily the organization is involved in the four target groups regarding employment equity. The four organizations most active are the National Action Committee on the Status of Women, the Canadian Ethnocultural Council, the Coalition of Provincial Organizations of the Handicapped, and the Assembly of First Nations.

The brief that we have before you today has been developed by the four organizations, and primarily we want to discuss the ability of the CCMD to respond to concerns with regard to employment equity, both for the senior management to reflect the four target groups and for senior management to be able to implement employment equity.

Let me say just briefly by way of background about employment equity that there are primarily three parts to it, which are outlined on pages 2 and 3 of our brief. Employment equity essentially is a program that aims to increase the number of people from the four target groups in the Public Service, those being women, members of visible minorities, native aboriginal people, and persons with disabilities.

The employment equity, as I have said, has three parts to it. One is legislative employment equity, which covers the subject-matters under the Employment Equity Act,

TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

[Traduction]

Le jeudi 5 avril 1990

The Chairman: Order please.

As we have a quorum to hear witnesses, may I remind you that we are considering Bill C-34, an act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain acts in consequence thereof.

We have with us Mr. Terry Thomas, researcher from the Parliament Library. That being said, I give the floor to Mr. Cardozo who represents the National Employment Equity Network.

I will let him introduce Mrs. Shyla Dutt and apologize for his two colleagues who announced they would not be coming about half an hour ago.

M. Andrew Cardozo (Conseil ethnoculturel du Canada): Merci, monsieur le président. Je regrette de ne pas être accompagné par un plus grand nombre de nos membres. J'attends M. Ted Montour, de l'Assemblée des Premières Nations, qui devrait arriver d'une minute à l'autre.

Je voudrais tout d'abord vous parler du Réseau national d'égalité d'accès à l'emploi. C'est une coalition d'organismes nationaux représentant les quatre groupes-cibles. L'organisme s'occupe avant tout de l'équité en matière d'emploi des membres de ces quatre groupes-cibles. Les quatre organismes les plus actifs dans ce domaine sont le Comité national d'action sur le statut de la femme, le Conseil ethnoculturel du Canada, la Coalition des organismes provinciaux ombudsman des handicapés et l'Assemblée des Premières Nations.

Le mémoire que nous vous soumettons aujourd'hui a été préparé par les quatre organismes, et nous tenons principalement à discuter de la capacité qu'a le Centre canadien de gestion de résoudre certains problèmes touchant l'égalité d'accès à l'emploi, de façon à permettre à la haute direction d'avoir une juste représentation des quatre groupes-cibles et d'être à même de mettre en vigueur l'équité en matière d'emploi.

Tout d'abord quelques renseignements généraux sur l'égalité d'accès à l'emploi. Ce programme est en trois volets, que nous décrivons aux pages 2 et 3 de notre mémoire. L'égalité d'accès à l'emploi est un programme qui vise à augmenter le nombre d'employés de la Fonction publique qui représentent les quatre groupes-cibles, c'est-à-dire les femmes, les minorités visibles, les peuples autochtones et les personnes handicapées.

Comme je l'ai dit, l'égalité d'accès à l'emploi est un programme en trois volets. Il y a d'une part le programme dont les modalités sont prévues par la Loi sur l'équité en

[*Texte*]

which is primarily federally regulated corporations; the second is under the Public Service; and the third is through contract compliance, which is essentially through the purchasing power of the federal government.

The key concerns we have about the centre we want to talk about today are outlined on page 1 of the brief: that the centre base itself on employment equity principles and give fair and preferential treatment to members of designated groups; that the centre provide training in matters relating to effective employment equity in the Public Service; and that the centre provide anti-racist and other sensitivity training for managers.

I would now like to call on Ms Dutt to talk about the three recommendations we have for changes to the bill. We just want to focus on a few very specific items that we think could most effectively respond to our concerns.

Ms Shyla Dutt (Member, Employment Equity Committee, National Action Committee on the Status of Women): We believe that training is critical to entry to and progress through the management ranks in the Public Service, so we recommend that training should be provided to managers as well as those with a potential to enter into senior management; i.e., the levels that are entry or feeder groups to the management levels.

This has been described in the document "CCMD: An Overview", on page 3, but is not mentioned in the bill. It is a particularly important point for the groups currently underrepresented in senior management; namely, the four target groups Andrew just mentioned.

We therefore suggest, with your permission, the following amendment:

> 4.(d) to formulate and provide training, orientation, and development program for managers in the public sector, and particularly for senior managers in the Public Service and those with the potential to enter these ranks

We also would like to ask that the centre co-operate with community organizations and the Public Service Commission, because we have worked with the Public Service Commission staff and levels that are involved with feeding into the management ranks. The centre should co-operate and consult with community and representative organizations that are interested in public service and public administration issues, especially those representing the target groups we mentioned.

[*Traduction*]

matière d'emploi, et qui s'applique principalement aux organismes réglementés par le gouvernement fédéral; en second lieu, il y a les dispositions applicables à la Fonction publique et troisièmement, les dispositions de contrats, qui découlent essentiellement du pouvoir d'achat du gouvernement fédéral.

Nos principales préoccupations concernant le centre sont énoncées à la page 1 de notre mémoire: que le centre soit fondé sur les principes de l'égalité d'accès à l'emploi et offre un traitement préférentiel aux membres des groupes désignés; que le centre fournisse une formation dans les domaines liés à une application efficace des principes d'égalité d'accès à l'emploi dans la Fonction publique et que le centre offre aux gestionnaires une formation anti-racisme ainsi que dans d'autres domaines délicats.

Je vais maintenant demander à Mme Dutt de vous faire part des trois recommandations que nous voulons formuler pour modifier le projet de loi. Nous tenons à nous concentrer sur quelques points très précis qui, selon nous, pourraient répondre de manière efficace à nos préoccupations.

Mme Shyla Dutt (membre, Comité d'égalité d'accès à l'emploi, Comité national d'action sur le statut de la femme): À notre avis, la formation est cruciale pour accéder au poste de gestion à la Fonction publique et y progresser, de sorte que nous recommandons de dispenser une formation aux gestionnaires de même qu'à ceux qui ont le potentiel voulu pour accéder à la direction supérieure; autrement dit, les niveaux qui correspondent aux groupes dans lesquels on puise d'éventuels candidats pour les postes de gestion.

Nous décrivons cette exigence dans le document intitulé «le CGC: un aperçu», à la page 3, mais il n'en est pas fait mention dans le projet de loi. Cette question revêt une importance toute particulière pour les groupes actuellement sous-représentés parmi les cadres supérieurs, à savoir les quatre groupes-cibles dont Andrew vient de parler.

Nous proposons donc, avec votre permission, l'amendement suivant:

> 4. d) d'élaborer et de mettre en oeuvre, à l'intention des gestionnaires du secteur public, et plus particulièrement des cadres supérieurs de la Fonction publique, et des candidats possibles à l'exercice de ces fonctions un programme de formation, d'orientation et de perfectionnement.

Nous souhaitons également que le centre collabore avec les organismes communautaires et la Commission de la Fonction publique, car nous avons déjà travaillé avec les employés de celle-ci qui s'occupent de trouver des candidats pour les postes de gestion. Il devrait y avoir une collaboration et une consultation entre le centre et les organismes communautaires et les groupes de représentation intéressés par les questions de fonction et d'administration publiques, surtout ceux qui représentent les quatre groupes-cibles dont nous avons parlé.

[*Text*]

• 1640

Further, rather than reinventing the wheel or duplicating curriculum development, the centre should co-operate with the training branch of the Public Service Commission. We therefore suggest the following amendment to paragraph 5(c):

> co-operate with institutions engaged in management development, the Public Service Commission and with representative organizations interested in Public Service issues;

A third recommendation, Mr. Chairman, is that there be community consultation on who is appointed to the board of the centre. We believe the board of the centre should reflect the cultural and racial diversity as well as other aspects of the diversity of Canadians. The board must reflect this diversity of Canadians and representatives would greatly assist in ensuring that the curriculum of the centre respects diversity.

The current board is not representative. The suggested amendment to subclause 8.(1) is as follows:

> The governors of the Centre, other than the Chairman and *ex officio* governors, shall be appointed by the Governor in Council following consultation with representative organizations interested in Public Service issues

Such an amendment could be made to subclause 9.(1):

> 9.(2) Appointments under section 8 shall be made so that of the governors other than the Chairman, there are equal numbers of persons employed in the Public Service and persons not so employed, and should reflect the diversity of Canadians.

Thank you.

Mr. Cardozo: Mr. Chairman, I would like to ask Mr. Ted Montour of the Assembly of First Nations to make a few comments about employment equity for aboriginal peoples in the Public Service.

Mr. Ted Montour (Assembly of First Nations): Thank you. Unfortunately, I am afraid that a few comments are about all I can make.

Percentage representation that is a fraction of 1% is simply unacceptable. It is not progress, it is certainly not equity. We are looking at a work force in excess of 600,000 people and a representation of aboriginal people of less than 5,000, closer to 4,000. At a time when the latest federal budget is doing what it is doing to programs for aboriginal people, I quite frankly find it rather farcical to be talking about employment equity in any real sense. It is simply not happening.

[*Translation*]

En outre, au lieu de réinventer la roue ou de dédoubler le développement de programmes, le centre devrait collaborer avec la direction de la formation de la Commission de la Fonction publique. nous proposons donc l'amendement suivant au paragraphe 5c):

> collaborer avec d'autres organismes intéressés par le perfectionnement de la gestion, avec la Commission de la Fonction publique ainsi qu'avec les organismes représentatifs qu'intéressent les questions relatives à la Fonction publique;

Une troisième recommandation, monsieur le président, porte sur la consultation sur le plan communautaire relativement aux nominations au conseil d'administration du Centre. À notre avis, le conseil d'administration devrait refléter la diversité raciale, culturelle et autre de la société canadienne. Le conseil d'administration doit refléter cette diversité, et cette représentativité contribuera fortement à faire que le programme du centre respecte le caractère diversifié de la population.

À l'heure actuelle, le conseil d'administration n'est pas représentatif. Voici l'amendement que nous proposons au paragraphe 8(1):

> Les administrateurs, à l'exception du président et des membres d'office, sont nommés à titre amovible par le gouverneur en conseil, à la suite d'une consultation avec les organismes représentatifs intéressés par les questions relatives à la Fonction publique.

On pourrait également modifier le paragraphe 9(2) de la façon suivante:

> 9(2) Les nominations visées à l'article 8 doivent être faites de manière que, exception faite du président, le conseil se compose à parité d'administrateurs appartenant à la Fonction publique et d'administrateurs supérieurs à celle-ci, et qu'il reflète la diversité de la population canadienne.

Je vous remercie.

M. Cardozo: Monsieur le président, je vais demander à M. Ted Montour, de l'Assemblée des Premières Nations, de faire quelques observations sur l'égalité d'accès à l'emploi à la Fonction publique, pour ce qui est des autochtones.

M. Ted Montour (Assemblée des Premières Nations): Merci. Malheureusement, je ne pourrai en effet faire que quelques observations à ce sujet.

La représentation des autochtones en pourcentage, soit moins de 1 p. 100, est tout simplement inadmissible. On peut difficilement parler de progrès, ni même d'équité. L'effectif total s'élève à 600,000 employés, et la représentation des autochtones est inférieure à 5,000, plutôt près de 4,000. Compte tenu des dispositions du dernier budget fédéral à l'égard des programmes destinés aux autochtones, je trouve totalement absurde de parler d'égalité d'accès à l'emploi. Ce principe n'existe pas.

[*Texte*]

I think this initiative is laudable. I think the idea of the centre is a good one. I know from personal experience that there have been other federal Public Service initiatites intended to increase the representation of aboriginal people at officer and management levels and they simply have not worked, because nobody has made them work and nobody has demanded results.

I think if there are some performance criteria for the centre that demand results, something will happen; otherwise it will be more of the same. I do not think there is anything wrong with targets; even if they use them as minimums, it will be better than what is happening now.

I will answer questions, but I am afraid I do not have much more to comment upon at the moment.

Le président: Merci de vos remarques.

Mrs. Catterall (Ottawa West): Mr. Montour, you mentioned that 5,000 out of something like 600,000 are aboriginal Canadians. My recollection from the report of the human rights commissioner is that if one took out of that the people who are employed in Indian and Northern Affairs, it would be minuscule.

Mr. Montour: I do not have the figures at hand, but Mr. Yalden's characterization is quite accurate. I think somewhere in excess of 1,000 people are employed in the Department of Indian and Northern Affairs, most of whom are in the administrative, clerical, and support categories, a good many of whom are still term or seasonal. If you do in fact remove them from that count, you get a significantly smaller figure for the remaining federally regulated work force. It may be something you could commend the Department of Indian Affairs for, but if you are a statistician the figure would be seen as a glitch or a statistical aberration and would not be seen to be representative.

• 1645

Mrs. Catterall: Is it not ghettoizing again?

Mr. Montour: It certainly is. I can recall that when I came to work in the Public Service in 1975 my own band council was amazed when I showed up at a meeting with them that I represented any other department than Indian Affairs. That still prevails among most aboriginal communities. The face of the federal Public Service and of the federal government that they see is Indian Affairs or unemployment insurance.

Mrs. Catterall: Perhaps I could ask any one of the three of you to comment on the experience of people who you are aware of with employment in the Public Service. Perhaps Mr. Cardozo particularly might answer, because I know he has worked on reports for the Canadian

[*Traduction*]

Cette initiative est à mon avis louable. L'idée de créer un centre est bonne. Je sais par expérience que d'autres initiatives de la Fonction publique fédérale visaient à accroître la représentation des autochtones aux niveaux d'agent et de cadre; malheureusement, ces programmes n'ont pas été couronnés de succès, d'une part parce que personne n'a fait un effort en ce sens et d'autre part, parce que personne n'a exigé de résultats.

Si l'on établissait pour le centre des critères de rendement en vue d'exiger certains résultats, la situation pourrait évoluer; autrement, elle restera la même. Il n'y a rien de mal, à mon avis, à fixer des objectifs; même s'il s'agit de critères minima, c'est toujours mieux que ce qui existe à l'heure actuelle.

Je suis prêt à répondre aux questions, mais je crains de ne rien avoir à ajouter pour le moment.

The Chairman: Thank you for your comments.

Mme Catterall (Ottawa-Ouest): Monsieur Montour, vous avez dit qu'il y a environ 5,000 employés autochtones sur un effectif total de 600,000. Je crois avoir lu dans le rapport du Commissaire aux droits de la personne que si l'on ne tenait pas compte des employés du ministère des Affaires indiennes et du Nord, la représentation des autochtones serait infime.

M. Montour: Je n'ai pas les chiffres sous la main, mais la description de M. Yalden est assez exacte. Sauf erreur, le ministère des Affaires indiennes et du Nord emploie plus de 1,000 autochtones, pour la plupart dans les catégories administratives, emplois de bureau et de soutien, et un bon nombre d'entre eux occupent des emplois occasionnels ou saisonniers. Si l'on ne tient pas compte de ces personnes dans le calcul total, on obtient effectivement un chiffre minime pour le reste des effectifs du gouvernement fédéral. Il y a peut-être lieu d'en féliciter le ministère des Affaires indiennes, mais pour un statisticien, ce pourcentage serait considéré comme un problème technique ou une aberration statistique, absolument pas représentatif.

Mme Catterall: Est-ce que l'on n'a pas encore tendance à créer un ghetto?

M. Montour: Sans aucun doute. Je me rappelle que lorsque je suis entré à la Fonction publique en 1975, mon propre conseil de bande à été sidéré de constater, lorsque j'ai assisté à une réunion, que je ne représentais pas le ministère des Affaires indiennes. Il en est toujours de même dans la plupart des collectivités autochtones. Leur seule ouverture sur la Fonction publique et le gouvernement fédéral est le ministère des Affaires indiennes ou l'assurance-chômage.

Mme Catterall: Je voudrais demander à l'un de vous trois de parler de l'expérience de personnes que vous connaissez et qui ont essayé d'entrer à la Foncition publique. M. Cardozo est peut-être le mieux placé pour en parler, car je sais qu'il a participé à l'élaboration de

[*Text*]

Ethnocultural Council on the situation of all visible minorities, particularly within the Public Service.

Could we have your comments on the likelihood of being hired if one is a member of visible minority, of being employed to the level of one's skills, of being promoted, and of ever reaching management level, and on the representation of visible minorities in management?

Mr. Cardozo: Let me begin with the last part of the query. The overall representation of visible minorities in the Public Service was 2.9% in 1988, whereas the number of members of visible minorites available for work and in the work force is 6.4%; so you are dealing with less than 50%, and in any marking scheme a mark below 50% gets an F grade. So for the government to be still in a failing grade position in the third year does not speak well about the success of the program.

The experience of visible minorities varies from place to place and depends largely on whether there is commitment by particular senior managers to make employment equity work. As Mr. Montour said, the program is not working because there is not sufficient accountability of managers and deputy ministers to ensure that it is working. So when it does work, that is more a matter of personal commitment.

You will find a range of individual experiences in the Public Service. There is certainly an increasing number of people who are not only not advancing but are receiving particular discrimination, as in the case of Dr. Chung de Grover, presently before the Human Rights Tribunal and being heard this week, as a matter of fact.

Several other cases have been working through an alliance called the Canadian Alliance for Visible Minorities, primarily composed of public servants who are members of visible minorities and who feel that, not only are they not benefitting in any way from employment equity, but they are being specifically targeted for discrimination, lack of promotions and of opportunities to even attend such events as conferences and meetings, at which people present and advance themselves.

The number of members of visiblie minorities in senior management is presently 1.7%, which you can then compare to 2.9% in the entire Public Service and to the 6.4% who are available. Even those positions are within the junior levels of the senior Public Service. There are no visible minority deputy ministers at this point, and to the best of my knowledge no assistant deputy ministers. There is probably a handful of directors general. One Public Service commissioner, which is a position that

[*Translation*]

rapports pour le Conseil ethnoculturel du Canada sur la situation des minorités visibles, surtout dans la Fonction publique.

Pouvez-vous nous dire quelles sont les chances qu'a, selon vous, un membre d'une minorité visible d'être engagé, d'accéder à un emploi qui corresponde à ses compétences, d'être promu ou même d'atteindre le niveau de gestion? D'autre part, que pensez-vous de la représentation des minorités visibles parmi les gestionnaires?

M. Cardozo: Je répondrai en premier à la dernière partie de votre question. La représentation globale des minorités visibles à la Fonction publique s'élevait à 2,9 p. 100 en 1988, contre 6,4 p. 100 pour l'ensemble de la population active; autrement dit, cela représente moins de la moitié, et quel que soit le système de notation, toute note inférieure à 50 p. 100 ne vaut guère mieux qu'un F. Autrement dit, après trois ans d'application du programme, le gouvernement obtient encore une note très insuffisante à cet égard, ce qui n'est guère encourageant pour la réussite du programme.

L'expérience des membres des minorités visibles varie d'un endroit à l'autre et dépend en grande partie de l'engagement pris par certains cadres supérieurs en vue de vraiment mettre en pratique l'égalité d'accès à l'emploi. Comme l'a dit M. Montour, le programme ne donne pas de résultats parce que les gestionnaires et les sous-ministres ne sont pas tenus de rendre des comptes et de garantir l'application du programme. Lorsque l'on obtient des résultats, c'est plus en raison d'un engagement personnel de la part des cadres.

Les expériences personnelles sont très variées à la Fonction publique. Il y a sans nul doute un nombre croissant de personnes qui, en plus de ne jamais obtenir de promotion, font en outre l'objet d'une discrimination particulière, par exemple le docteur Chung de Grover, dont de fait le tribunal des droits de la personne entend la cause cette semaine.

Plusieurs autres cas ont fait appel à une alliance appelée l'Alliance canadienne des minorités visibles, qui se compose principalement de fonctionnaires appartenant à des minorités visibles qui estiment que non seulement ils ne profitent nullement de l'équité en matière d'emploi, mais qu'ils sont en outre l'objet de mesures de discrimination, le refus de promotion et de possibilités même lorsqu'il s'agit d'assister à des conférences et des réunions qui offrent l'occasion de se présenter et de promouvoir leur cause.

À l'heure actuelle, il y a parmi les cadres supérieurs 1,7 p. 100 de membres de minorités visibles, contre 2,9 p. 100 pour l'ensemble de la Fonction publique et 6,4 p. 100 prêts à travailler. Et encore, ces postes sont tous au niveau inférieur de la haude direction de la Fonction publique. Il n'y a à l'heure actuelle aucun sous-ministre appartenant à une minorité visible, et pour autant que je sache, aucun sous-ministre adjoint. Il y a sans doute une poignée de directeurs généraux. L'un des commissaires de la

[*Texte*]

could be termed deputy minister level, is a member of a visible minority, Mr. Gil Scott.

I would ask Ms Dutt to add more comments.

• 1650

Ms Dutt: However, commissioners and deputy ministers are in a line department and do not have direct administrative authority. I would just like to point that out.

I believe the recruitment procedures in the Public Service have a lot to do with why that progress is not getting made. First, the competitions for any of the EX levels are by invitation. Very often the invitations are made by head-hunting firms for Crown corporations, and sometimes even for Public Service departments. Therefore you are not on the list because you have not gone through management ranks in the first place. The senior management training that is provided has to induct people who are in the feeder groups, otherwise they do not get on. All of this combines into a vicious circle. So I see training as a primary obstacle.

In that sense there is some question on our part about how the centre inducts people and how going through the centre might be a qualifying requirement for recruitment and feeding up through the senior management levels. What impact that would have is not spelled out.

In here it mentions that part of the objects and powers of the centre is to attract, through its programs and studies, persons of high calibre to the Public Service. So a link is being made there. It is also to support their growth and development as public sector managers committed to the service of Canada.

So there is a link, but the actual practical procedures are not spelled out. Over the years, with great difficulty, we have tracked those procedures through the Public Service Commission and have not quite mastered them. Now we have the centre to deal with, and we wonder what the impact of that would be. The Public Service was exempted from coverage by the Employment Equity Act because they had an employment equity policy in place, but at the end of the three years the private sector is doing far better than the Public Service.

Mrs. Catterall: That is an important point, because similar institutions in France and Britain, perhaps. . . You are right that participating in their management courses—and to a large extent this centre is modelled on those—is a prerequisite. You simply do not become a member of the senior management category until you have been through those courses. I think CCMD is operating slightly

[*Traduction*]

Fonction publique, dont le poste est sans doute au même niveau que celui d'un sous-ministre, appartient à une minorité visible. Il s'gît de M. Gil Scott.

Je vais demander à Mme Dutt de vous en dire plus sur ce point.

Mme Dutt: Les commissaires et les sous-ministres sont toutefois des gestionnaires d'exploitation et n'ont pas de pouvoir administratif direct. Je tenais à le signaler.

À mon avis, les méthodes de recrutement de la Fonction publique sont en grande partie responsables de la situation actuelle. Tout d'abord, les candidats éventuels sont invités à se présenter aux concours pour les postes de niveau EX. Souvent, ces invitations sont faites par des entreprises de recrutement de cadres pour les sociétés d'État et parfois même pour les ministères fédéraux. En général, donc, on ne se trouve pas sur la liste si l'on n'a pas franchi les diverses étapes des postes de gestion. La formation des cadres supérieurs qui est offerte vise à établir dans leurs fonctions des gens qui se trouvent déjà dans le circuit, autrement ils n'y ont pas accès. Il s'ensuit un véritable cercle vicieux. Ainsi, la formation constitue donc à mon avis un obstacle essentiel.

Pour cette raison, nous nous posons des questions quant la façon dont le centre permet aux employés de progresser et comment cette formation pourrait être une exigence requise pour le recrutement et la progression jusqu'au niveau des cadres supérieurs. On ne dit rien dans le projet de loi sur l'incidence que ce centre aura.

Je signale en passant que le centre a, entre autres, pour mission et attibutions d'attirer dans la Fonction publique, par ses programmes et études, des personnalités de premier ordre. On établit donc un lien. Il a également pour mission de les appuyer dans la progression d'une carrière de gestionnaire vouée, au sein du secteur public, au service du Canada.

Il existe donc un rapport, mais les méthodes pratiques à suivre ne sont pas énoncées dans le projet de loi. Au fil des ans, et à grand-peine, nous avons surveillé ces méthodes appliquées par la Commission de la Fonction publique et n'avons jamais vraiment réussi à les comprendre. Nous devons maintenant nous préoccuper du centre également et nous nous demandons quelles en seront les conséquences. La Fonction publique n'était pas visée par la Loi sur l'équité en matière d'emploi puiqu'elle appliquait déjà une politique dans ce domaine, mais au bout de trois ans, le secteur privé obtient déjà de bien meilleurs résultats que la Fonction publique.

Mme Catterall: C'est un point important, puisque des organismes semblables en France et en Grande-Bretagne, ont peut-être. . . Vous avez raison de dire qu'une des conditions essentielles est la participation aux cours de gestion, et dans une grande mesure, le centre a pris modèle sur ces organismes étrangers. On ne peut pas faire partie de la catégorie de la haute direction tant qu'on n'a

[*Text*]

differently. Given that the levels just below management show the same proportions—and in this case, for instance, it is 89% male, 98.3% white, 99.2% non-aboriginal peoples—we have a clear inequity to correct there. In what ways would any of you see the centre operating to correct those inequities, to create better opportunities for those inequities to be corrected?

Ms Dutt: If equity requirements were made a component of the operation of the centre, then the requirement would exist for the induction into the training from the feeder groups. One of the difficulties of identifying and inducting people into the management training process is that in accounting for the management levels in the Public Service the Treasury Board accounts for it by counting in the salary levels. This is a bit of fog in the whole accounting process, because in certain classifications the salary levels are maybe higher even at the lower levels than in the "administrative" categories; I mean the AS-PM categories. They are paid below the scientific-professional category levels.

If you count the numbers based on salary, it tends to inflate the number who are presumably at management level, because very often certain visible minority groups get stuck at the bottom levels of some scientific category because they are qualified people but they never have made progress.

• 1655

The council has received several submissions or at least verbal complaints from people in the scientific category who have stayed at the same level for 35 years and retired. It is not surprising that there is a case before the Human Rights Commission at this point. It is just the tip of the iceberg. I would say the vast majority of people in the professional and scientific category are inducted at the lowest level and stay there. Their salaries may very well be at a higher level than the PM or AS category. This becomes very difficult.

Mr. Cardozo: If I can just add in answer to your question, the centre currently has, for example, a seminar called "Managing Diversity". It provides managers with a two- or three-day seminar on what is called "managing diversity". It includes all aspects of diversity, which our coalition is interested in. I would you say to you that a two- or three-day course for a manager in the course of a lifetime is really quite insufficient. Any understanding of how to respond to diversity and to implement employment equity takes a lot more than two or three days.

The reason we are focusing on this bill and are so concerned about it is that employment equity in its

[*Translation*]

pas suivi ces cours. À mon avis, le CCG fonctionne de façon légèrement différente. Étant donné que l'on enregistre les mêmes pourcentages aux niveaux d'emploi se situant juste en dessous de la catégorie de gestion—en l'occurence, par exemple, 89 p. 100 d'hommes, 98,3 p. 100 de personnes de race blanche, 99,2 p. 100 de personnes non autochtones—il y a de toute évidence une injustice à laquelle il faut remédier. De quelle façon, selon vous, le centre pourrait-il redresser ces injustices et créer de meilleures possibilités ou résoudre le problème?

Mme Dutt: Si les exigences en matière d'égalité d'accès faisaient partie intégrante du mandat du centre, alors il serait nécesaire de faire participer à la formation les employés des groupes juste en dessous de la catégorie de gestion. Il est difficile de désigner des gens pour les faire participer aux cours de gestion du fait que, pour comptabiliser les postes de gestion à la Fonction publique, le Conseil du Trésor se fonde sur les taux de rémunération. Cela crée une certaine confusion dans toute la méthode de comptabilité, car dans certaines classifications, les taux de rémunération sont parfois plus élevés, même au bas de l'échelle, que dans les catégories «administratives»; je veux parler des catégories AS-PM, dont la rémunération est inférieure à celle des employés de la catégorie scientifique et professionnelle.

Si l'on fait des calculs en se fondant sur le traitement, cela gonfle le nombre de personnes censées occuper des postes de gestion, car très souvent certains membres des minorités visibles restent coincés au niveau inférieur d'une catégorie scientifique parce que, malgré leurs qualifications, ils n'ont jamais été promus.

Le conseil a reçu plusieurs mémoires ou du moins des plaintes verbales de la part d'employés de la catégorie scientifique qui sont restés au même niveau pendant 35 ans avant de prendre leur retraite. Rien de surprenant à ce que la Commission des droits de la personne soit saisie d'une affaire à l'heure actuelle. Ce n'est que la pointe de l'iceberg. À mon avis, la grande majorité des employés de la catégorie professionnelle et scientifique sont engagés au niveau le plus bas et y restent. Leur traitement est parfois supérieur à celui des employés de la catégorie PM ou AS. Tout cela est très complexe.

M. Cardozo: Si vous me permettez d'ajouter quelque chose en réponse à votre question, le centre offre actuellement, par exemple, un séminaire sur la gestion de la diversité. Il s'agit d'un colloque de deux ou trois jours, offert aux gestionnaires, sur le principe de la gestion de la diversité. Ce cours englobe tous les aspects de la diversité, question qui intéresse notre réseau. À mon avis, un cours de deux ou trois jours offert à un gestionnaire au cours de toute sa vie active est tout à fait insuffisant. Il faut beaucoup plus de temps pour expliquer en détail comment réagir à la diversité et mettre en vigueur l'équité en matière d'emploi.

Si nous nous intéressons à tel point à ce projet de loi, c'est parce que sous sa forme actuelle, l'égalité d'accès à

[*Texte*]

current form is working at a snail's pace, if it is working at all. Really, one of the keys is to ensure that the senior management, the people who will go through the centre, understand how to implement and why to implement and then ultimately to be accountable for it.

I would suggest to you that the kind of course they are talking about in managing diversity is a good start, but we would like to see it entrenched in the bill and for it to be a major aspect of what the centre does. Can you imagine a Public Service today that looked like it did say 40 years ago, primarily white, Anglo-Saxon, male?

Mrs. Catterall: British at the upper level, not Canadian.

Mr. Cardozo: Yes. It would be totally unacceptable. We are saying that the Public Service must reflect the taxpayers who pay their salaries and the people who are provided the services by government.

Mr. McCurdy (Windsor—St-Clair): It is good to see you again, but it is not good to see you again talking about the same old problem. I must confess that when first examining this bill I thought the problem you have described might be somehow addressed in this bill. However, if you look under objects, nothing could be less technical, more impersonal and less accessible to change, which would address the concerns you have provided, than sections four and five.

I just want to take a minute to say that the problem is a whole lot worse than the statistics demonstrate. Doubtless you read the report in the newspaper where the Associate Minister of National Defence became outraged because a female soldier was dressed in an apron. Well, we had fall into our hands two ads. One featured an oriental dressed up in a chef's uniform while using a radio, surrounded by majority population soldiers in full uniform. These are ads for recruitment in the Canadian Armed Forces. Another depicted an Afro-Canadian as a chauffeur for uniformed soldiers.

Many people are at least lucky that they could not discover an appropriate stereotype to use for that. I would suggest and certainly I must assume an agreement with you that this shows we are perhaps being too kind when we say that there is not enough accountability and not enough enforcement, that there is systemic discrimination, systematic. There can be no way in the world that somebody would "accidentally" dress up an Oriental in a chef's uniform to be using a two-way radio. There is no way.

[*Traduction*]

l'emploi progresse extrêmement lentement, voire pas du tout. En fait, il est crucial de s'assurer que les cadres supérieurs, ceux qui recevront une formation au centre, comprennent comment et pourquoi il faut mettre en vigueur l'égalité d'accès à l'emploi et être tenu de rendre des comptes par la suite.

Selon moi, le cours prévu sur la gestion de la diversité est une bon début, mais il devrait être incorporé dans le projet de loi si l'on veut qu'il représente un élément important des activités du centre. Pouvez-vous imaginer à l'heure actuelle une fonction publique semblable à ce qu'elle était il y a 40 ans, c'est-à-dire composée principalement d'employés anglo-saxons, de race blanche et de sexe masculin?

Mme Catterall: C'est-à-dire des Britanniques au niveau supérieur et non des Canadiens.

M. Cardozo: En effet. Ce serait tout à fait inadmissible. Nous soutenons que la Fonction publique doit refléter la diversité des contribuables qui payent les traitements des fonctionnaires et de la clientèle à laquelle s'adressent les services du gouvernement.

M. McCurdy (Windsor—St-Clair): Je suis heureux de vous revoir, même s'il est regrettable que nous traitions encore une fois du même vieux problème. Je dois avouer que lorsque j'ai examiné ce projet de loi pour la première fois, j'ai eu l'impression qu'il remédiait aux problèmes dont vous avez parlé. Toutefois, si l'on examine les dispositions prévues sous la rubrique «mission», rien ne saurait être moins technique, plus impersonnel et moins susceptible de favoriser un changement et de résoudre les problèmes que vous avez mentionnés que les articles 4 et 5 du projet de loi.

Je voudrais dire pendant un instant que le problème est bien pire que ce que laissent entrevoir les statistiques. Vous avez sans doute lu dans les journaux l'article où le ministre associé de la Défense nationale a été scandalisé de voir une femme soldat habillée en tablier. Or, nous avons mis la main sur deux messages publicitaires. L'un d'entre eux représentait un oriental en tenue de chef cuisinier devant sa radio, entouré par des soldats appartenant à l'ensemble de la population et en tenue militaire complète. Ce sont des annonces pour le recrutement dans les forces armées canadiennes. Un autre message décrivait un Canadien d'origine africaine servant de chauffeur à des soldats en uniforme.

Bien des gens ont au moins la chance de ne pas se voir attribuer un stéréotype de ce genre. À mon avis, et je suis d'accord avec vous sur ce point, cela prouve que nous sommes peut-être trop gentils quand nous disons qu'il n'y a pas suffisamment d'obligation de rendre compte ni d'exigences d'application, mais qu'il existe une discrimination systématique et systémique. Il est tout à fait impossible qu'on coiffe «par hasard» d'une toque de cuisinier un asiatique se servant d'un émetteur-récepteur portatif.

[*Text*]

• 1700

This means that there needs to be some dramatic changes in the character of the managers and the training they receive. Certainly I have been frustrated, as you have been frustrated, by our inability to get the kind of statistics and hard-nosed information about what is happening that is necessary to fight this issue.

This town is full of people who have quit their jobs because of frustration, or who are about to quit their jobs because of frustration, and people who are angry as hell but afraid to do anything. They know with certainty these managers would fire them in a minute if they complained.

The system operates against employment equity. That is absolutely clear. I would ask of you, if you have hard-nosed examples of discrimination in the Public Service, then by all means let us have them. One of the most frustrating things about all of this is our inability to get the kind of information that would be convincing.

I find it interesting that the language commissioner's report was that big, full of details. Progress is palpable, even though there are shortcomings. If you look at the report on employment equity, and if you look at the reports on employment equity in the Public Service, they are that big. There is nothing to report—except absolute failure.

I think the submission that says the training of managers should address the issue of employment equity is most important indeed. I am not sure, however, that we have addressed it in the amendments. You suggest four amendments, or I presume that you suggest these amendments in spite of the fact that the centre, I would assume, is subject to the federal employment equity program.

Mr. Cardozo: It is; it should be if it is not.

Mr. McCurdy: We must also assume that you would not expect that to have accomplished very much in the centre. You suggest in your first amendment that to paragraph 4.(d) there be added the words "and those with the potential to enter these ranks". Obviously your intent there, I presume, is to make recruitment to the centre more inclusive.

Mr. Cardozo: Not so much to the centre, but the people who go to the centre for training.

Mr. McCurdy: That is in terms of its clientele.

Mr. Cardozo: It is the clientele out of the Public Service—not only people seen in management, but those with the potential of being in senior management. If you train only those currently in senior management, you simply perpetuate the status quo that is there, rather than the underrepresented groups.

Mr. McCurdy: How do you figure this is going to help employment equity?

[*Translation*]

Il en découle qu'il faut absolument prendre des mesures pour modifier du tout au tout les mentalités ainsi que la formation dispensée aux gestionnaires. Comme vous, j'en suis certain, je m'offusque du fait que nous ne sommes pas en mesure de tenir des statistiques pertinentes ni les renseignements voulus pour s'attaquer à ce problème.

Il y a dans cette ville des tas de gens qui ont quitté leur emploi par frustration ou qui sont sur le point de le faire, et de gens qui sont furieux, mais qui craignent de faire quoi que ce soit, sachant très bien que certains gestionnaires les congédieraient immédiatement s'ils osaient se plaindre.

Tout s'oppose à l'équité en matière d'emploi. C'est l'évidence même. Si vous avez des exemples concrets de discrimination dans la Fonction publique, je vous prie de nous en faire part. Le plus frustrant, c'est que nous manquons de données concrètes étayant nos affirmations.

L'épaisseur du rapport du commissaire aux langues officielles témoigne des progrès réalisés dans le domaine linguistique et contraste avec la minceur du rapport sur l'équité en matière d'emploi en général ainsi que des rapports étudiant la situation dans la Fonction publique. Ces rapports ne signalent que des échecs.

Il importe effectivement de dispenser aux gestionnaires une formation relative à l'équité en matière d'emploi. Les quatre amendements que vous avez proposés n'en font cependant pas spécifiquement mention. Je suppose cependant que le centre de gestion serait assujetti au programme d'équité en matière d'emploi.

M. Cardozo: Oui. S'il ne l'est pas, il devrait l'être.

M. McCurdy: Vous ne vous attendez sans doute pas à ce que ce programme ait beaucoup de succès au centre. Vous recommandez dans votre premier amendement d'ajouter les mots suivants au paragrahe 4.d): «et des candidats possibles à l'exercice de ces fonctions.» Vous voudriez par là faire en sorte que le centre soit plus représentatif.

M. Cardozo: Pas tellement le centre, mais plutôt les gestionnaires qui y sont envoyés.

M. McCurdy: Vous parlez donc de sa clientèle.

M. Cardozo: Il s'agit de la clientèle de la Fonction pulique, pas seulement des gestionnaires actuels, mais de ceux qui ont les aptitudes voulues pour devenir de hauts fonctionnaires. Si la formation ne s'adresse qu'aux hauts fonctionnaires actuels, on ne fera que perpétuer la situation actuelle.

M. McCurdy: Comment pensez-vous que cela favorisera l'équité en matière d'emploi?

[*Texte*]

Mr. Cardozo: A lot of the training received out of the centre is important for the mobility of people in upper management. When they have a certain number of courses, or certain types of courses, from the centre, they are better equipped to receive the kinds of promotion that anybody would require. If you are not in that category, you do not get that kind of specialized training.

We are saying that what you need to do... It is the concept of cracking the glass ceiling. The glass ceiling concept is one where people—for example, those from the four target groups—tend to reach a certain level. Even though they can see above it, they tend not to get promoted above it. This centre cracks the glass ceiling and pulls out competent people. It ensures that they have the training to be able to move into senior management.

• 1705

Mr. McCurdy: Do you think this is really going to help very much? You are saying you want more access to the managerial ranks and the training appropriate to those ranks for visible miniorities and the other target groups. Is that right?

Mr. Cardozo: Yes. The point is that right now the people who have access to the training are people who are currently in senior management, and they are not very representative of the target groups.

Mr. McCurdy: I put it to you that you can put this amendment in the bill and visible minorities and the other target groups would still be excluded.

Mr. Cardozo: That certainly is possible, but we go after every little scrap of a clause that can possibly help every two, three or four people, I guess.

Mr. McCurdy: My question is really this. Why do you not be direct about it? Why do you not say those with the potential to enter these ranks, and in particular with an eye to ensuring representation among the target groups in those managerial ranks?

Mr. Cardozo: We would welcome that. I think that is a lot more specific than what we have suggested. If that can be put in, you have our full support.

Mr. McCurdy: You guys are the National Employment Equity Network.

Mr. Cardozo: Are you saying we are being too mild?

Mr. McCurdy: Yes.

Mr. Cardozo: We will take that back to our members and let them know.

Mr. McCurdy: I will tell you that with the situation you have here now, yes, those with potential will get there, but by God, you are going to have the same pattern you have right now: native people, visible minorities, the disabled and women will be excluded.

[*Traduction*]

M. Cardozo: L'avancement des hauts fonctionnaires découlera en bonne partie de la formation qu'ils recevront au centre. Cette formation leur permettra d'être promus. Or, ceux qui ne sont pas déjà des cadres supérieurs ne seront pas admissibles à cette formation.

Notre objectif, c'est d'ouvrir un brèche. Or, ceux qui appartiennent aux groupes cibles voient souvent leur carrière plafonnée, et il leur est difficile d'être promus au-delà d'un certain niveau. Ce centre permettra de supprimer les obstacles invisibles, mais bien réels à l'avancement des personnes appartenant à des groupes minoritaires. De cette façon, elles recevront la formation leur permettant d'accéder à des postes supérieurs.

M. McCurdy: Pensez-vous que cela aidera beaucoup? Vous voulez que les membres des minorités visibles et des autres groupes cibles puissent plus facilement accéder aux postes de gestionnaires et à la formation nécessaire pour y parvenir, n'est-ce pas?

M. Cardozo: Oui. Le problème, c'est que ceux qui ont accès à cette formation appartiennent déjà à la haute direction, laquelle ne compte pas beaucoup de représentants des groupes cibles.

M. McCurdy: Cet amendement n'assurera peut-être pas une meilleure représentation des minorités visibles et des autres groupes cibles.

M. Cardozo: C'est possible, mais nous cherchons par tous les moyens possibles à venir en aide aux groupes sous-représentés.

M. McCurdy: Dans ce cas, pourquoi ne pas vous y prendre plus directement? Pourquoi ne pas préciser dans votre recommandation que la formation doit être dispensée à des candidats possibles à l'exercice de ces fonctions de manière à assurer une meilleure représentation des groupes cibles au sein de la haute direction?

M. Cardozo: C'est un amendement que nous appuierions. Il est beaucoup plus précis que celui que nous avons proposé. Si ces mots pouvaient être ajoutés au projet de loi, nous nous en féliciterions.

M. McCurdy: N'oubliez pas que vous représentez le réseau national sur l'égalité en matière d'emploi.

M. Cardozo: Devons-nous comprendre que vous nous reprochez d'être trop raisonnables?

M. McCurdy: Oui.

M. Cardozo: Nous en ferons part à nos membres.

M. McCurdy: Je peux vous assurer que les gestionnaires talentueux accéderont au centre, mais que dans les circonstances actuelles, les autochtones, les membres des minorités visibles, les handicapés et les femmes continueront d'être laissés pour compte.

[*Text*]

Mr. Cardozo: In terms of the objectives, one of the things we noticed in paragraph 4.(b) in the English version at line 16 is that it refers to training the managers to "respond to change". I am not sure that all our categories mean change. The aboriginal people are not exactly new to the Canadian Public Service or to the Canadian work force, as are visible minorities, who may be only 100 or 200 years new. I would suggest something that would say "responding to the need to reflect Canadian society" in paragraph 4.(b), and then possibly being specific about what items we are talking about, such as the four target groups. That could be useful.

Mr. McCurdy: Then you look at paragraph 5.(c), and you say:

> The Centre should co-operate and consult with community and representative organizations. . . Further, rather than reinventing the wheel or duplicating curriculum development, the Centre should co-operate with the training branch. . .
>
> The suggested amendment is as follows:
>
> 5.(c) co-operate with institutions engaged in management development, the Public Service Commission and with representative organizations interested in Public Service issues.

Mr. Cardozo: You would like to be more specific there? I guess we are saying the centre must not be elitist. There is in fact some suggestion that the whole purpose of the centre is to create a Public Service elite. We do not really like that idea.

Mr. McCurdy: Where did you get that idea?

Mr. Cardozo: I do not know where I picked that up, but we really do not like the idea of elite to begin with, especially when none of our groups are part of that elite; we are certainly out of it.

Mrs. Catterall: If you are in it, it is okay. Is that it?

Mr. Cardozo: I am saying that either way we are not terribly pleased about the idea of elite, but certainly if we were part of it, we would not find it that hard to swallow.

It is important that the centre consult with people, the four target groups and I guess all other aspects of diversity, whether you are looking at the regions of Canada, Atlantic fishermen, or whatever aspects of diversity that exist for Canada. I think the centre should be in touch with them, rather than what exists currently, which is simply public servants, academics and people from the corporate world—senior corporate people.

Ms Dutt: We would also like to see some administrative mechanism in the centre, and I do not know how far, Dr. McCurdy, one can go and be specific. There is so much that goes into setting up a centre. We would like to see administrative people within the centre who are representative of the target groups to ensure that this diversity is incorporated. In the first place, you have to

[*Translation*]

M. Cardozo: Au paragraphe 4.b) du projet de loi, il est question de fournir aux gestionnaires les connaissances nécessaires « à l'adaptation aux changements». Or, la Fonction pubique et la population active comptent des autochtones et des membres des minorités visibles depuis longtemps. L'arrivée de ces derniers remonte même peut-être à 100 ou 200 ans. Il devra être question dans le paragraphe 4.b) de «répondre aux besoins de façon à refléter la société canadienne». On pourrait ensuite préciser les quatre groupes cibles. Ce serait utile.

M. McCurdy: Vous dites ceci au sujet du paragraphe 5.c):

> Le centre devrait exercer collaboration et consultation avec les organismes communautaires et les groupes de représentation intéressés. . . De plus, au lieu de réinventer la roue, ou dédoubler la création de programmes, le centre devrait collaborer avec l'unité de formation. . .
>
> Vous recommandez ensuite l'amendement qui suit:
>
> 5.c) collaborer avec d'autres organismes intéressés par le perfectionnement de la gestion, avec la Commission de la fonction publique ainsi qu'avec les organismes représentatifs qu'intéressent les questions relatives à la Fonction publique.

M. Cardozo: Vous aimeriez que nous soyons plus précis, n'est-ce pas? Nous souhaitons que le centre ne soit pas élitiste. Certains pensent que l'objet même du centre, c'est de créer une élite au sein de la Fonction publique. Cette idée ne nous plaît pas.

M. McCurdy: Où êtes-vous allé puiser cela?

M. Cardozo: Je ne le sais pas, mais je n'aime pas beaucoup les élites, étant donné surtout que les groupes que nous représentons n'en font pas partie.

Mme Catterall: Devons-nous comprendre que vous réclamez de faire partie des élites?

M. Cardozo: Les élites, quelles qu'elles soient, ne nous plaisent pas beaucoup, mais nous pourrions les tolérer si nous en faisions partie.

Il importe que le centre consulte ceux qui appartiennent aux quatre groupes cibles ainsi que des représentants de tous les groupes qui constituent un aspect de la diversité canadienne qu'il s'agisse, par exemple, des habitants des régions ou des pêcheurs de l'Atlantique. Le centre devrait donc consulter ces gens au lieu de s'en tenir simplement aux fonctionnaires, aux universitaires et aux hommes d'affaires.

Mme Dutt: Nous aimerions aussi qu'un mécanisme administratif soit prévu, mais je me demande, monsieur McCurdy, si nous pouvons être beaucoup plus précis que cela. La mise sur pied d'un centre suppose tant de choses. Nous voudrions cependant que la composition du personnel administratif du centre reflète la place des groupes cibles dans la société canadienne. Il importe que

[*Texte*]

have people there who are committed to and understand the difficulties we have.

• 1710

The second thing, as I said before, is that we do not know what the link-up and the direct implications for recruitment and progress through the senior management levels are. That is not enunciated. What effect does it have? It merely says that the centre is there to attract, through the programs and studies, persons of high calibre to support their growth and development as public sector management. Exactly how will that be implemented? Will that go down as a qualification when competitions come up, for instance? If so, you will create another gap between target groups that are not represented.

Mr. McCurdy: You can bet your ticky-dee it will be used as a selection procedure.

Ms Dutt: I would like to know within the management what administratively has been set up to incorporate the representation of the target groups.

Mr. McCurdy: In clause 8 with respect to the appointment of governors, you suggest:

> 8.(1) The governors of the Centre, other than the Chairman and *ex officio* governors, shall be appointed by the Governor in Council following consultation with representative organizations interested in Public Service issues.

Mr. Cardozo: And we are all interested in Public Service issues.

Mr. McCurdy: That is a kind of difficult one. I do not know, Mr. Chairman, whether there is any precedent for that kind of consultation to be established on a formally legislated basis for that kind of consultation with organizations. There is a precedent for consultation among the three parties of the House of Commons.

Mr. Cardozo: There is in the act on the Institute for International Peace and Security.

Mr. McCurdy: It is consultation among the three parties.

Mr. Cardozo: No, with organizations as well. In the Canadian Multiculturalism Act there is requirement for the minister to consult with organizations concerned about multiculturalism before the appointment—

Mr. McCurdy: No, I mean in the constrution of a board, quite specifically.

Mr. Cardozo: The Institute for International Peace and Security has that requirement. In fact, the bill even has an appendix which lists a number of organizations. But with regard to the Multiculturalism Act, that is for the appointment of people to the advisory council, so there are at least two precedents that require ministers to consult with interested parties.

[*Traduction*]

le personnel du centre comprenne les difficultés auxquelles nous nous heurtons.

Par ailleurs, nous ne savons pas trop quelle incidence aura sur la carrière des gens le fait qu'ils seront passés par le centre. Le projet de loi ne le précise pas. Tout ce qu'on y dit, c'est que le centre a pour mission «d'attirer dans la Fonction publique, par ses programmes et études, des personnalités de premier ordre et de les appuyer dans la progression d'une carrière de gestionnaire. . .» Comment y veillera-t-on exactement? Tiendra-t-on compte du fait qu'une personne est passée par le centre lors des concours, par exemple? Si c'est le cas, les groupes qui n'y sont pas représentés seront encore plus désavantagés.

M. McCurdy: Je parierais gros que cela deviendra un critère de sélection.

Mme Dutt: J'aimerais savoir quelles mesures administratives on a prises pour assurer la représentation des groupes cibles.

M. McCurdy: Vous recommandez l'amendement suivant à l'article 8:

> 8.(1) Les administrateurs, à l'exception du président et des membres d'office, sont nommés à titre amovible par le gouverneur en conseil, suite à une consultation avec les organismes représentatifs intéressés par les questions relatives à la Fonction publique.

M. Cardozo: Et nous nous intéressons tous aux questions qui touchent la Fonction publique.

M. McCurdy: Je vois une difficulté. Je ne sais pas, monsieur le président, si des consultations semblables sont prévues dans d'autres lois. Je sais que le principe de la consultation s'applique dans le cas des trois partis à la Chambre.

M. Cardozo: Cette consultation est prévue dans la loi créant l'Institut canadien pour la paix et la sécurité internationales.

M. McCurdy: S'agit-il de consultation entre les trois partis?

M. Cardozo: Non, avec les organismes intéressés également. En vertu de la Loi sur le multiculturalisme, le ministre est tenu de consulter les organismes visés avant de nommer. . .

M. McCurdy: Je songe spécifiquement à la constitution du conseil d'administration.

M. Cardozo: Une disposition semblable figure dans la loi créant l'Institut canadien pour la paix et la sécurité internationales. Cette loi comporte même une annexe énumérant un certain nombre d'organismes devant être consultés. La Loi sur le multiculturalisme prévoit la consultation dans le cas des personnes nommées au conseil consultatif. Voilà donc au moins deux cas où les ministres doivent consulter les parties intéressées.

[*Text*]

What you have here is that the minister will consult with the board. To us, that is sort of just ensuring the status quo—that is, the same sort of people keep repeating themselves.

The Chairman: Mr. Moore, I recognize you for the first round.

Mr. Moore (Pontiac—Gatineau—Labelle): Welcome to the committee. I was disturbed when I read page 1 of your submission: key concerns that should be reflected in Bill C-34. It is on the first page in the first section, paragraph (iii), "That the Centre provide anti-racist training for managers". We are in the year 1990 and it really hit me. I am wondering, can you give me some examples? First of all, does the racist attitude still prevail in the Public Service? And how do we train people? Do you train them or do you fire them? It is very disconcerting to me to see that in your submission.

Mr. Cardozo: I will start, then perhaps Miss Dutt can say something a bit more about the training.

The field of cross-cultural training is something that has developed in the last five to ten years, but especially in the last two or three. It is developing fairly well, where you are training. . . I think cross-cultural training would probably be a better word than anti-racist training.

What cross-cultural training does, and it is provided to public servants in certain areas, certainly a lot in the area of police where the officers who go through the training are sensitized to the diversity that exists. The kinds of things that one hears out of the inquiry currently taking place with regard to the death of Miss Minnie Sutherland in Hull and Ottawa, for example, has talked a lot about this issue.

It is important that managers be trained to understand how to respond to a work force that is not the work force of 40 years ago. To deal with a racist manager, I think there are provisions that are there—I do not think they are used very often—to be able to fire a racist manager. Very often we are not talking about a hard-core racist manager, but about somebody who is just simply insensitive, does not understand the issues, quite honestly does not know how to respond, and would like to know how to.

• 1715

Mr. Moore: I am relieved at your question, because "anti-racist" really got to me.

Mr. Cardozo: I just want to underline the issue though. We are talking about people who are able to deal with a racist situation and countervail it.

Mr. Moore: Yes, I understand. Thank you.

Mr. Montour, you represent the Assembly of First Nations. How many nations does that include, six nations?

[*Translation*]

Le projet de loi actuel précise que le ministre doit consulter le conseil d'administration du centre. À notre avis, cela ne fera que perpétuer la situation actuelle.

Le président: Vous avez maintenant la parole, monsieur Moore. Nous en sommes toujours au premier tour de questions.

M. Moore (Pontiac—Gatineau—Labelle): Je vous souhaite la bienvenue au Comité. J'ai été étonné de lire, à l'alinéa (iii) de la première page de votre mémoire, ce qui suit: «Que le Centre offre aux gestionnaires une formation anti-raciste». Comment une recommandation semblable s'impose-t-elle en 1990? Pourriez-vous nous donner plus de précisions? Le racisme se manifeste-t-il toujours dans la Fonction publique? Faut-il accorder une formation anti-raciste ou plutôt congédier ceux qui ont fait preuve de racisme? La situation que laisse entendre votre recommandation me préoccupe beaucoup.

M. Cardozo: Je prendrai d'abord la parole, et Mme Dutt pourra ensuite vous en dire un peu plus long au sujet de la formation que nous préconisons.

La formation inter-culturelle existe depuis cinq à dix ans, mais n'est vraiment devenue courante qu'au cours des deux ou trois dernières années. Cette formation progresse bien. Il serait sans doute préférable de parler de formation inter-culturelle plutôt que de formation anti-raciste.

La formation inter-culturelle, qui est notamment dispensée aux policiers, vise à sensibiliser ceux à qui elle est dispensée à la diversité culturelle. Il en a été beaucoup question lors de l'enquête menée pour établir les causes de la mort de Mme Minnie Sutherland survenue dans la région d'Ottawa-Hull.

Il importe que les gestionnaires reçoivent une formation adoptée à une population active qui n'est plus la même qu'il y a 40 ans. Des mesures peuvent être prises à l'encontre des gestionnaires racistes, mais les congédiements sont rares. Le plus souvent, il ne s'agit pas de racistes invétérés, mais plutôt de gestionnaires qui comprennent mal le problème et qui ne savent pas comment y faire face. De là la nécessité de la formation.

M. Moore: Vous me rassurez, car j'ai été estomaqué de voir que vous parliez de formation «anti-raciste».

M. Cardozo: J'insiste cependant sur le fait qu'il s'agit de former des personnes qui soient en mesure de s'opposer efficacement au racisme.

M. Moore: Je vois. Je vous remercie.

Monsieur Montour, vous représentez l'Assemblée des Premières Nations. Cette assemblée regroupe six nations, n'est-ce pas?

[*Texte*]

Mr. Montour: The term "first nation" was adopted by the organization some years ago. In our community it is generally interpreted to mean an Indian government. Each band of Indians, as the Indian Act defines a band, constitutes an Indian government. Therefore, there are some 594 or 595 Indian governments, most of whom call themselves "First Nations".

Mr. Moore: Do you represent them all, or do some not belong?

Mr. Montour: We represent all who choose to participate.

Mr. Moore: But you do not represent all the—

Mr. Montour: Much like your government, sir.

Mr. Moore: —nations of the native people?

Mr. Montour: As I said, all who choose to participate. Most do.

Mr. Moore: We mentioned percentages and targets a while ago. For example, you mentioned, I think, the visible minorities. Our target was 6.4% and we attained 2.9% in 1988. Could you give me more examples? What was it in 1983, 1984, and 1985? Can you give me examples of that?

What I am trying to get at. . . I know Mr. Montour mentioned there was a glitch there, but maybe a glitch means there is a ray of hope that people will understand more, and try to get the visible minorities and women and all the groups you have mentioned here. Maybe there is a glitch, maybe there is a ray of hope.

Is 2.9% higher than it was in say the past 10 years? Does there seem to be a light at the end of the tunnel? I know there is a lot of work done, as my two colleagues on the other side had mentioned, and is there a ray of hope there? I know you are not satisfied with the percentages and they should be higher, but can you compare them to 10 years ago? Is it better than it was?

Ms Dutt: Yes, I think it was more.

Mr. Cardozo: Let me table for you a report we circulated to members earlier. It was prepared by the Canadian Ethnocultural Council on the employment of visible minorities in the Public Service. It is a study entitled *On the Sidelines of Her Majesty's Service*. Then there is an appendix, about half the length of the whole report, that is straight out of the Treasury Board, so Treasury Board's report is appended to our report. If I can provide it to the members, they can look at it more closely.

Mr. Moore: So there has been an increase then, has there?

Ms Dutt: There has been a very slight increase, partly because it takes a little while for the system to organize, to get the process in motion. It seems there are some roadblocks, and I guess the third year is a good year to see

[*Traduction*]

M. Montour: Notre organisation a adopté l'expression «Premières Nations» il y a sept ans. Pour les autochtones, le terme signifie habituellement un gouvernement indien. Chaque bande indienne, telle que la loi sur les Indiens définit ce terme, constitue un gouvernement indien. Il y a environ 594 ou 595 gouvernements indiens, qui se considèrent comme des «Premières Nations».

M. Moore: Représentez-vous toutes ces bandes?

M. Montour: Nous représentons toutes les bandes qui choisissent d'appartenir à notre organisation.

M. Moore: Mais vous ne les représentez pas toutes. . .

M. Montour: Pas plus que votre gouvernement ne représente tous les Canadiens, monsieur.

M. Moore: Les bandes autochtones?

M. Montour: Nous représentons toutes les bandes qui choisissent de faire partie de notre organisation, et c'est la plupart.

M. Moore: Il a été question il y a un peu plus tôt de pourcentages et d'objectifs. Dans le cas des minorités visibles, l'objectif était de 6,4 p. 100, et leur représentation s'est élevée à 2,9 p. 100 en 1988. Pourriez-vous nous donner d'autres exemples? Quel était le pourcentage en 1983, 1984 et 1985?

Je sais bien que M. Montour est pessimiste, mais je pense qu'il y a une lueur d'espoir et que la représentation des minorités visibles, des femmes et des autres groupes cibles s'améliore.

Ce pourcentage, qui est maintenant de 2,9 p. 100, est-il plus élevé qu'il y a dix ans? Arrive-t-on au bout du tunnel? Je sais qu'il reste encore beaucoup à faire comme l'ont dit mes deux collègues de l'autre côté, mais n'y a-t-il pas une lueur d'espoir? Je sais que ce pourcentage ne vous satisfait pas, mais comment se compare-t-il à ce qu'il était il y a dix ans? La situation s'est-elle améliorée?

Mme Dutt: Oui, je pense que ce pourcentage est un peu plus élevé que dans le passé.

M. Cardozo: Permettez-moi de vous remettre un rapport que nous avons déjà envoyé aux députés plus tôt. Il s'agit de l'étude intitulée «Les à-côtés du service de Sa Majesté» publié par le Conseil ethno-culturel du Canada, et qui porte sur l'emploi des minorités visibles au sein de la Fonction publique. La moitié du rapport est composée d'une annexe directement extraite du rapport du Conseil du Trésor. Je vous remets ce mémoire pour que vous puissiez en prendre connaissance.

M. Moore: Le pourcentage a donc augmenté, n'est-ce pas?

Mme Dutt: Il n'a que très légèrement augmenté en partie parce que le système met du temps à s'adapter. Certains obstacles continuent d'exister, et nous espérons qu'on constatera de réels progrès au cours de la troisième

[*Text*]

substantive progress. We feel the targets were too low, given that at the time, the targets were based on a population or demographic representative sample that was behind the times.

Since they set those targets, the populations of all visible minorities and the other target groups have grown, so that it is not in keeping with the proportion that may be required. Also, there is a real difficulty in accounting for the numbers, particularly when you start looking at the types of jobs and levels at which they are placed. The tendency to induct people only at the very bottom—secretarial, clerical, lower management—is a real problem. It seems almost impossible to break through senior management levels.

Mr. Moore: Thank you. I must say I agree with your submission when you say you have to open it up to potential managers also, because if you do not open it up to potential managers, your managers are going to be there forever and a day. To get *la relève*, you need relief from these people sometimes. They will be leaving, and you have to have them. So I tend to agree with your submission.

• 1720

Ms Dutt: You have in fact concern about the recruitment process because at the very senior management level it goes to outside agencies to recruit and also to who knows it, because you are invited to apply for EX positions. You do not apply. So that means head-hunting firms. Who is sensitizing the head-hunting firms? The names are not on their lists and we know people get approached by them for EX competitions.

Mr. Moore: Ted, is there anything within your organization that does training which would be similar to this proposal?

Mr. Montour: The Assembly of First Nations is a party to the Joint Council on Aboriginal Participation in the Public Service. That body existed more than ten years ago. It held meetings as frequently as quarterly at one point. It was jointly chaired by the Chairman of the Public Service Commission and the Secretary of the Treasury Board whom I believe is now the principal of this centre. Until very recently, this body has been totally inactive for at least the past six or seven years.

There was only ever one annual report specifically on the participation of native people in the Public Service. Any other information that has been reported officially has been subsumed into the annual report of the PSC.

I know from personal experience in the Public Service Commission and in the Treasury Board Secretariat that unfortunately performance in terms of native participation or aboriginal participation was best when the Public Service was still growing. As soon as cuts and reductions in the Public Service began, it was the readiest

[*Translation*]

année. Nous estimons cependant que le pourcentage visé n'est pas assez élevé étant donné qu'il n'a pas été mis à jour.

Depuis que ces objectifs ont été fixés, la population des minorités visibles et autres groupes cibles a augmenté de sorte que ces pourcentages ne conviennent plus. Le problème se complique en fonction du type d'emploi et des niveaux visés. Les membres des groupes cibles continuent d'occuper des postes de secrétaires, de commis et de petits cadres. Il leur est presque impossible d'accéder à des postes supérieurs.

M. Moore: Je vous remercie. Je conviens avec vous qu'il faut que le centre accueille ceux qui manifestent des aptitudes pour la gestion, car sinon, les gestionnaires demeureront toujours les mêmes. Il faut songer a la relève. Il faudra bien un jour remplacer les gestionnaires actuels. Voilà donc pourquoi je suis d'accord avec vous.

Mme Dutt: Nous nous préoccupons également du processus de recrutement au niveau supérieur parce qu'on s'adresse souvent à l'extérieur pour trouver de hauts gestionnaires et qu'on sollicite des candidatures pour les postes de EX. Personne ne pose sa candidature s'il n'y est invité. On s'adresse donc à des chasseurs de tête. Qui sensibilise ces derniers à la représentation des groupes cibles? Leurs listes ne contiennent pas de membres des groupes cibles, et nous savons qu'on s'adresse à eux lorsqu'on veut combler des postes de la catégorie EX.

M. Moore: Ted, votre organisme dispense-t-elle de la formation de ce genre?

M. Montour: L'Assemblée des Premières Nations siègait au conseil mixte sur la participation des autochtones dans la Fonction publique. Ce conseil existait il y plus de dix ans et tenait à l'époque des réunions trimestrielles. Le président de la Commission de la Fonction publique et le secrétaire du conseil du Trésor co-présidaient alors ce conseil. Depuis six ou sept ans, le conseil ne se réunit plus, mais il vient de reprendre ses activités.

Un seul rapport annuel a porté spécifiquement sur la participation des autochtones au sein de la Fonction publique. Les renseignements à cet égard ont ensuite été intégrés au rapport annuel de la CFP.

Étant donné mon expérience à la Commission de la Fonction publique et au secrétariat du conseil du Trésor, je sais que le nombre d'autochtones à la Fonction publique était plus élevé lorsque celle-ci était en pleine croissance. Dès qu'on s'est mis à réduire la Fonction publique, on s'est servi de cette excuse pour justifier le

[*Texte*]

and most frequently used excuse for not meeting targets for aboriginal participation. It was also totally acceptable to those to whom the excuses were made. Unfortunately, that remains so.

The joint council has just begun—and I am not personally involved in this—to be revived in the past 12 or so months. I would hope that revival continues.

Mrs. Catterall: I want to come back to my colleague's point because my own experience is that very few people are consciously racist and say that they are not going to hire this person because he is black or because she is female or because this person is sitting in a wheelchair or cannot hear so well or has a visual impairment that requires special equipment to work on a computer. This is not the way it works.

The majority of people in positions of authority assume that those who are capable are people just like them. They do it subconsciously and may not recognize when they are interviewing people for a job that they are judging them as slightly less competent only because they may have a slightly different tone to their language, they may use space differently, or because the colour of the skin does not project their image of a competent person.

Two to three days of managing diversity is far from adequate to have managers really look at those attitudes and figure out ways of changing how their organization operates so it eliminates the effect of those attitudes, if not the attitudes themselves.

One important thing is that this centre is separating management training from all other training in the Public Service. It is somehow treating managers as a category apart, who—I think the message is reinforced by Public Service 2000—somehow if given the right mix of ingredients and the right cooking skills can fix all the problems in the Public Service.

• 1725

I personally do not happen to believe that is true. I believe very much that the front-line workers have a role to play in devising the revitalization of the Public Service, and that managers who listen to their front-line workers—Lee Iacocca taught us that lesson—are better able to manage and better able to deliver their product, which in the case of government is service to the public.

The other product, though, that government delivers is analysis and policy advice to decision-makers. So it is a two-way street from the management level up to the political decision-makers and the management level is also integrated with service delivery. In the best of all possible worlds what is happening on the front line gets sent through to the policy-making.

We have to look at the fact that the world is becoming much more our stage. No matter what kind of a country we are, how small or how large, we are all parts of humanity. The world is becoming the stage on which we

[*Traduction*]

fait qu'on n'avait pas atteint les objectifs visés en matière de participation des autochtones. Personne ne s'est alors opposé à la chose, et la situation est malheureusement demeurée la même.

Le conseil mixte a repris ses activités au cours des douze derniers mois. Je n'y participe pas, mais j'espère qu'il jouera un rôle efficace.

Mme Catterall: J'aimerais revenir à la question soulevée par mon collègue, car j'estime, comme lui, que très peu de gens sont consciemment racistes. En effet, très peu de gestionnaires diraient qu'ils ont refusé d'engager une personne parce qu'il s'agissait d'un noir, d'une femme ou d'une personne affligée d'un handicap quelconque.

La plupart des gestionnaires estiment que les gens compétents leur ressemblent. Ils le font de façon inconsciente. Ils ne se rendent pas compte qu'ils ont des préjugés et qu'ils évaluent parfois les gens en fonction de ceux-ci.

A mon avis, deux ou trois jours de formation sur la diversité ne suffisent pas pour amener les gestionnaires à vraiment changer leur attitude et leurs pratiques de gestion.

Il importe de comprendre que la formation qui est dispensée dans ce centre ne s'adresse pas à tous les gestionnaires. C'est comme si les gestionnaires constituaient une catégorie à part. C'est d'ailleurs le principe sur lequel repose la stratégie Fonction publique 2000. On donne l'impression qu'il y a une recette magique pour régler tous les problèmes de la Fonction publique.

Personnellement, je ne crois pas que ce soit le cas. J'estime que les simples fonctionnaires ont un rôle à jouer dans la revitalisation de la Fonction publique. Les gestionnaires qui connaissent l'importance de chaque maillon de la chaîne, comme Lee Iacocca, sont les meilleurs gestionnaires et les mieux en mesure de vendre leur produit. Dans le cas qui nous intéresse, il s'agit naturellement de servir le public.

Naturellement, la Fonction publique est également chargée de conseiller les décideurs. Le principe des vases communiquants s'applique donc. Dans le meilleur des mondes, les recommandations qui viennent de la base sont transmises aux décisionnaires.

Il ne nous faudra pas oublier que nous sommes à l'aube d'une ère de mondialisation des échanges et des rapports humains. Plus la haute direction de la Fonction publique et la Fonction publique elle-même refléteront la

[*Text*]

operate, not only our own nation. The wider the diversity of the management category and indeed the whole Public Service, the more perception there is of how to deal with the world and all its diversity. For instance, I think it is impossible to make policy that reflects the diversity of Canada if those who are recommending and analysing the policy for the decision-makers are not sensitive to that diversity.

When we talk about a global economy, we are talking about people who have been generations in Canada and also people who have spent a shorter period of time in Canada as recent immigrants, who still have cultural, language, and family links to other parts of the world and are a tremendous advantage. As we start dealing with working on a world stage, having people who have those same kinds of links allows us to deal with people of different countries, of different cultures, and come to common solutions.

So for all those reasons, quite aside from the simple, bare principle of fairness and equity, people should be hired based on what they can do, not because of the colour of their skin or any other kind of extraneous factors. I think it is essential to the revitalization of the Public Service that our management category reflect that diversity. I wanted to get that on the record. How does management determine whether that does or does not happen? What are the barriers? How can they be changed?

Ms Dutt: I think one of the problems is that when there is downscaling in the Public Service, somehow these processes of government are applied against employment equity, all the people are trying to play catch-up. I would like to submit, Mrs. Catterall, that does not have to be.

Reorganization is one of the major tools or major processes which very often leaves behind the target groups. Recruitment and progress are taking place; however, no one is talking about the regression that is taking place. These processes work against visible minorities progressing or even staying within the Public Service.

• 1730

The kind of "anti-racist" training that the council brief talked about is the type of thing we would like to see included in a cross-cultural training program. It should point out the various procedures or mechanisms that operate against progress.

Maybe it is not conscious. Sometimes it is conscious. It is not provable. We know that the burden of proof required is impossible to achieve; therefore one cannot prove that a manager is racist. The question of firing or not firing does not occur.

You can look at the mechanisms by which they operate to exclude target groups and their progress. Reorganization is one of them. Budget cuts have to happen at various times for economic reasons, but why should they operate against certain groups?

[*Translation*]

diversité de la société canadienne, mieux nous serons armés pour traiter avec le reste du monde. J'estime qu'il est impossible d'établir des politiques qui reflètent la diversité du Canada si les conseillers des gestionnaires n'y sont pas sensibles.

Parmi les immigrants qui sont venus s'installer au Canada récemment ou il y a de cela bien longtemps, il s'en trouve qui ont conservé leur langue, leur culture et qui ont toujours de la famille dans d'autres parties du monde. Cela constitue pour le Canada un avantage énorme. Ces Canadiens nous aideront à comprendre les habitants d'autres régions du monde qui appartiennent à des cultures autres que la nôtre.

On voit donc qu'il y a d'autres raisons, outre celle de la justice, pour recruter les gens en fonction de leur mérite sans égard à la couleur de leur peau ou à d'autres facteurs. Si l'on veut revitaliser la Fonction publique, il est essentiel que la haute direction reflète la diversité canadienne. Je voulais que ce soit bien clair. Comment s'assurer que cela se passe? Quels sont les obstacles à surmonter? Comment le faire?

Mme Dutt: Malheureusement, lorsqu'on réduit la Fonction publique, il semble que ce soit au détriment de l'équité en matière d'emploi. J'estime, madame Catterall, que ce ne devrait pas être le cas.

Il arrive souvent qu'au cours de réorganisations, les groupes cibles soient laissés pour compte. Certaines personnes sont recrutées et d'autres sont promues, mais personne ne parle de ceux qui font du sur place. Ce genre de mesure ne favorise pas la promotion ou le recrutement de membres des minorités visibles au sein de la Fonction publique.

Le programme de formation transculturelle devrait comporter la formation antiraciste évoquée dans le mémoire du conseil. Cette formation devrait insister sur les facteurs qui entravent le progrès.

Certaines décisions sont prises consciemment, d'autres ne le sont pas, et en tout état de cause, il est extrêmement difficile de prouver qu'un gestionnaire est raciste si bien que la question de renvoi ne se pose même pas.

La réorganisation est une des manoeuvres utilisées pour freiner le progrès des groupes cibles. Même si des restrictions budgétaires sont justifiées au plan économique, elles ne devraient pas pénaliser certains groupes en priorité.

[*Texte*]

Mr. Cardozo: In addition, I think you very often have to go the extra step to ensure that the target group has equal access to promotion. If you are dealing with the way our sociey is set up, for example, regardless of our overall egalitarian tendencies, invariably in a two-parent working family it is the mother who assumes more responsibility for the children and who will tend to be the one who travels less or will not attend evening meetings, that type of thing.

For example, women may not be able to go to the kinds of meetings or do the travel sometimes expected, or certainly just be able to go out. An immigrant or a person from a minority religion, for example, may not like going to bars. It may be against his religion to drink, so he does not go out with the boys for a drink. He then loses out on a certain old boy network.

Those are sort of non-specified requirements, but things that are important. Certain groups tend to lose out. It is a matter of ensuring that it is not those informal networks that ensure promotion, but rather that people are able to advance on the basis of merit.

Mrs. Catterall: So it is really important for us to find out when Mr. Manion is here whether attendance at the management centre is a prerequisite to promotion into management, or whether it is something that happens as a result of being brought into management. If it is the latter, we have to ensure that it is dealt with separately from the centre, in a way. At the same time, we have to ensure that if the centre can do anything to prepare people for management, it is focusing on bringing representative target groups into the centre to be exposed to and participate with managers in management training, in discussing management concerns and issues. Otherwise they will never be invited into management.

Mr. Cordozo: From our perspective, we looked at two types of training that the centre will be doing. The first kind is training in everything from financial management to preparation of Cabinet documents, everything that a senior manager ought to know. What we are saying is that we must ensure that people from the target groups have access to that type of training.

The second type of training we are interested in is the training of all managers currently there, and who have the potential to deal with the diversity of the work force. For that we are saying there ought to be a lot more of that second type of training, the training on managing diversity.

Ms Dutt: Ms Catterall, I would like to point out as a woman that very often they tend to look at employment equity groups as discrete.

Once you have gotten past the women as a group, then you go into visible minorities or aboriginal people or disabled. They are not women any more; they are visible minorities. Very often visible minority women or aboriginal women get discriminated against twice.

[*Traduction*]

M. Cardozo: Des mesures spéciales doivent être prises pour que le groupe cible ait des possibilités égales de promotion. Dans une société comme la nôtre, malgré ses tendances égalitaires, c'est pratiquement toujours la mère qui, dans un ménage où les deux parents travaillent, doit s'occuper des enfants, ne peut donc pas assister à des réunions le soir et voyage moins.

Ainsi les femmes ont moins de possibilités de voyager, comme cela est exigé parfois, ou d'assister à des réunions. Certaines religions interdisent les boissons alcooliques à leurs adeptes, qui ne peuvent donc pas sortir avec leurs collègues pour boire un verre dans un bar, ce qui les prive des avantages du copinage.

Ce sont là des facteurs importants qui font que certains groupes sont lésés au départ. Il faut donc veiller à ce que la promotion se fasse en fonction du mérite et non pas du copinage.

Mme Catterall: Il faudra donc demander à M. Manion si la présence au centre de gestion est indispensable pour accéder à un poste de gestionnaire ou bien si au contraire, ce n'est que lorsqu'on devient un gestionnaire qu'on assiste aux réunions du centre. Quoi qu'il en soit il faut établir une distinction claire entre les deux. Par ailleurs le centre doit inviter des membres des groupes cibles à venir au centre pour assister aux cours de formation en gestion et se familiariser avec les problèmes de la gestion sans quoi, ils n'accèderont jamais à des postes de gestion.

M. Cordozo: Nous avons examiné deux aspects de la formation qui sera assurée par le centre: d'une part, la formation destinée aux cadres supérieurs, formation qui porte de la gestion financière à la rédaction de documents destinés au conseil des ministres. Il faut que les groupes cibles puissent bénéficier de cette formation.

Par ailleurs le centre devrait insister sur la formation portant sur les divers aspects de la gestion.

Mme Dutt: Je tiens à attirer l'attention de Mme Catterall sur le fait que les groupes sur l'équité en matière d'emploi ne prennent pas en compte les problèmes des femmes en tant que tels.

Ainsi on parle de minorités visibles, d'autochtones ou d'handicapés si bien que plutôt que de parler de femmes on parle de minorités visibles. Or ce qui arrive, c'est que les femmes appartenant à des minorités visibles ou les femmes autochtones sont ainsi doublement pénalisées.

[*Text*]

• 1735

Mr. McCurdy: I keep looking at the objects of the centre, and so help me. . . You say there are two purposes this institution should serve in terms of training managers: financial management and that kind of thing, and then something about diversity of the work force. There is nothing here that evokes any notion at all. . . the word "elitist" was used before. There is nothing here that evokes an image of training or education that reflects sensitivity, dealing with human beings, encouraging participation. I do not know how one fits that into a legislative prescription, but in the absence of that it is difficult to see how one ties in what has to be our mutual goal with respect to employment equity with the description of its objectives. If there is nothing really directly related to the more humane functions of management, it is difficult to see how one can get the issue of equity inserted into those objects.

I just wanted to say that there is a difference between systemic discrimination as you have described it, which can vary from everything from the absence of social contacts in determining whether you do or do not get a particular job to absurdly ridiculous qualification requirements for jobs—height requirements, weight requirements, and all of those things—from stereotyping. I submit a lot of stereotyping goes on, but when you cross from an area of stereotyping you are going a little beyond a systemic discrimination and dangerously close to racism.

I have always cited the example of the ads from the armed services. Either they are a sick joke or they are racist. I say that here. There is nobody who can accidently—accidently—portray the visible minorities in the fashion in which those ads did. Nor can I see that it is unconscious when in my file I have a description of an applicant who applied for a job requiring an X set of qualifications, which qualifications she met except for her colour, and it became evident that when she applied for the job the qualifications changed as soon as she was identified as applying for the job. When she responded to the new qualifications, she was then told she was rejected because she did not meet a new qualification that was invented. I can show you demonstratively that three sets of changing qualifications were imposed for no other person, for no other reason than to exclude this woman.

I suppose my real question is to what extent have you examined the enforcement mechanisms for employment equity in the Public Service? We hear rumors and there is some concrete information that within the enforcement office itself it is being sabotaged. This is by the testimony of people who worked in it and were dismissed because they wanted to push them into effective action.

I say this to say that there is a huge problem there. One of the questions I would have for the chairman is whether it would possible for us to consider, through whatever professional help we have available, crafting a general amendment that would subject the centre to equity requirements as they exist, whether they can be

[*Translation*]

M. McCurdy: Parlant des objectifs du centre, vous venez de nous expliquer qu'il devrait insister sur deux volets de la formation des gestionnaires: d'une part, la gestion financière et d'autre part, la diversité de la main-d'oeuvre. Les notions de sensibilté du contact humain et de la participation sont totalement absents du texte législatif. C'était peut-être difficile à faire, mais c'est ce qui fait à mon sens que le principe d'équité en matière d'emploi ne figure pas dans l'exposé des attributions du centre. Tant que la gestion ne prendra pas en compte le facteur humain, on ne peut pas s'attendre à ce que l'équité en matière d'emploi figure parmi ces objectifs.

Il existe une différence entre la discrimination systémique et le fait de classer les individus selon des stéréotypes. La discrimination systémique comporte, entre autres, l'absence de contacts sociaux qui fait que certaines personnes ne peuvent pas obtenir certains postes ou bien l'existence de conditions ridicules pour l'obtention de certains postes, comme, par exemple, l'obligation de mesurer tant ou de peser tant. Quant à la classification des individus selon des stéréotypes, elle se rapproche souvent dangereusement du racisme.

J'ai déjà eu l'occasion de parler de la publicité de nos forces armées, qu'il faut considérer soit comme une mauvaise plaisanterie soit un exemple flagrant de racisme. Ce n'est en effet certainement pas par inadvertance que les individus appartenant à des minorités visibles apparaissent de cette façon dans la publicité de l'armée. Ce n'est certainement non plus pas par inadvertance qu'une femme qui s'était présentée pour un poste et qui remplissait toutes les conditions requises se fait dire que ces conditions avaient soudain été modifiées dès lors qu'il s'est montré qu'elle était noire. Après qu'elle eut rempli le deuxième formulaire de candidature, celle-ci a de nouveau été rejetée soi disant parce qu'elle ne remplissait pas une nouvelle condition qu'on venait d'ajouter. Ainsi je pourrais vous prouver que les conditions d'admission ont été modifiées à trois reprises simplement pour exclure cette femme.

Je voudrais donc savoir si vous avez examiné convenablement la façon dont l'équité en matière d'emploi est appliquée dans la Fonction publique. Il semblerait selon le témoignage de personnes qui ont été renvoyées pour avoir essayé de mettre en oeuvre le principe de l'équité en matière d'emploi que ce principe est systématiquement saboté.

C'est donc un problème grave. Je voudrais donc savoir s'il serait possible de rédiger un amendement qui assujettirait le centre aux dispositions de la Loi sur l'équité en matière d'emploi ou à des principes analogues. J'aimerais avoir vos commentaires au sujet de ce que je viens de dire.

[*Texte*]

specifically made subject to the Employment Equity Act, or whether we can craft a specific amending resolution that would make it subject to some employment equity principles. I would just put that to you and ask you to react to what I just said.

• 1740

Mr. Cardozo: I am going to ask Mr. Montour to respond, but I just want to say that your use of the word "enforcement office" is an extremely loose term, because I did not know such a thing existed. I would love to see it exist.

Mr. Montour: I think the comment I wanted to make at some point in the proceedings will respond to some extent to your concerns, Dr. McCurdy, particularly to do with the aspects of enforcement and such.

The fundamental failing of employment equity in the Public Service is that it is not the law. It is policy. There are no penalties in policy, at least not in that one. Unfortunately, it has been my observation and experience that the threat of penalty is a lot more effective in terms of getting results from managers than is the prospect of reward, because other managers decide who gets rewarded.

In this particular case, I do not think myself that it would be possible in this act to establish any standards by which this centre could be compelled to meet policy standards. I think there is a fundamental problem there and it relates to the fundamental problems I have mentioned with respect to employment equity. It is not the law for the Public Service. I think the results clearly indicate the fundamentality of that flaw.

You will notice in this draft act there are no consequential amendments to the Public Service Employment Act. This is because the Public Service Employment Act says nothing about employment equity. Until that is changed, any legislation from the point of view of establishing the centre will suffer from the same flaws.

The Chairman: Thank you very much. Mr. Montour and Mr. Cardozo, be sure that your full proposed amendment will be considered by the members and be sure also that a copy of your survey, "Employment Equity for Visible Minorities in the Federal Public Service", dated March 1988, will be distributed to all regular members. Thank you for coming.

Mrs. Catterall: I move that this be appended to the *Minutes of Proceedings and Evidence*, since it is so relevant to our discussion.

The Chairman: Is there a consensus?

[*Traduction*]

M. Cardozo: Je vais demander à M. Montour de répondre, mais je voudrais tout simplement dire que l'expression «enforcement office» que vous avez employée est très générale. Je ne savais même pas que cela existait, mais un organisme ou un bureau d'exécution serait certainement souhaitable, à mon avis.

M. Montour: Le commentaire que j'avais l'intention de faire à un moment donné au cours des délibérations va sans doute répondre dans une certaine mesure à vos préoccupations, monsieur McCurdy, surtout pour ce qui est des moyens d'exécution.

Pour la Fonction publique, la principale lacune du concept d'équité en matière d'emploi, c'est qu'il ne correspond pas à une loi, mais plutôt à une politique. Or, cette potilique ne comporte pas de sanctions. Malheureusement, j'ai appris par observation et par expérience que la menace de sanctions est beaucoup plus efficace pour inciter des gestionnaires à donner des résultats que la perspective de récompense, puisque ce sont d'autres gestionnaires qui décident qui sera récompensé.

Dans le cas qui nous intéresse, je ne crois pas qu'il serait possible d'énoncer dans la loi des normes qui pourraient inciter le centre à se conformer aux objectifs politiques. Il y a là un problème fondamental, selon moi, et il est lié aux problèmes fondamentaux dont j'ai parlé en matière d'équité dans l'emploi. Il n'y a pas de loi qui impose l'équité en matière d'emploi dans la Fonction publique. Il me semble qu'il est clair, d'après les résultats, qu'il s'agit là d'une insuffisance fondamentale.

Vous constaterez que l'ébauche de mesures législatives ne prévoit aucune modification afférente de la Loi sur l'emploi dans la Fonction publique. Cela s'explique du fait que la Loi sur l'emploi dans la Fonction publique est muette au sujet de l'équité en matière d'emploi. Or, tant qu'il en sera ainsi, toute mesure législative portant création du centre souffrira de cette lacune.

Le président: Je vous remercie. Soyez assurés, messieurs Montour et Cardozo, que le libellé de l'amendement que vous proposez sera étudié par les députés et qu'un exemplaire de votre enquête intitulée «Employment Equity for Visible Minorities in the Federal Public Service», datée de mars 1988, sera distribué à tous les membres du Comité. Je vous remercie de votre comparution.

Mme Catterall: Je propose que le document soit annexé au procès-verbal des délibérations du Comité, compte tenu de sa pertinence dans notre discussion.

Le président: Y a-t-il consensus?

[*Text*]

Some hon. members: Agreed.

The Chairman: I think what we will do, Mrs. Catterall, is transfer it to our next meeting, because we need a quorum of five. I will take note of that.

I need the members for a couple of matters. First, our next meeting will be on Tuesday, April 10, same room, at 3.30 p.m. If you recall, we decided the other day that Mr. Cardiff, the Parliamentary Secretary to the Minister of Agriculture, will appear at the same time as Mr. Manion, who is Principal of the Canadian Centre for Management Development.

Mrs. Catterall: I think we are having Mr. Cardiff as a witness separate from Mr. Manion, not as a tag team.

The Chairman: I understand we decided that, but if you prefer to have Mr. Cardiff after Mr. Manion, I do not see any objection at all.

Mrs. Catterall: The minister's representative should be first, I think.

The Chairman: Or Mr. Cardiff first, if you desire.

Mrs. Catterall: One or the other, but as long as Mr. Cardiff is clearly here to represent the minister, not the centre.

The Chairman: Then Mr. Cardiff first at 3.30, Tuesday, April 10.

• 1745

Mrs. Catterall, I understand Mr. Bellemare tabled a revised list dated March 22 to the committee before he was substituted. Do you think you shall make a general effort to see if additional witnesses would like to appear before the committee?

Mrs. Catterall: I wonder if we could dispose of the witness list right off the bat at our next meeting. I can talk to Mr. Normand about which groups he has been in touch with and who is not able to come, and I will review Mr. Bellemare's list.

The Chairman: Okay. Thank you very much for coming.

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

[*Translation*]

Des voix: D'accord.

Le président: Madame Catterall, nous allons reporter cela à notre prochaine réunion, puisqu'il nous faut un quorum de cinq membres. J'en prends donc bonne note.

J'ai un certain nombre de questions à régler avec les membres du Comité. Premièrement, la prochaine réunion aura lieu le mardi 10 avril à 15h30 dans la même pièce. Si vous vous en souvenez, nous avions décidé l'autre jour que M. Cardiff, le secrétaire parlementaire du ministre de l'Agriculture, comparaîtrait en même temps que M. Manion, le directeur du Centre canadien de gestion.

Mme Catterall: Il me semble que M. Cardiff et M. Manion sont deux témoins distincts.

Le président: Je vous ai rappelé ce que nous avions décidé, mais si vous préférez que M. Cardiff comparaisse après M. Manion, je ne vois pas là de problème.

Mme Catterall: Le représentant du ministre doit comparaître le premier, selon moi.

Le président: Ou bien ce pouvait être M. Cardiff en premier, si vous le souhaitez.

Mme Catterall: L'un ou l'autre, dans la mesure où il est clair que M. Cardiff comparaît pour représenter les ministres et non pas le centre.

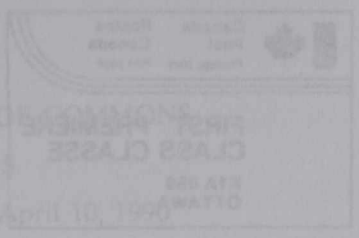
Le président: Donc M. Cardiff comparaîtra le premier à 15h30, le mardi 10 avril.

Madame Catterall, si j'ai bien compris M. Bellemare a déposé devant le Comité une liste révisée en date du 22 mars. Pensez-vous revoir les listes des témoins pour vérifier si d'autres souhaitent comparaître?

Mme Catterall: Je me demande si nous ne pourrions pas régler la question de la liste de témoins dès le début de la prochaine réunion. Je pourrais discuter avec M. Normand des groupes avec lesquels il a communiqué et qui ne sont pas en mesure de comparaître et aussi revoir la liste de M. Bellemare.

Le président: D'accord. Je vous remercie de votre présence.

La séance est levée jusqu'à nouvel ordre.



HOUSE OF COMMONS

Issue No. 5

Tuesday, April 10, 1990

Chairman: Marcel R. Tremblay

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 5

Le mardi 10 avril 1990

Président: Marcel R. Tremblay

Minutes of Proceedings of the Legislative Committee on

BILL C-34

An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof

Procès-verbaux et témoignages du Comité législatif sur le

PROJET DE LOI C-34

Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence

RESPECTING:

Order of Reference

CONCERNANT:

Ordre de renvoi

APPEARING:

Murray Cardiff,
Parliamentary Secretary to the Deputy Prime Minister, President of the Queen's Privy Council for Canada and Minister of Agriculture

Ted Morton, Policy Adviser, Assembly of First Nations.

COMPARAIT:

Murray Cardiff,
Secrétaire parlementaire du vice-premier ministre, Président du Conseil privé de la Reine pour le Canada et ministre de l'Agriculture

Ted Morton, Conseiller politique, Assemblée des Premières nations.

(See back cover)

(Voir à l'endos)

Second Session of the Thirty-fourth Parliament,
1989-90

Deuxième session de la trente-quatrième législature,
1989-1990

Canada Post Postage paid
Postes Canada Port payé
FIRST CLASS
PREMIÈRE CLASSE
K1A 0S9
OTTAWA

If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnements et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

From National Employment Equity Network:

Andrew Cardozo, Executive Director;

Shyla Dutt, Member, Employment Equity Committee, National Action Committee for the Status of Women;

Ted Montour, Policy Advisor, Assembly of First Nations.

TÉMOINS:

Du Réseau National pour l'égalité d'accès à l'emploi:

Andrew Cardozo, directeur exécutif;

Shyla Dutt, membre, Comité de l'égalité d'accès à l'emploi, Comité national d'action sur le statut de la femme;

Ted Montour, conseiller politique, Assemblée des Premières nations.

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 5

Tuesday, April 10, 1990

Chairman: Marcel R. Tremblay

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 5

Le mardi 10 avril 1990

Président: Marcel R. Tremblay

Minutes of Proceedings and Evidence of the Legislative Committee on

BILL C-34

An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof

Procès-verbaux et témoignages du Comité législatif sur le

PROJET DE LOI C-34

Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence

---

RESPECTING:

Order of Reference

CONCERNANT:

Ordre de renvoi

APPEARING:

Murray Cardiff,
Parliamentary Secretary to the
Deputy Prime Minister, President
of the Queen's Privy Council for
Canada and Minister of Agriculture

WITNESS:

(See back cover)

COMPARAÎT:

Murray Cardiff,
Secrétaire parlementaire du
vice-premier ministre, Président
du Conseil privé de la Reine pour
le Canada et ministre de l'Agriculture

TÉMOIN:

(Voir à l'endos)

Second Session of the Thirty-fourth Parliament,
1989-90

Deuxième session de la trente-quatrième législature,
1989-1990

LEGISLATIVE COMMITTEE ON BILL C-34

Chairman: Marcel R. Tremblay

Members

Murray Cardiff
Marlene Catterall
Howard Crosby
Jean-Robert Gauthier
Allan Koury
Howard McCurdy
Ricardo Lopez
Ross Stevenson—(8)

(Quorum 5)

J.M. Robert Normand
Clerk of the Committee

Pursuant to Standing Order 114(3):

On Tuesday, April 10, 1990:

Allan Koury replaced Barry Moore;

Ricardo Lopez replaced Jean-Marc Robitaille.

COMITÉ LÉGISLATIF SUR LE PROJET DE LOI C-34

Président: Marcel R. Tremblay

Membres

Murray Cardiff
Marlene Catterall
Howard Crosby
Jean-Robert Gauthier
Allan Koury
Howard McCurdy
Ricardo Lopez
Ross Stevenson—(8)

(Quorum 5)

Le greffier du Comité
J.M. Robert Normand

Conformément à l'article 114(3) du Règlement:

Le mardi 10 avril 1990:

Allan Koury remplace Barry Moore;

Ricardo Lopez remplace Jean-Marc Robitaille.

Published under authority of the Speaker of the
House of Commons by the Queen's Printer for Canada

Available from the Canadian Government Publishing Center, Supply and
Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre
des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, APRIL 10, 1990
(5)

[*Text*]

The Legislative Committee on Bill C-34, An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof, met at 3:33 o'clock p.m. this day, in room 308 West Block, the Chairman, Marcel R. Tremblay, presiding.

Members of the Committee present: Murray Cardiff, Marlene Catterall, Howard Crosby, Jean-Robert Gauthier, Allan Koury, Ricardo Lopez and Ross Stevenson.

In attendance: *From the Research Branch, Library of Parliament*: Terry Thomas, Research Officer.

Appearing: Murray Cardiff, Parliamentary Secretary to Deputy Prime Minister, President of the Queen's Privy Council for Canada and Minister of Agriculture.

Witness: *From the Canadian Centre for Management Development*: John L. Manion, O.C., Principal.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference, dated Friday, February 16, 1990, concerning Bill C-34, An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof (*See Minutes of Proceedings and Evidence of Tuesday, March 6, 1990, Issue No. 1*).

Murray Cardiff, Parliamentary Secretary made an opening statement and answered questions.

John L. Manion made an opening statement.

The witness answered questions.

Agreed,—That the opening statement of John L. Manion be taken as having been read.

At 4:47 o'clock p.m., it was agreed,—That the Committee adjourn to the call of the Chair.

J.M. Robert Normand
Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 10 AVRIL 1990
(5)

[*Traduction*]

Le Comité législatif sur le projet de loi C-34, Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence, se réunit aujourd'hui à 15 h 33, dans la pièce 308 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de Marcel R. Tremblay (*président*).

Membres du Comité présents: Murray Cardiff, Marlene Catterall, Howard Crosby, Jean-Robert Gauthier, Allan Koury, Ricardo Lopez et Ross Stevenson.

Aussi présent: *Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement*: Terry Thomas, attaché de recherche.

Comparaît: Murray Cardiff, secrétaire parlementaire du vice-premier ministre et président du Conseil privé et ministre de l'Agriculture.

Témoin: *Du Centre canadien de gestion*: John L. Manion, O.C., directeur.

Le Comité reprend les travaux prévus à son ordre de renvoi du vendredi 16 février 1990, soit l'étude du projet de loi C-34, Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence (*voir les Procès-verbaux et témoignages du mardi 6 mars 1990, fascicule nº 1*).

Murray Cardiff, secrétaire parlementaire fait un exposé et répond aux questions.

John L. Manion fait un exposé préliminaire.

Le témoin répond aux questions.

Il est convenu,—Que l'exposé préliminaire de John L. Manion soit considéré comme ayant été lu.

À 16 h 47, il est convenu,—Que le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité
J.M. Robert Normand

EVIDENCE

[*Recorded by Electronic Apparatus*]

[*Texte*]

Tuesday, April 10, 1990

• 1532

Le président: À l'ordre!

Vous savez que nous allons être appelés pour un vote en troisième lecture à 16h45; j'espère bien que le Comité aura terminé ses travaux de ce jour pour permettre à tous les membres sans exception de participer à ce vote.

Vous vous rappellerez que notre ordre de renvoi concerne l'étude du projet de loi C-34, Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence.

Je suis toujours heureux de rappeler qu'à ma droite nous avons M. Terry Thomas, agent de recherche du Service de la recherche de la Bibliothèque du Parlement.

On se rappellera pour le bénéfice de tous les membres qu'à l'avant-dernière réunion, le Comité avait décidé de faire comparaître en même temps le principal du Centre canadien de gestion et le secrétaire parlementaire du ministre concerné, M. Mazankowski. Cependant, à la réunion du 5 avril dernier, Mme Catterall a fait un rappel au Règlement au cours duquel elle a fait valoir le fait que M. Manion devrait comparaître seul. Je crois savoir qu'il y a eu des discussions entre le ministère et le Centre de gestion et avant de passer la parole à Mme Catterall, je demanderais peut-être à

Mr. Cardiff to explain before the members his position concerning that matter.

Mr. Murray Cardiff (Parliamentary Secretary to the Deputy Prime Minister and President of the Privy Council and Minister of Agriculture): I am very pleased to appear before the committee. It is my understanding that my appearance is for the purpose of bringing information to the committee and to be open for questions.

I would like to accommodate the committee as much as possible, but I believe it is appropriate to have someone appear with me, as you would find that at practically all times ministers of the Crown appear with whatever officials or with whomever they wish.

I believe that for the benefit of the committee it would be much more beneficial to not only hear from Mr. Manion but for us to appear together. That will be more beneficial to the committee in terms of the information we would like to put forward and of the questions that would be asked. I do not pretend for a moment to be an expert on this legislation, but I know that Mr. Manion has expertise in this area. That is why I would like him to be present.

TÉMOIGNAGES

[*Enregistrement électronique*]

[*Traduction*]

Le mardi 10 avril 1990

The Chairman: Order, please!

As you know, we will be called to the House for a third reading vote at 4:45 pm; I hope that the Committee will be through with today's hearing, so that everybody without exception will be able to vote.

I would like to remind the Committee of our order of reference, which pertains to Bill C-34, an Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof.

I am also happy to remind you of the presence, to my right, of Mr. Terry Thomas, a researcher for the Research Branch at the Library of Parliament.

For the benefit of all Members, you will recall that the Committee had decided, two meetings ago, to have the principal for the Canadian Centre for Management Development and the Parliamentary Secretary to the responsible Minister, Mr. Mazankowski, appear together. But you will remember that Mrs. Catterall raised a Point of Order at the April 5 meeting, asking to have Mr. Manion appear on his own. I understand that discussions took place between the Department and the Canadian Centre for Management, and before giving the floor to Mrs. Catterall, I will ask

M. Tardif de nous expliquer sa position à ce sujet.

M. Murray Cardiff (secrétaire parlementaire du vice-premier ministre, président du Conseil privé et ministre de l'Agriculture): Je remercie le Comité de m'avoir invité à prendre la parole. Je suis ici pour l'informer de la situation et, dans la mesure du possible répondre à ses questions.

Quel que soit mon désir de satisfaire le Comité, il ne m'a pas paru déplacé d'être accompagné, selon d'ailleurs l'usage des ministres qui comparaissent rarement sans qu'il y ait avec eux quelques hauts fonctionnaires ou autres personnes qu'il désire inviter.

J'ai donc pensé qu'il serait très utile au Comité non seulement d'entendre M. Manion, mais que celui-ci m'accompagne. Qu'il s'agisse de façon générale de l'information que vous pourrez en retirer, ou des questions que vous pourrez poser, je pense que cela ne peut qu'être utile au Comité. En ce qui me concerne je n'ai pas la prétention d'être un spécialiste de ce projet de loi, que par contre M. Manion connait très bien. Voilà pourquoi je désirais qu'il soit présent à mes côtés.

[*Texte*]

• 1535

I have a short opening statement and then I will refer it to Mr. Manion for some remarks. Then we will be open to questions.

Mrs. Catterall (Ottawa West): I do not have any difficulty with the parliamentary secretary representing the minister, assisted by staff, as long as that relationship is clear and as long as Mr. Manion can speak as principal of the centre, because his position as outlined in this legislation is very much independent from the political process.

I want to be clear that we are hearing a statement from Mr. Cardiff representing the minister, that on questions and answers with respect to that statement he will be assisted by Mr. Manion, and that subsequently we will hear from Mr. Manion himself, with whoever of his staff he wishes to be assisted by.

Mr. Cardiff: That is fine. That is what we would do because this is a first appearance by a minister or the representative of a minister at this committee, as well as Mr. Manion. We are anxious to meet with the committee. If at another time the committee felt it would like Mr. Manion or other people from the centre to appear, that would be up to the committee.

When we normally go clause by clause I would appear again with Mr. Manion to do the legislation. That is always what we intend to do. If questions arise today, they could be directed to either myself or Mr. Manion. It is your preference. There are things that I could not answer that Mr. Manion could, and there might be things that perhaps I should answer.

Mrs. Catterall: I just wanted to make clear that I hope Mr. Manion will make a separate statement as principal of the institution independent from the Minister's responsibility.

Mr. Cardiff: I think his statement is longer than mine.

Mrs. Catterall: I am sure it is.

The Chairman: Mr. Cardiff, we are ready to hear your presentation.

Mr. Cardiff: Mr. Chairman, I am not sure these distinctions have any real merit. If there are concerns on the part of members as a result of any representations that are made or any questions that are answered, I think those concerns should be recorded with the committee. There is little point in aniticipating difficulties when we have no reason to believe there are difficulties.

I think we should proceed. It is quite usual to have as many persons of knowledge and expertise as we can muster to explain a bill, and of course there is a political element in a bill. This bill is supported by the government in the House of Commons and it is presented as a

[*Traduction*]

J'aurais d'abord une courte déclaration liminaire à vous faire, et je laisserai ensuite la parole à M. Manion qui aura lui aussi un certain nombre de choses à vous dire. Nous pourrons ensuite répondre à vos questions.

Mme Catterall (Ottawa-Ouest): Je n'ai rien contre le fait que le secrétaire parlementaire soit ici pour représenter le ministre, et qu'il puisse désirer être accompagné, à condition que la nature du rapport soit bien clair et que M. Manion puisse prendre la parole en qualité de directeur du centre, puisque, comme le veut le projet de loi, il conserve, face au niveau politique, toute son indépendance.

J'aimerais qu'il soit bien clair que nous allons entendre d'abord M. Cardiff, qui est ici pour représenter le ministre, que nous allons lui poser des questions et que, éventuellement M. Manion l'assistera pour les réponses, mais qu'ensuite nous aurons également la possibilité d'entendre M. Manion, assisté ou non de son personnel, comme il le désire.

M. Cardiff: Parfait. C'est effectivement ce que nous avions l'intention de faire, puisque c'est la première comparution du ministre, ou plutôt de son représentant, ainsi que de M. Manion. Nous étions d'ailleurs très désireux de rencontrer le comité. Si par la suite celui-ci a le désir de réinviter M. Manion ou d'autres responsables du Centre, il en aura toute la latitute.

De plus, au moment de l'examen article par article du projet de loi, je recomparaîtrai accompagné de M. Manion. C'est toujours ainsi que nous entendons procéder. Les questions que vous aurez à poser aujourd'hui peuvent être adressées à moi-même ou à M. Manion. Vous avez le choix. Dans certains cas il sera probablement plus facile à M. Manion de répondre, dans d'autres cas je serai peut-être mieux placé.

Mme Catterall: J'aimerais qu'il soit bien clair que M. Manion va faire une déclaration distincte, en qualité de directeur d'un établissement indépendant du pouvoir politique.

M. Cardiff: Je crois d'ailleurs que sa déclaration sera plus longue que la mienne.

Mme Catterall: Cela ne m'étonne pas.

Le président: Monsieur Cardiff, nous sommes prêts à vous entendre.

M. Cardiff: Monsieur le président, je ne suis pas sûr que ces distinctions subtiles aient la moindre utilité. Si nos interventions et les réponses que nous faisons suscitent des réserves de la part des membres du comité, à ceux-ci ensuite d'en disposer. Je ne vois pas l'intérêt de prévoir d'ores et déjà des difficultés peut-être purement imaginaires.

Commençons plutôt, car il ne me paraît pas du tout inhabituel que nous essayons de réunir pour la discussion d'un projet de loi comme celui-là, autant de personnes compétentes que possible, et de toute façon un projet de loi a toujours une dimension politique. Celui-ci a été

[*Text*]

government bill—as it was previously. I think we should get along with the business of the committee. If difficulties arise we can deal with them.

Mrs. Catterall: So we will deal with the minister's or his parliamentary secretary's statement, then move to Mr. Manion's—

The Chairman: You may proceed.

Mr. Cardiff: Thank you, Mr. Chairman. I would like to remind the committee that when Bill C-34 received second reading, it was agreed that we would call a number of witnesses to appear before the committee. So we are pleased to be here today and I am pleased to represent the Hon. Don Mazankowski, Deputy Prime Minister, the sponsor of this bill which establishes the Canadian Centre for Management Development. I would also like to introduce Mr. John Manion, the principal designate of the centre. Following my introductory comments, Mr. Manion will be happy to provide more details regarding the activities and plans of the centre, to and respond to hon. members' questions.

For my part, I consider the bill currently under examination by this committee to be of great importance for the government and the people of Canada. In order to cope adequately with the growing complexity of a worldwide competitive economy and a fast-changing society during a time of limited resources, a competent, highly motivated Public Service is essential. The creation of a centre is an important part of the revitalization of the Public Service which the Prime Minister recently announced, and which is being pursued in Project Public Service 2000.

Before discussing Bill C-34 itself, let me briefly summarize the chronology of events since the announcement by the Prime Minister on April 14, 1988, that the centre was being established as an institution dedicated to excellence in teaching and research into public sector management. As you know, pending passage of legislation, the centre has been able to initiate its work by means of an Order in Council dated August 11, 1988.

• 1540

Bill C-148 established the Canadian Centre for Management Development and was tabled in Parliament on August 15, 1988. The bill received unanimous approval in the House of Commons and approval in principle in the Senate and was under review by the Senate Standing Committee on National Finance when it died on the *Order Paper* at the dissolution of Parliament in the fall of 1988. The bill now before you, Bill C-34, was introduced in the House of Commons on June 27, 1989.

Bill C-34 incorporates revisions made as a result of the questions raised during the Senate review on the

[*Translation*]

proposé à la Chambre des communes par le parti ministériel, comme ce fut déjà le cas précédemment. Je pense que nous devions commencer sans plus tarder, et nous réglerons au fur et à mesure les difficultés qui se présenteront.

Mme Catterall: Nous allons donc d'abord entendre la déclaration du secrétaire parlementaire, puis celle de M. Manion. . .

Le président: Vous avez la parole.

M. Cardiff: Merci, monsieur le président. Le comité se souviendra qu'à l'étape de la seconde lecture du projet de loi C-34, il avait été entendu qu'un certain nombre de témoins viendraient comparaître. C'est ainsi que nous avons le plaisir d'être ici aujourd'hui, moi-même à titre de représentant de l'honorable Don Mazankowski, vice premier ministre et parrain de ce projet de loi établissant le Centre canadien de gestion. J'ai également le plaisir de vous présenter M. John Manion, directeur désigné du centre. À la suite des mes commentaires d'introduction, M. Manion se fera un plaisir de vous fournir plus de détails au sujet des activités et plans du centre et répondra à vos questions.

Pour ma part, je considère le projet de loi que les membres de ce comité examinent maintenant comme étant très important pour le gouvernement de même que pour la population canadienne. Afin de pouvoir répondre adéquatement aux exigences créés par la complexité croissante d'une économie de marché à l'échelle mondiale et d'une société en constante évolution, tout en étant en période de restriction des ressources financières, une fonction publique compétente et très motivée s'avère essentielle. La création du centre constitue une partie importante du processus de revitalisation de la fonction publique que le premier ministre annonçait récemment et que le projet fonction publique 2000 a entrepris.

Avant d'aborder la discussion du projet de loi lui-même, laissez-moi faire un bref rappel de la chronologie des événements depuis l'annonce de l'établissement du centre en tant qu'institution consacrée à l'excellence en enseignement et recherche en gestion dans le secteur public. Comme vous le savez, en attendant la promulgation de la loi, le centre a pu initier le fonctionnement de ses activités grâce à un décret (c.p. 1988-1669) passé le 11 août 1988.

Le projet de loi C-148 établissant le centre canadien de gestion a été déposé au parlement le 15 août 1988. Il avait reçu l'approbation unanime de la chambre des communes, une approbation en principe du sénat et se trouvait à l'étape de la révision par le comité permanent du sénat sur les finances nationales lorsqu'il est mort au feuilleton au moment de la dissolution, à l'automne 1988. Le projet de loi que vous examinez présentement, C-34, a été déposé à la chambre des communes le 27 juin 1989.

Ce projet de loi inclut les révisions effectuées suite aux questions soulevées pendant l'examen du sénat et portant

[*Texte*]

independence and accountability of the centre and on its principle. More specificially, the status of the centre has been changed from a department under the direction of a minister to a departmental corporation in which the advisory council becomes a true board of governors, composed of chief executive officers from the private sector, senior members of the Canadian academic community, and deputy heads of federal government departments.

The board of governors has the authority under the bill to make by-laws for the conduct and management of the affairs of the centre and for the exercise of its powers under clause 5 of the bill.

Finally, the bill designates the principal as the chief executive officer of the centre and makes him or her accountable to the board of governors.

I am impressed by the positive and thorough review of the bill that has taken place in both the House of Commons and the legislative committee.

I now ask Mr. John Manion, Principal of the CCMD, to provide us with an overview of the centre's activities and plans.

Mrs. Catterall: I wonder if I could first ask Mr. Cardiff some questions that are not related to the activity and plans, but to the fundamental principles of the bill. Could he explain the move to a board of governors and an independent departmental corporation, as opposed to the previous bill's arrangements?

Mr. Cardiff: It is my understanding that the centre could operate under an Order in Council as it is, but it is removed further from the operations of government with a board of governors, as I understand it, and it would operate more freely.

Mrs. Catterall: The previous bill did not have the centre as an independent departmental corporation. Why has the change been made in this bill? If the intention is to achieve independence, what is the purpose of that change? What do you think it will achieve?

Mr. Cardiff: I cannot be sure of this, but the point could probably be cleared up before the meeting is over. That change would, I imagine, have come in the form of recommendations from the Senate hearings at that time. The change was made from the previous legislation or bill to this—

Mrs. Catterall: My recollection is that the Senate never reported with any recommendations.

Mr. Cardiff: I would have to consult in order to respond to that statement.

Mrs. Catterall: On a more policy-oriented issue, one of the concerns I have with the bill relates to how the management centre will provide for greater equity in public service management and how it will ensure a

[*Traduction*]

sur l'indépendance et l'imputabilité du centre et de son directeur. Plus spécifiquement, le statut du centre est passé de celui de ministère sous la gouverne d'un ministre à celui d'établissement public par lequel le conseil consultatif fait office de véritable conseil d'administration composé de dirigeants d'entreprises du secteur privé, de membres seniors de la communauté académique canadienne et de sous-ministres de ministères du gouvernement fédéral.

L'article 5 de ce projet de loi confère au conseil d'administration l'autorité voulue pour établir des règlements quant à la conduite et la gestion des affaires du centre et pour exercer ces pouvoirs.

Finalement, le projet de loi désigne le principal à titre de dirigeant du centre et donne à ce dernier ou cette dernière l'obligation de rendre compte au conseil d'administration.

Je suis impressionné par la revue complète et positive de ce projet de loi que a eu lieu tant à la chambre qu'en comité législatif.

Je voudrais maintenant demander à M. Manion, principal du centre canadien de gestion de bien vouloir nous donner un aperçu des activités et plans du centre.

Mme Catterall: Je voudrais, si vous le permettez, poser quelques questions à M. Cardiff non pas au sujet des activités du Centre mais plutôt au sujet des principes qui sous-tendent le projet de loi. Je voudrais savoir notamment pourquoi, contrairement à ce qui avait été prévu dans le précédent projet de loi, le Centre sera maintenant doté d'un conseil d'administration et sera constitué en société indépendante relevant d'un ministère.

M. Cardiff: Le Centre aurait pu fonctionner en application d'un décret, mais le fait d'être dirigé par un conseil d'administration lui donnera davantage de latitude et d'indépendance.

Mme Catterall: Dans le précédent projet de loi, le Centre ne figurait pas comme une société indépendante. Quelle est la raison de cette modification. Si c'est pour lui accorder plus d'indépendance, je voudrais savoir dans quel but?

M. Cardiff: Sauf erreur, c'est à la suite des recommandations du comité du Sénat que cette modification a été introduite.

Mme Catterall: Autant que je sache le Sénat n'a pas fait de recommandation.

M. Cardiff: Je vais devoir vérifier.

Mme Catterall: Je me demande dans quelle mesure le projet de loi peut nous garantir que le Centre de gestion verra à ce que des postes de gestion au sein de la Fonction publique soient attribués de façon équitable et plus

[*Text*]

management cadre that is more representative of the Public Service and of the population.

Would your minister have any objection to including equity objectives as part of those of the centre, with respect to the content of the course material and, more particularly, to the centre insofar as it influences the development of the management cadre?

We know the management category is not in any way proportionally representative of women, visible minorities, aboriginal Canadians, or disabled persons. Those groups are dramatically under-represented, to the point where representation only very marginally exists at all.

It seems to me that the centre has a great role to play in changing or in at least opening the mindset of management in order to begin drawing more people into the management cadre. How it is achieving those objectives is certainly one of the issues on which the centre should report to Parliament, but without a reference in the bill there is no requirement for the centre to report to Parliament on that issue.

• 1545

Mr. Cardiff: As a government we would have to consider all amendments, and we would take a look at something like that, certainly.

Mrs. Catterall: I really would be interested in knowing whether that lack of representation in the management category is a concern of the government, and whether the government is prepared to see what will now become the main institution, and what is now the main institution, for development of attitudes and practices within the management cadre, as a vehicle for achieving greater representation not only in the management category but indirectly by broadening the perspective of managers throughout the Public Service.

Mr. Cardiff: I guess our emphasis is on the management capabilities, and we want to make sure the centre provides for the training for management capabilities. You are asking us to expand our legislation to include women, visible minorities, handicapped, and native people.

Mrs. Catterall: Mr. Parliamentary Secretary, I would be very careful. You are on the verge of saying perhaps those groups do not have the capabilities the management cadre requires.

Mr. Cardiff: No, far from it. Do not put words into my mouth.

Mrs. Catterall: No, I am not. I was just trying to caution you.

Mr. Cardiff: You do not have to caution me, because we are very cautious and very concerned about areas such as the one you are raising. If we can address them in some way in an amendment we would consider it. I guess you feel the present legislation does not address that in any way.

[*Translation*]

conforme à la composition de la Fonction publique et de la population.

Je voudrais savoir notamment si le ministre serait d'accord pour faire figurer parmi les objectifs du centre l'équité en matière d'emploi parmi les cadres de la Fonction publique.

Nous savons tous en effet que, parmi les cadres dirigeants de la Fonction publique, la proportion de femmes, de membres de minorités visibles d'autochtones et d'handicapés est tout à fait ridicule.

A mon avis, il appartient au Centre d'essayer de changer l'attitude de la haute direction à cet égard afin de modifier la composition des cadres supérieurs de la Fonction publique. En l'absence d'une obligation dans ce sens figurant dans le projet de loi, je crains que cet objectif reste lettre morte.

M. Cardiff: Le gouvernement ne manquera pas de prendre en compte tous les amendements qui seront proposés.

Mme Catterall: Je me demande si le gouvernement tient réellement à promouvoir l'équité en matière d'emploi et, dans l'affirmative, s'il veillera à ce que le centre de gestion qui sera désormais chargé des modalités de fonctionnement de la haute direction prenne toutes les mesures nécessaires pour mettre en oeuvre les principes d'équité en matière d'emploi à tous les niveaux de la Fonction publique.

M. Cardiff: Le but essentiel du Centre est d'assurer la formation de gestionnaires compétents. Vous voudriez que le projet de loi fasse état des femmes, des minorités visibles, des handicapés et des autochtones.

Mme Catterall: Vous n'allez quand même pas dire que ces groupes ne présentent pas les compétences nécessaires pour devenir des gestionnaires.

M. Cardiff: Ne me faites pas dire ce que je n'ai pas dit.

Mme Catterall: C'était simplement une mise en garde.

M. Cardiff: C'est tout à fait inutile car ce sont des questions qui nous tiennent à coeur. Nous pourrions éventuellement envisager d'inclure ces groupes dans un amendement. À votre avis, ce serait une lacune de la législation actuelle.

[*Texte*]

Mrs. Catterall: It is pretty clear it does not address it now. It could, I suppose—

Mr. Cardiff: With your permission, I would like to see Mr. Manion make his short presentation, and that is a question I think he could assist us with in addressing that issue. You are asking me on the political side of it, but we have to address it on the other side, to know what level we are at in that area, with legislation or without legislation, to know what this centre is doing in that area right at present.

Mr. Crosby (Halifax West): I do not know if the parliamentary secretary is aware, but the Canadian Ethnocultural Council appeared before this committee on Bill C-34 and made the suggestion, the request, that amendments to the bill be introduced to provide for implementation of policies on visible minorities. I am not very clear on how that would be implemented, in my opinion. I can see no problem with a general provision in the bill that says the statute is consistent with the policies on promotion of visible minorities, women, and aboriginal people, for that matter, because there is no reason to restrict it to simply visible minorities. I am sure that is the general intention not only of the government but of the institution. As we hear all the presentations being made we had better deal with this point.

Mr. Cardiff: I also indicated we would certainly consider that, and probably through our deliberations—

Mr. Crosby: What I am trying to say is that I do not think this is decision time. This is represenation time.

Mr. Cardiff: We will take note of your concerns.

Mrs. Catterall: In a general way, I want to ask one more thing, and it is again on the shift to a board of directors as opposed to an advisory committee. I am concerned about the fairly narrow representation on that board. I notice in Mr. Manion's notes he will be talking about the importance of improving productivity and performance at all levels of the Public Service and how management skills contribute to that. It seems to me the trend in management theory and practice is in fact to recognize the interrelationship between management and front-line workers, the importance of management to front-line delivery of service, and the importance of management understanding front-line delivery of service. I am surprised, therefore, to find a board that in fact does not allow for any representation of anybody other than very, very senior managers and academics in both the private and public sector.

• 1550

Would your minister consider broadening the representation on the board, not by increasing its numbers, because size is often not better, but simply by the composition of the board?

Mr. Cardiff: I guess you are really asking us if we would replace members that are currently on the board with other members.

[*Traduction*]

Mme Catterall: C'est tout à fait évident.

M. Cardiff: Si vous le permettez, je demanderais maintenant à M. Manion de nous faire son exposé et vous aurez ainsi une idée plus précise de ce que le Centre fait dans la pratique.

M. Crosby (Halifax-Ouest): Le secrétaire parlementaire ignore peut-être que le Conseil ethnoculturel canadien a comparu devant le comité au sujet du présent bill et qu'il a demandé que des amendements sur les minorités visibles soient apportées au projet de loi. On pourrait inclure dans le projet de loi une déclaration comme quoi le Centre serait disposé à promouvoir les minorités visibles, les femmes et les peuples autochtones et non pas uniquement les minorités visibles, ce qui serait davantage conforme aux principes du gouvernement et du Centre lui-même. Il faudrait donc régler cette question qui a été évoquée à maintes reprises par nos différents témoins.

M. Cardiff: Je vous ai déjà dit qu'on en tiendrait compte.

M. Crosby: Je ne vous demande pas de prendre une décision dès maintenant.

M. Cardiff: Je prends bonne note de ce que vous avez dit.

Mme Catterall: Pour en revenir au conseil d'administration qui a remplacé le comité consultatif initialement prévu, je trouve que la composition du conseil est bien restreinte. Dans ses notes, M. Manion insiste sur la nécessité d'améliorer la productivité de la Fonction publique à tous ses niveaux, ce qui exige une meilleure qualité de gestion. Or, la tendance actuelle insiste davantage sur une bonne communication entre les gestionnaires et le personnel chargé du travail journalier. Je suis donc étonné de constater que seule la haute administration, les universités et autres notables des secteurs public et privé seront représentés au sein du conseil d'administration.

Le ministre serait-il d'accord pour modifier la composition du conseil d'administration sans pour autant nécessairement augmenter le nombre d'administrateurs.

M. Cardiff: Il faudrait pour cela remplacer certains administrateurs par d'autres.

[*Text*]

Mrs. Catterall: You do not have a board as yet.

Mr. Cardiff: No.

Mrs. Catterall: A board will be named.

Mr. Cardiff: Yes. How are you proposing that the board be named?

Mrs. Catterall: Well, I think it is relatively important to have people on the board who are less management oriented and more front-line worker oriented. I know in the past the government has been able to find such people for various appointments. I also think it is important that the composition of the board at least consider the representation of the board.

Mr. Cardiff: I would have to agree that it takes all degrees of management to form a board to deliver the proper programs. I would not see why we could not accommodate or come close to that. It might fit my criteria, but it might not fit someone else's. We have that risk as well.

With the operation of the centre, the way it has been running under Order in Council, and I understand it is working extremely well, I do not want to disrupt the operations of the centre per se. We are looking at ways to improve any way we can in the centre of excellence in the management areas. That is the whole purpose. If we can improve it in some way, yes.

Mrs. Catterall: Has there been some kind of an evaluation? I think it is too early to do any kind of an evaluation, but you just made the comment that it seems to be working quite well. I wonder if you could tell me what that is based on from the minister's point of view.

Mr. Cardiff: One of the items I can recall is that when the last Parliament was formed, I believe the management centre offered some training and provided some expertise to new Members of Parliament, for one thing. That was beneficial. That was one of the items.

I think Mr. Manion could answer that much better than I could, and also on the delivery of the programs and the number of programs. Do we have 45 centres of excellence across the country at the present time where programs are being offered?

I am very uncomfortable asking Mr. Manion for some assistance without him making his opening remarks. I would like it if the committee would allow Mr. Manion to make those remarks. I think that would help us all. The idea is that we are here to help the committee as much as possible.

Mrs. Catterall: Normally, at any other legislative committee I have been on, it is the minister who appears speaking to the policy issues. So I think this is quite unusual.

Mr. Cardiff: Whatever you wish. If that is what you want me to do, continue to answer questions, I will have to consult. I just thought it was not fair to Mr. Manion to

[*Translation*]

Mme Catterall: Le conseil d'administration n'est pas encore constitué que je sache.

M. Cardiff: Non il ne l'est pas.

Mme Catterall: Les membres doivent être nommés.

M. Cardiff: Qu'est-ce que vous proposez?

Mme Catterall: Parmi les membres du conseil d'administration il devrait y avoir à mon avis des personnes qui représentent l'ensemble des employés et non pas uniquement les gestionnaires comme cela s'est fait d'ailleurs dans d'autres cas.

M. Cardiff: Ce serait en effet sans doute une bonne chose et on devrait pouvoir vous donner satisfaction à cet égard.

Jusqu'à présent le Centre a très bien fonctionné par décret. Je n'ai certainement pas l'intention de tout chambouler. Mais s'il y a moyen d'améliorer les choses au plan de la gestion, ce sera certainement fait.

Mme Catterall: Vous venez de dire que le Centre fonctionne bien, alors qu'il est un peu tôt j'imagine pour avoir fait une évaluation en bonne et due forme. Sur quel élément d'information basez-vous donc cette conclusion.

M. Cardiff: Au moment de l'ouverture de la présente législature, le centre de gestion a offert des cours aux députés nouvellement élus, ce qui a été très utile.

M. Manion est bien mieux placé que moi pour vous dire comment fonctionne les différents cours offerts par le Centre. Ces cours sont offerts dans 45 centres d'excellence répartis à travers le pays.

Mais il me semble qu'il serait préférable de permettre à M. Manion de faire son exposé, après quoi nous pourrons répondre à vos questions.

Mme Catterall: Selon l'usage de tous les comités législatifs, il appartient au ministre de répondre aux questions portant sur les grandes orientations.

M. Cardiff: Je ferai comme vous l'entendez. Je pensais simplement qu'on permettrait à M. Manion de faire son exposé après quoi je serai d'ailleurs obligé d'avoir recours

[*Texte*]

ask him to consult, providing me with answers, without him making a few remarks, because Mr. Manion is the expert on the centre, without question. I am not.

Mr. Crosby: Mr. Chairman, I do not know if we are bound by any precedents here. I personally do not think we are, but if we were, I think the member would have to agree that this is quite an unusual situation. A bill was introduced into the previous Parliament, was given approval in principle by the Parliament, in fact passed by the House of Commons and not given final approval simply because of a chain of peculiar circumstances. So when we come back to review the bill, we find the institution that is the subject-matter of the bill actually existing and operating, because it can do so without the actual benefit of a parliamentary statute.

We are here dealing with the facts. The minister still continues to support the bill as presented to the House of Commons, and we have that aspect of it represented. We also have a functioning organization and have that aspect of it represented. We are not dealing with two competing parties here; we are dealilng with a common consent and concurrence. Again the principle has been approved by the House of Commons, so I think we are here to obtain information, to discuss and try to improve the bill. We are not here to undermine the purpose of it, or to reflect on what has gone on in the past.

• 1555

If the people making the presentations think they can inform the committee better by proceeding in a particular manner, I for one would like to see them proceed. If you still are not satisfied afterwards, you have a full right to question and complain, whatever you want to do. But let us get the information on the table first, before we start criticizing the source of it.

Mrs. Catterall: I do not think I have been doing any criticizing; I certainly hope not. I am just trying to get the Minister's point of view—

Mr. Crosby: What do you call what you were doing?

Mrs. Catterall: —as opposed to the management's point of view, if I may.

Mr. Cardiff: I believe it would be of assistance to the committee if we could have an open session of Mr. Manion making a short presentation and then have our discussion, because I know I do not have the answers to all you are asking.

Statement by Mr. John L. Manion, Principal, Canadian Centre for Management Development:

Mr. Chairman, you have heard several witnesses to date and we have also provided the committee with some documentation on the centre's activities. Of course, I would not want to repeat what you have heard nor what you have read.

If I may, what I would like to do is, first to touch briefly on the context in which the centre was created, its purpose, our hopes and the challenges ahead of us. Then,

[*Traduction*]

à lui pour répondre à vos questions car c'est lui qui est l'expert en ce qui concerne ce Centre et non pas moi.

M. Crosby: Je ne pense pas que nous soyons tenus de respecter les précédents et, en tout état de cause, les circonstances sont plutôt particulières vu que ce projet de loi avait été déposé lors d'une précédente législature et adopté par la Chambre des communes et ce n'est en raison d'un concours de circonstances qu'il n'a pas pu entrer en vigueur. Or, bien que nous soyons à nouveau saisis de ce projet de loi, le Centre dont il doit en principe porter création existe d'ores et déjà, bien que la loi n'ait pas été adoptée.

Le ministre appuie le projet de loi déposé à la Chambre des communes alors que le centre existe déjà dans la pratique. Donc ce n'est pas une question controversée, tout le monde est d'accord sur l'objet du projet de loi. Vu que le projet de loi était en principe approuvé par la Chambre des communes, notre objet est de recueillir des renseignements et d'essayer éventuellement d'améliorer le projet de loi et non pas de revenir sur le passé.

J'estime donc qu'on devrait laisser à nos témoins le soin de nous fournir les renseignements demandés comme ils l'entendent. Si par la suite vous êtes toujours pas satisfaite, vous pourrez leur poser des questions à nouveau. Mais commençons par entendre ce qu'ils ont à nous dire avant de les critiquer.

Mme Catterall: Je n'avais pas l'intention de critiquer qui que ce soit. Je voulais simplement recueillir le point de vue du ministre plutôt que. . .

M. Crosby: Et qu'avez-vous fait jusqu'à présent?

Mme Catterall: ..celui de la direction.

M. Cardiff: Je propose qu'on laisse la parole à M. Manion après quoi vous pourrez lui poser des questions car il est mieux placé que moi pour y répondre.

Déclaration par M. John L. Manion (directeur, Centre canadien de gestion):

Monsieur le président, vous avez entendu plusieurs témoins et nous vous avons fourni un certain nombre de documents sur les activités du centre et ses programmes. Je m'en voudrais donc de répéter ce que vous avez entendu ou ce que vous avez lu.

Avec votre permission, je voudrais d'abord aborder brièvement le contexte dans lequel le centre a été créé, ses buts, ses espoirs et les défis qui nous attendent. Par la

[*Text*]

I would attempt to answer a couple of fundamental questions that have been raised relating to this bill.

Context:

First of all, I believe it is important to recognize the context in which the centre was created. Internationally, in both public and private sectors, a revolution in management has been underway for some time. The new management approach emphasizes decentralization of authority, simplification of structures and processes. There is a very strong focus on people: both the clients of the organization and its employees. Systems and structures are reduced in importance and emphasis shifted to clear goals, policies, standards, value systems and principles of operation. It therefore requires managers with sound knowledge of their fields and a professional competence enabling them to manage with a minimum of guidance.

In Canada, the revolution, or if you prefer, the renaissance or renewal, began in 1986 when senior deputy ministers, concerned about perceived signs of malaise in the Public Service, launched two opinion surveys of Public Service managers, the first in 1986 and a follow-up in 1988. These surveys clearly demonstrated that we have problems: managers felt harassed and burdened by the pace and scale of change and needed support. Fortunately, the same surveys revealed that some deparments, large and small, in headquarters or in the regions, in line departments and central agencies, people showed high morale and productivity and they were copiing well with change and restraint, in other words, there were managers and management techniques which were working effectively.

It was decided to launce a broad but low-key program of renewal which would, as a minimum, generalize these success stories across government. Some of you may recall that we looked at ways of strengthening values and corporate culture in a committee headed by the former Deputy Minister of Citizenship and Immigration. We discussed the improvement of internal communications in a committee headed by the Deputy Minister of Communications. We also examined ways of improving our knowledge and understanding of management issues confronting us and skills and attributes needed to cope with them.

It was then recommended to the government, and the Prime Minister approved and ultimately announced in April 1988, that the Canadian Centre for Management Development be created to help managers cope with the challenges ahead.

You are of course aware that more recently, the Prime Minister announced the launching of Project Public Service 2000 for the broad renewal of the Public Service.

[*Translation*]

suite, j'essaierai, si vous le voulez bien, de répndre à quelques questions fondamentales qui ont été soulevées ausujet de ce projet de loi.

Contexte:

Comme je l'ai dit, je crois qu'il nous est important de reconnaître le contexte dans lequel le centre a vu le jour. Depuis quelque temps, sur la scène internationale, autant dans les secteurs privés que publics, une révolution est en cours dans la gestion. L'approche à la nouvelle gestion met l'emphase sur la décentralisation de l'autorité, la simplification de structures et processus administratifs. On met l'accent sur les personnes: tant le client desservi par l'organisation que ses employés. L'importance accordée aux systèmes et structures est réduite au profit d'objectifs clairs, de politiques, de normes, de schèmes de valeurs et de principes opérationnels. Ceci demande du gestionnaire une connaissance éprouvée de ces domaines, une compétence professionnelle qui le rende capable de gérer avec un minimum de direction.

Au Canada, la révolution, ou si vous préférez la renaissance ou le renouveau, a commencé en 1986 quand des sous-ministes seniors, préoccupés par des signes de malaises perçus dans la Fonction publique, ont lancé deux enquêtes auprès des hauts fonctionnaires: la première en 1986, accompagnée d'un suivi en 1988. Ces enquêtes ont révélé hos de tout doute, l'existence de problèmes: les gestionnairs se sentaient harcelés et fourbus par la rapidité et l'étendue du changement et avaient besoin d'aide. Heureusement, ces mêmes enquêtes ont indiqué que dans certains ministères, petits et grands, au siège social comme dans les régions, agences centrales ou ministères opérationnels, les employés avaient un bon moral et étaient productifs et s'accommodaient bien du changement et des contraintes; en d'autres mots, il y avait des gestionnaires et des approches à la gestion qui fonctionnaient bien.

C'est alors que vint la décision d'amorcer un renouveau d'envergure mais, sans tambour ni trompette, en vue, au minimum, de généraliser ces réussites à l'ensemble du gouvernement. Certains d'entre vous vous souviendrez peut-être du comité présidé par l'ancien sous-ministre de la Citoyenneté et Immigration, créé pour renforcer les valeurs et la culture organisationnelle. Également, un comité fut formé sous la direction du sous-ministre des Communications, pour discuter des améliorations à nos communications internes. Nous avons enfin cherché des moyens pour améliorer notre connaissance et notre compréhension des problèmes de gestion auxquels nous faisons face, ainsi que des compétences et qualités nécessaires pour les régler.

Suite à nos recommandations, le premier ministe, en avril 1988, a approuvé et annoncé la création du Centre canadien de gestion pour permettre aux gestionnaires de mieux faire face aux défis qu'ils recontrent.

Comme vous le savez, plus récemment, le premier ministre a annoncé le projet «Fonction publique 2000» pour le renouvellement de la Fonction publique. John

[*Texte*]

You heard John Edwards at an earlier meeting of your committee and he identified the linkages between this project and the new centre. Both, Public Service 2000 and the creation of the centre are logical combinations of events in Canada since 1986. They fit well with management changes taking place around the world.

Purposes, Hopes and Challenges:

Now, what are the purposes of the centre, our hopes and the challenges facing us? Put simply, the purposes of the centre are:

(a) to improve the quality of management;

(b) through it, the quality of the Public Service, and

(c) as a consequence, the quality of the service of the people of Canada.

With these purposes in mind when it was created, we hoped that the centre would be an institution that managers come to see as their own: a place to come in contact with ideas, knowledge and shared experience. We wanted the centre to be a place that made significant improvements in the quality of government. To do so, we would attempt to create an enduring institution that combined seasoned academics from our universities in Canada with the cumulative experience of the senior management community. Our teaching and research staff were selected with this in mind. We wanted to build in a sense of our history, and a need to understand the ethics and diversity of the Public Service. We wanted managers to understand the need to lead the organization in the fullest sense, in addition to managing in a constrained administrative environment. We felt that mangers ought to be able to communicate their intentions clearly and precisely, knowing they have to lead teams consisting of a wide variety of people with a diversity of talents and skills. We hoped for an emphasis on judment, sensitivity and a sense of timing in the provision of services. As you know too well, governments are complex and we wanted managers to appreciate that art of making things happen.

Our challenges were dictated by the fundamental changes which are taking place. Organizations have to adapt to change and become less rigid in their structure. The nature of our work is changing with tremendous emphasis on management of information, including managing technology and an increasing need for analytical skills. Management through people becomes the dominant skill. The nature of jobs is changing and the scope of work is expanding to encompass broader national and international considerations and a variety of policy issues, such as the environment and human rights. In this context, training and development becomes a key instrument of corporate management. It becomes the

[*Traduction*]

Edwards, a déjà identifié devant votre comité les liens qui existent entre ce projet et le nouveau centre. Les deux, Fonction publique 2000 et la création du nouveau centre, m'aparaissent comme faisant partie d'un engrenage logique d'événements au Canada depuis 1986 et cadrent bien avec les changements dans la gestion que l'on retrouve un peu partout à travers le monde.

Buts, espoirs et défis:

Mais quels sont les buts du centre, nos espoirs et nos défis? En termes simples, les buts du centre sont:

a) d'améliorer la qualité de la gestion;

b) à travers elle, la qualité de la Fonction publique, et;

c) en conséquence, la qualité du service à la population canadienne.

C'est avec ces buts à l'esprit que nous avions l'espoir lors de sa création, que le centre soit une institution que les gestionnaires considéreraient comme bien à eux: un endroit où ils pourraient puiser des idées, des connaissancces et partager leurs expériences. Nous voulions et continuons à penser que le centre soit une source d'amélioration substantielle dans la qualité de l'administration publique. Pour ce faire, nos efforts visaient à créer une institution durable mariant les universitaires chevronnés de nos institutions canadiennes avec l'expérience accumulée de la gestion supérieure de la Fonction publique. C'est dans cet esprit que nous avons choisi le personnel enseignant et nos chercheurs. Nous visions à bâtir un sens de l'histoire, et d'inculquer un besoin de compréhension de l'éthique et de la diversité de la Fonction publique. Nous voulions des gestionnaires qui comprenent le besoin de diriger une organisation dans son sens le plus total, en plus de gérer dans un milieu de contraintes administratives. Nous croyions que les gestionnaires devraient être capables de communiquer leurs intentions clairement et précisément, sachant qu'ils doivent mener des équipes composées d'une grande variété de personnes avec une diversité de talents et d'habiletés. Nous espérions mettre l'emphase sur le jugement, la sensibilité et un sens de la ponctualité dans la livraison des services. Comme vous le savez trop bien, les gouvernements sont complexes et nous voulons des gestionnaires capables d'apprécier l'art de produire des résultats.

Les changements fondamentaux en cours, dictent nos défis. Les organisations doivent s'adapter aux changements grâce à des structures plus flexibles. La nature de notre travail change elle aussi avec un accent particulier sur la gestion de l'information, la gestion de la technologie et un besoin croissant d'une capacité d'analyse accrue. La gestion par l'entremise des personnes, devient le trait dominant. La nature des tâches change également, et l'étendue du travail prend des proportions qui englobent des dimensions nationales et internationales et une gamme de considérations de politiques, telles que l'environnement et les droits de la personne. Dans ce contexte, la formation et le perfectionnement deviennent

[*Text*]

vehicle by which the corporate vision is communicated and by which the organization renews itself and equips managers with the knowledge, skills and attitudes to face the future.

That future, which is already present, requires top-notch Public Service managers:

1. Who can think, analyze, conceptualize;

2. Who understand their environments in Canada and the world;

3. Who can lead, motivate, work with and through people;

4. Who understand history but are not prisoners of their systems, structures or of the past;

5. Are capable of questioning the status quo and creatively envisioning and managing change;

6. Who are imbued with the values and best traditions of public service in a parlametnary democracy.

These are the kind of managers that the centre hopes to produce in order to improve, as I said at the outset, the quality of management, the quality of the Public Service and the quality of service to the people of Canada.

Why Legislation:

If I may, Mr. Chairman, I would now like to turn to the next question: "Why does the centre need specific legislation? Why, when we have been operating under the provisions of an Order-in-Council since August 11, 1988?"

Technically, one could argue that the centre couuld continue its operations without legislation. Indeed, there are a number of organizations such as the PCO or the Federal Provincial Relations Office, which has been in operation without legislation and still functions. There are others such as the Western Diversification Office and the Atlantic Opportunities Agency, which were initially established by Order-in-Council and for which the government saw fit to introduce legislation. The Canadian Centre for Management Development is one of these.

The purpose of the government's legislative initiative is to upgrade the status and visibility of the centre by having its objectives publicly stated and approved by Parliament; by providing through this means measures by which the achievement of these objectives can be accounted for to Parliament; by opening it to the outside world of universities and the private sector. By creating a department corporation, the government will give the centre a level of intellectual independence balanced by an adequate degree of accountability: accountability to Parliament, through a minister for its funding and annual reporting; to the Treasury Board and other central agencies for its internal management; and, to a board of governors comprised of public and private sector members, for the general orientation of its program.

[*Translation*]

des instruments de gestion organisationnelle. Ils sont le véhicule de transmission de la vision organisationnelle et du renouveau de l'organisation elle-même. Ce sont les instruments-clés pour façonner la connaissance, les habiletés et les attitudes de la gestion face à l'avenir.

Cet avenir, qui est déjà présent, exige des fonctionnaires de premier ordre:

1. qui savent penser, analyser et conceptualiser;

2. qui comprennent leur milieu au Canada et dans le monde;

3. qui peuvent mener, motiver et travailler avec et par les personnes;

4. qui comprenent l'histoire sans être prisonniers des systèmes, des structures ou du passé;

5. qui sont capables de remettre en question le statu quo et de percevoir et gérer le changement avec imagination;

6. quisont imbus des valeurs et meilleures traditions de la Fonction publique en démocratie parlementaire.

Voilà le genre de gestionnaires que le centre doit produire afin d'améliorer, comme je l'ai dit au début, la qualité de la gestion, la qualité de la Fonction publique et la qualité du service au public canadien.

Pourquoi une loi:

Avec votre permission, monsieur le président, j'aimerais maintenant soulever la question: «Pourquoi, le centre a-t-il besoin d'un projet de loi spécifique? Pourquoi, alors que le centre est en opération en vertu d'un décret depuis le 11 août 1988?»

Sur le plan technique, on peut avancer que le centre pourrait continuer ses opérations sans une loi. De fait, il y a nombre d'organisatins, tel le Bureau du Conseil privé et le Bureau des relations fédérales-provinciales qui existent et sont opérationnels sans aucune loi depuis plusieurs années. Il y a en d'autres, telles que «diversification de l'économie de l'ouest Canada» et l'«Agence de promotion économique du Canada Atlantique», qui furent d'abord créées par voie de décret et que le gouvernement a décidé de consacrer par voie législative. Le Centre canadien de gestion en est une autre.

Le but visé par l'initiative législative du gouvernement est d'améliorer le statut et la visibilité du centre par un énoncé public de ses objectifs, sujet à l'approbation du Parlement. Par ce moyen, il introduit une mesure d'imputabilité au Parlement pour la réalisation de ses objectifs. Il ouvre le centre au monde universitaire et au secteur privé. Enfin, il crée un «établissement public» qui dote le centre d'un niveau d'indépendance intellectuelle équilibrée par un niveau raisonnable d'imputabilité: imputabilité au Parlement via le ministre pour ses budgets et le rapport annuel; au Conseil du Trésor et autres agences centrales pour sa gestion interne; et, au conseil d'administration composé de représentants des secteurs publics et privés pour l'orientation générale de son programme.

[*Texte*]

The creation of a departmental corporation will give the centre the dual status of a department and of a corporation. As a department, the centre is subject to the Financial Administration Act, the Public Service Employment Act, the Public Service Staff Relations Act, to only mention these three. Yet, the centre must move beyond the status quo, testing new methods, technology and ideas and acting as an agent of progressive change. This is best done outside the normal departmental framework of government. In addition, the involvement of partnership wth institutions outside governments requires the independence and flexibility which this bill offers. This includes the ability of the principal to appoint staff from outside: universities, the private sector, unions and others, who are otherwise not interested in making a casreer in the Public Service, yet, providing a constant rejuvenation and fresh insight among teaching and research staff. At the same time, the bill enables the centre to continue to recruit from within the Public Service by seconding to the centre promising senior officials from within departments and agencies.

The bill also gives the centre contracting flexibility to enter into contracts in its own name, thus enabling the centre to obtain courses and seminars under contract without having to build up a large permanent staff. Finally, as an arm's-length institution, the bill empowers the centre to fund external research, charge fees for services rendered and receive and use gifts, contributions or bequests to support, for example, a chair or a course in a specific area of study. Finally, under the legislation, the centre will present a report to Parliament which the present centre does not do. As I said before, this will give parlamentarians an opportunity to examine the activities of the centre against objectives set in law.

Promotion of Employment Equity - Multiculturalism:

The second fundamental question that was raised in committee is whether the objects of the centre should be modified to include specific reference to the "changing cultural and racial composition of Canada and to employment equity". I understand the committee is also interested in knowing what measures the centre has taken or will take to sensitize the senior cadres of the Public Service to the promotion of these policy objectives of the government.

Mr. Chairman, I would like to address the last part of this issue first. I am pleased to say that virtually all sectors of the centre's program address the issues of employment equity and multiculturalism. Our orientation courses for senior managers and executives have two three-hour sessions, dealing with "employment equity" and "valuing diversity". The first reviews the issue of stereotypes,

[*Traduction*]

La création d'une corporation ministérielle va donner au centre le double statut de ministère et de corporation. Comme ministère, le centre est sujet à la Loi sur la gestion des finances publiques, à la Loi sur l'emploi dans la Fonction publique et à la Loi sur les relations de travail, pour ne mentionner que ces trois-là. Cependant, le centre doit viser au-delà du statu quo, expérimenter avec de nouvelles méthodes, la technologie et des idées, et devenir un agent catalyseur de changements progressifs. La meilleure façon d'y arriver est en dehors du cadre ministériel moral. De plus, le partenariat avec des institutions à l'extérieur du gouvernement, requiert précisément une indépendance et une flexibilité offertes par le prjet de loi. Ceci comprend la capacité pour le principal de nommer du personnel de l'extérieur: universités, secteur privé, syndicats et autres qui ne sont pas réellement intéressés à faire carrière dans la Fonction publique mais qui, néanmoins, permettent un rajeunissement continu et des points de vue nouveaux parmi le personnel enseignant et les chercheurs. En même temps, le projet de loi permet au centre de continuer à recruter à l'intérieur de la Fonction publique, par voie d'affestations, des hauts fonctionnaires provenant des ministères et agences du gouvernement.

Le projet de loi prévoit également que le centre puisse s'engager dans des marchés de services en son nom propre, rendant possible de ce fait, la tenue de cours et de séminaires, sans pour autant devoir se doter d'un effectif permanent et substantiel. Enfin, le projet de loi prévoit que le centre, à titre d'institution indépendante, pourra financer de la recherche extérieure, demander des redevances pour services rendus, acquérir par don ou legs, des sommes d'argent pour financer, par exemple, une chaire ou un cours dans un domaine d'étude particulière. Enfin, en vertu du projet de loi, le centre présentera un rapport annuel au Parlement, ce qu'il ne peut faire dans le moment. Comme je l'ai déjà dit, ce rapport donnera l'occasion aux parlementaires d'examiner les activités du centre par rapport à son mandat législatif.

Programme d'équité à l'emploi - Multiculturalisme:

La deuxième question fondamentale soulevée devant votre comité est de savoir si la mission du centre devrait être modifiée pour y ajouter une référence précise aux changements touchant, entre autres, «la composition raciale et culturelle de la population canadienne et l'équité en matière d'emploi». Je crois comprendre que le comité est également intéressé à connaître les mesures que le centre a prises ou entend prendre pour sensibiliser la catégorie de la gestion de la Fonction publique à la promotion des objectifs de ces politiques gouvernementales.

Monsieur le président, j'aimerais d'abord discuter de ce dernier point. J'affirme, avec une certaine fierté, que virtuellement tous les secteurs de notre programme touchent les questions d'équité en matière d'emploi et le multiculturalisme. Nos cours d'orientation pour les cadres de gestin supérieure et les cadres de direction comprennent deux sessions de trois heures, touchant

[*Text*]

prejudices, Public Service performance in the area of employment equity and also the issue that employment equity is sometimes seen as contrary to the merit principle. The second, "valuing diversity", has been dealt with in a number of ways. We have used skits by theatre groups designed to sensitize our managers to biases and differences in cultures and genders and to the potential of disabled persons. We have also experimented with a series of video tapes on the same subjects. . . We have other sessions on "social issues", "critical issues" and one giving an "overview of the human resources environment" which deal with the demographics and the profile of our population now and in the future. They also discuss the impact of integration of cultures on Canadians and on the Public Service, the changing profile of the workforce and of course, the need for management to adjust to these changes.

Our Management Development and Case Development Sector also cover these issues, including the challenges of providing service to a multi-racial and diverse public. The centre has funded the Human Rights Commission to supply eight to ten case studies which will deal with human rights in the work place. We are also negotiating with the Secretary of State for their involvement in preparing case studies on multiculturalism.

The Management Issues and Seminar Program has concentrated on developing a two-day seminar on "managing a diverse workforce" with the advice of a consultative committee on which Gill Scott, who I believe was at an earlier meeting of this committee, is a member.

Our Research Program is considering funding some research into the public sector response to its changing work force. We have also done a study on the classification system for PS 2000 which contains some particular reference to the perceived biases of the system and of the way they may be addressed.

In the delivery of our courses, we make sure that people of different cultural background appear before the classes as tutors and lecturers. At the present time, we have one visible minority person on staff, one on contract, two more with whom we are negotating a contract, as well as two or three who will be interviewed to fill one vacancy on the Orientation Program.

In conclusion, Mr. Chairman, I would like to reiterate that the centre is firmly committed to these programmes and can be an effective instrument of promotion of the objectives of the government on multiculturalism, employment equity, including visible minorities. Our primary objective, however, remains the promotion of

[*Translation*]

«l'équité en matière d'emploi» et «valeurs - principes de gestion». La première session passe ne revue les sujets des stéréotypes, préjugés, du rendement de la Fonction publique dans ses programmes d'équité en matière d'emploi, ainsi que le point controversé que l'équité à l'emploi est parfois perçue comme contraire au principe du mérite. La seconde, «valeurs - principes de gestion» a fait l'objet de différents essais. Nous avons eu recours à des pièces de théâtre destinées à sensibiliser les gestionnaires sur les préjugés et les différences entre les cultures, les hommes et les femmes, et la capacité des personnes handicapées. Nous avons aussi expérimenté avec une série de films vidéo sur les mêmes sujets. . . Nous avons d'autres sessions sur les «questions sociales», «enjeux importants» et une sur «la gestion des ressources humaines», qui traitent de la démographie et du profil de la population présente et à venir. Ces sessions discutent aussi de l'impact de l'intégration des cultures sur les Canadiens et sur la Fonction publique, du profif changeant du monde du travail et, évidemment, du besoin pour la gestion de s'adapter à ces changements.

Notre secteur de perfectionnement en gestion et études de cas couvre également ces questions y inclus le défi de donner un service à un public multi-racial et diversifié. Via la Commission des droits de la personne, le centre a financé la production de huit à dix études de cas reliées aux droits de la prsonne en milieu de travail. Nous sommes présentement à négocier avec le Secrétariat d'État la préparation d'études de cas sur le multiculturalisme.

Le programme de matières de gestion et séminaires a porté son attention sur le développement d'un séminaire de deux jours traitant sur «gérer la diversité et les valeurs institutionnelles dans le milieu de travail» avec l'appui d'un comité consultatif dont Gil Scott qui était ici à une réunion antérieure, est membre.

Notre programme de recherches étudie le financement possible d'une recherche traitant de la réaction du secteur public aux changements dans la composition de ses effectifs. Nous avons aussi complété une étude sur le système de classification pour le groupe de travail «Fonction publique 2000». Cette étude, entre autres, traite des barrières systémiques et de la façon de les corriger.

Enfin, dans la livraison de nos cours, nous nous assurons de la présence de personnes de cultures différents, soit à titre de conférenciers ou comme moniteur ou monitrice d'ateliers. À ce moment-ci, nos effectifs comprennent une personne qui appartient au groupe des minorités visibles, nous en avons une engagée par voie d'un marché de services; nous sommes à négocier un marché de services avec deux autres; enfin, deux à trois autres doivent être interviewées pour combler une vacance à notre programme d'orientation.

En guise de conclusion, monsieur le président, le centre est fermement engagé dans ces programmes et peut être un outil efficace de promotion des objectifs du gouvernement sur le multiculturalisme, l'équité à l'emploi, y inclus les minorités visibles. Cependant, notre objectif premier demeure la promotion d'une gestion de

[*Texte*]

good management. In this context, we will continue our policy of registering to our orientation courses, managers identified in the Employment Equity Program and visible minorities who are at the level immediately below that or senior management (SM-1). To date, 328 person in this group have participated in the Orientation Program of which 76 since CCMD is in operation. We will, of course, also continue to do so on the recommendation of departments as it is done for all course participants. I am sure you will appreciate that to do otherwise, that is, to give priority to access over good management could be detrimental to the fundamental objective of the centre, which is to produce quality management.

Now, Mr. Chairman, I would like to return to the first part of the issue. As I understand it, the question is whether it is desirable or indeed feasible to enshrined in an organization bill, like Bill C-34, a general policy objective of the government by a specific amendment to the objects of the centre designed to encourage the full partcipation of women, visible minority and other multicultural groups to the most senior levels of the Public Service and to permit attendance at our courses by those with potential to enter these ranks.

At the outset, let me say that there is no technical reason why this could not be done, but there are a number of questions which we may ask ourselves in considering whether it should be done. First of all, could it lead to calls for the enshrinement of other laudable policy objectives not just in this bill but in others as well? Secondly, assuming that Parliament would wish to affirm a policy in this bill without inserting it in other existing legislation, would such an action leave open the possibility that the courts could read the policy as applying differently in the case of this centre than in the case of other institutions? For example, as you know, the Treasury Board has a statutory responsibility for personnel management: Does the absence of this specific policy objective from the Financial Administration Act suggest that the Treasury Board Secretariat would be less obliged than this centre to pursue such an objective? Obviously, no. Finally, I am wondering if legislating this point in the case of the centre, might suggest that the government is somehow less than fully committed to implementing its own policies generally. Such a suggestion would, undoubtedly, be clearly unacceptable. Last but not least, Parliament has already passed laws on mulitculturalism and employment equity.

This Mr. Chairman, brings me to the end of my opening remarks. I also carefully read over the transcripts of your deliberations and noted a number of other points that members wish to raise with me. I could either deal with them at this point, or respond to specific questions.

[*Traduction*]

qualité. Dans ce contexte, nous allons continuer notre politique d'inscrire à nos cours d'orientation, les gestionnaires qui font partie du Programme d'équité à l'emploi et des minorités visibles qui sont au niveau immédiatement au-dessous du niveau des cadres de gestion supérieur (SM-1). À ce jour, 328 personnes de ce groupe ont assisté aux cours d'orientation dont 76 depuis la création du CCG. Évidemment, nous allons aussi continuer à le faire, sur la recommandation des ministères, comme c'est le cas pour tous nos stagiaires. Vous conviendrez avec moi, j'en suis sûr, que faire autrement, c'est-à-dire donner une priorité à l'accès à nos cours, plutôt qu'à la bonne gestion, irait à l'encontre de l'objectif fondamental du centre qui est de produire une gestion de qualité.

Maintenant, monsieur le président, j'aimerais retourner à la première partie de cette question. Comme je la comprends, la question est de savoir s'il est désirable ou faisable d'enchâsser dans un projet de loi organisationnel, comme la Loi C-34, un objectif de politiques générales du gouvernement, par voie d'une modification précise à la mission du centre, et ayant pour objet d'encourager le plein accès des femmes, minorités visibles et autres groupes multiculturels, aux postes les plus élevés de la Fonction publique, et de permettre à ceux qui ont la capacité d'accéder à ces postes d'assister à nos cours.

Tout d'abord, permettez-moi d'affirmer qu'il n'y a aucune raison technique qui empêcherait un tel amendement. Par contre, nous pouvons demander un certain nombre de questions afin de savoir si cela devrait se faire. D'abord, se pourrait-il qu'un tel geste conduise à des appels pour un enchâssement d'autres objectifs aussi louables, non seulement dans ce projet de loi, mais dans d'autres? Deuxièmement, dans l'hypothèse où le Parlement voudrait affirmer une politique dans notre projet de loi, sans l'insérer dans d'autres, est-ce qu'un tel geste pourrait ouvrir la porte à des interprétations judiciaires suggérant que cette politique a une portée différente dans le cas du centre que dans d'autres institutions? Par exemple, comme vous le savez, le Conseil du Trésor a une responsabilité statutaire pour la gestion du personnel: est-ce que l'absence de cet objectif précis dans la Loi de la gestion des finances publiques, suggère que son secrétariat serait moins obligé que le centre, de poursuivre cet objectif? Évidemment, non. Enfin, je me demande si en légiférant sur ce point pour le centre, il pourrait y avoir une suggestion que le gouvernement soit, en quelques façons, moins que pleinement engagé dans l'implantation de ses propres politiques ailleurs. Sans aucun doute, une telle suggestion serait inacceptable aux ministres. Enfin, le Parlement a déjà passé des lois sur le multiculturalisme et sur l'équité à l'emploi.

Monsieur le président, je suis arrivé à la fin de mes commentaires. J'ai lu avec attention la transcription de vos délibérations et pris bonne note d'autres points que les membres de ce comité veulent m'adresser. Je pourrais répondre maintenant ou entendre vos questions

[*Text*]

Whatever you decide, Mr. Chairman, I am at your service. Thank you.

Mr. Manion: First, may I say I am very grateful for the chance to appear before the committee. I am grateful for the committee's patience in waiting for me to appear; there were personal circumstances which I will not go into. However I am glad to be here now.

In the document in front of you, I mention the context in which the centre has been created, both internationally and in Canada. It is important to recognize there are changes around the world in the way management, in both the public and the private sector, is carried out. Systems and structures are being de-emphasized, and there is more and more emphasis on the requirements and skills of individual managers. Within Canada the renaissance or renewal of the management process has been underway for several years.

Members may recall two opinion surveys of senior government managers, one in 1986 and one in 1988. These surveys revealed our management cadre was under very heavy pressure. Our managers were harassed and burdened by the pace and scale of change, and they needed support. At the same time the surveys indicated in many departments managers were coping, productivity was high, morale was high, so that in the process of supporting managers, one of the essential elements was simply to communicate better to managers the things that already worked and worked well within government, across a wide diversity and complexity of government agencies.

At that time it was decided to launch a broad, low-key program of renewal, which included emphasis on values, emphasis on communications and the creation of an improved training institution. The process of Public Service renewal has culminated in the project PS 2000, and John Edwards, when he was before this committee, explained it and mentioned a number of links between the renewal program of PS 2000 and the Canadian Centre for Management Development. Both fit well with management changes taking place around the world.

The paper goes into some of the hopes, purposes and challenges facing the centre. Boiled down in a very few words, we would hope the centre would become a crossroads where managers would come together to improve their knowledge and skill, reinforce the values and traditions of the Public Service, that they would be equipped with the knowledge, skills and attitudes to face the future.

• 1600

It is becoming clearer, as pointed out on page 5, that we are going to be making very heavy demands on our senior managers, that we will need people who have been trained to think, analyse, conceptualize, who understand the environments both in Canada and around the world

[*Translation*]

spéficiques. Selon ce qui vous convient, monsieur le président, je suis à votre service. Merci.

M. Manion: Comme le greffier vous a distribué le texte de mon exposé, il est inutile que je le lise. Je me bornerais donc à en reprendre les points saillants. Je tiens tout d'abord à vous remercier de m'avoir invité à comparaître devant le comité et à m'excuser de vous avoir fait attendre si longtemps pour des raisons indépendantes de ma volonté.

J'ai expliqué le contexte national et international qui a présidé à la création du Centre. Les méthodes de gestion sont en pleine évolution, aussi bien dans le secteur public que privé. On attache actuellement moins d'importance aux structures et davantage aux compétences des gestionnaires. La refonte des modalités de gestion a été entreprise au Canada depuis plusieurs années.

Un sondage a été effectué à deux reprises auprès des cadres dirigeant de la Fonction publique, une première fois en 1986 et ensuite en 1988. Ces sondages montrent que nos cadres supérieurs sont très stressés à cause de l'ampleur des changements et qu'il fallait donc les soutenir. Mais, toujours selon ces mêmes sondages, la plupart des gestionnaires s'acquittent fort bien de leur tâche, la productivité est élevée et le moral est bon, si bien qu'il suffirait pour améliorer encore les choses d'insister auprès des gestionnaires sur les aspects positifs des modalités de fonctionnement actuel de la Fonction publique tels qu'ils se présentent actuellement dans les divers ministères et organismes de l'État.

Il a donc été décidé de lancer une campagne de sensibilisation qui insisterait sur les valeurs sur le besoin de communiquer, ainsi que sur la nécessité de créer un institut chargé de la formation. Le renouveau de la Fonction publique s'est traduit dans la pratique par le projet PS 2000 et, à ce sujet M. John Edwards, lorsqu'il a comparu devant vous, a expliqué le lien qui existe entre ce programme et le Centre canadien de gestion, tous deux conformes aux nouvelles tendances internationales en matière de gestion.

Nous espérons donc que le Centre permettra aux gestionnaires d'améliorer leurs connaissances et leurs compétences et, par là, de renforcer les traditions de la Fonction publique et qu'ainsi armés les gestionnaires seront prêts à faire face à l'avenir.

Comme nous l'avons signalé à la page 5, l'avenir exigera des hauts fonctionnaires qui savent penser, analyser et conceptualiser, qui comprennent leur milieu au Canada et dans le monde, qui peuvent mener et motiver leurs employés qui comprennent l'histoire sans

[*Texte*]

in which they must work, who have the capacity to lead, motivate and work with, through and with other people, who understand the past but are not prisoners of it, are capable of creatively envisioning and managing change and who continue the best traditions of public service in a parliamentary democracy.

The paper then goes on to deal with the reason why the legislation had been felt necessary even though technically an Order in Council provides for the activities of the centre. The main purpose of legislation is precisely to set out objects of the centre which will enable the centre to be called before Parliament and explain what it is doing against those objects; in other words, how the purposes have been carried into effect.

The major change in the bill that was before Parliament a couple of years ago and the present one is a switch to the form of a departmental corporation. I would be happy to go into some detail in the reasoning for that and the discussions that took place in the Senate committee. It should be borne in mind, however, that under both the previous legislation, which would have created a department, and this bill which creates a departmental corporation, the centre does have a certain amount of independence. The previous statute would have provided the centre with freedom to select its research topics, decide on the content of courses and select professional staff, especially from outside government. It was felt that because of that degree of independence the centre should have a day to day accountability to somebody, and in the new bill that somebody is the board of governors.

Mr. Chairman, the final point mentioned in my text is the role that the centre can play in achieving not only employment equity objectives of government but also the objectives of government in the broadest possible sense, the objectives of bilingualism, biculturalism, multiculturalism, employment equity, rights of women and human rights. There is no doubt that if these various things are simply seen as an added burden to managers, we will be less successful in achieving the objectives and policies of the government in these areas.

The approach of the centre is to try to build these things into the basic understanding and skills of each manager. In other words, the manager has to realize that bilingualism is not something added to a job, but is part of his job, that multiculturalism, human rights, employment equity are not something added on to the job, but are an integral part of the job.

The centre can be an important instrument in supporting these policies and achieving their objectives, but the only way managers are going to be convinced that these various policies are an integral part of their job is if the centre also does a good job in promoting good management and assisting the managers to do their day-to-

[*Traduction*]

en être les prisonniers, qui sont capables de percevoir et gérer le changement avec imagination, et qui poursuivent les valeurs et les meilleures traditions de la Fonction publique en démocratie parlementaire.

On examine ensuite pourquoi le Centre a besoin d'un projet de loi spécifique alors qu'il fonctionne déjà en vertu d'un décret. L'initiative législative du gouvernement vise précisément à énoncer les objectifs du Centre et à permettre à ce dernier de rendre compte au Parlement sur la façon dont il a réalisé ses objectifs. En d'autres termes, le Centre doit expliquer au Parlement dans quelle mesure il a atteint les objectifs énoncés dans la loi.

La différence principale entre l'ancien projet de loi déposé au Parlement il y a quelques années et l'initiative actuelle réside dans le fait que cette dernière crée un «établissement public». Je serais heureux de vous expliquer en détail les raisons de cette décision ainsi que les discussions qui ont eu lieu au sein du Comité du Sénat. Cependant, il faut se rappeler qu'en vertu de l'ancien projet de loi, qui aurait créé un ministère, et aux termes du projet de loi actuel qui crée un «établissement public», le Centre a un certain niveau d'indépendance. En vertu de l'ancien projet de loi, le Centre aurait été libre de choisir ses sujets de recherche, de décider du contenu des cours qu'il offre et de choisir les membres de son personnel, surtout ceux qui ne sont pas des fonctionnaires. Compte tenu de ce niveau d'indépendance, on jugé nécessaire d'exiger que les activités quotidiennes du Centre relèvent d'un organisme qui, aux termes du nouveau projet de loi, est le conseil d'administration du Centre.

Monsieur le président, j'aimerais signaler en dernier lieu que le Centre peut contribuer à la réalisation des objectifs gouvernementaux, non seulement en matière d'équité d'emploi mais aussi pour ce qui est des objectifs plus larges tels le bilinguisme, le biculturalisme, le multiculturalisme, l'équité d'emploi, les droits des femmes et de la personne. Il est certain que si les gestionnaires considèrent ces objectifs comme étant simplement un fardeau supplémentaire, nous ne parviendrons pas à réaliser les objectifs et les politiques du gouvernement dans ce domaine.

Le Centre cherche à faire comprendre aux gestionnaires que ces objectifs font partie de leurs connaissances et compétences fondamentales. En d'autres termes, le gestionnaire doit comprendre que le bilinguisme ne constitue pas une exigence supplémentaire, mais qu'il fait partie de son travail, et que le multiculturalisme, les droits de la personne, l'équité d'emploi font aussi partie intégrante de son travail.

Le Centre peut contribuer de manière importante à la réalisation de ces politiques et objectifs, mais pour faire comprendre aux gestionnaires que ces différentes politiques font partie intégrante de leurs fonctions il faut absolument que le Centre continue à promouvoir une gestion de qualité et à aider les gestionnaires à servir la

[*Text*]

day jobs in terms of efficiency, effectiveness and equality of service to the public. If there is not a balance between the primary functions and objectives of the centre and these additional important matters, then I am afraid the centre may not be able to achieve either its primary objectives or the other objectives.

Mr. Chairman, those are the only points of emphasis I wanted to add to the text which has been distributed.

Le président: Monsieur Gauthier, c'est à vous.

M. Jean-Robert Gauthier (député d'Ottawa—Vanier): Merci, monsieur le président.

Monsieur Manion, cela me fait plaisir de vous revoir devant ce Comité législatif qui étudie un projet de loi voulant constituer un Centre canadien de gestion.

• 1605

Je pense bien que l'idée d'établir un centre de gestion au Canada, centre destiné à accroître et peut-être à améliorer les capacités de nos gestionnaires est une idée que, comme vous le savez, j'ai soutenue pendant probablement 13 ans, depuis qu'en 1977, j'émettais l'idée d'établir un genre de collège ou un genre d'institution à l'échelon administratif qui se préoccuperait justement de la formation, du développement de notre personnel gestionnaire. Vous avez donc en moi une personne qui croit fermement que c'est une initiative heureuse, initiative que j'attendais avec impatience depuis longtemps.

Je ne pourrai pas rester longtemps avec vous, parce qu'il y a d'autres choses qui se passent en Chambre et les événements qui doivent s'y passer d'ici une demi-heure me préoccupent. Je voudrais donc entrer dans le vif du sujet et en arriver à des propositions qui, j'espère, je le pense en tout cas, vous permettront de m'expliquer certaines modalités de votre projet de loi.

Vous existez actuellement en vertu d'un ordre en conseil, n'est-ce pas?

M. Manion: Oui.

M. Gauthier: Vous avez donc un statut de *temporaire* qui relève de quel ministère? À qui vous reportez-vous si vous n'existez qu'en vertu d'un ordre en conseil?

Mr. Manion: The centre was created as a department by an Order in Council. The Deputy Prime Minister was designated as the minister responsible. He is the one piloting the legislation through the House.

Technically, legally, the centre is a department coming within the jurisdiction of the Secretary of State. In other words, it began as a branch of the Secretary of State. It was created as a department by the Governor in Council and put under the direction of the Deputy Prime Minister.

Mr. Gauthier: The previous bill, Mr. Manion, created a department rather than a departmental corporation, or whatever the language is. Can you briefly explain to me

[*Translation*]

population dans un esprit d'égalité et d'efficacité. Faute d'un équilibre entre, d'une part, les fonctions et objectifs primaires du Centre et, d'autre part, ces autres objectifs importants, je crains que le Centre ne réalise ni les uns ni les autres.

Monsieur le président, ce sont les seuls points que je voulais ajouter au texte qu'on vous a distribué.

The Chairman: Mr. Gauthier, you have the floor.

Mr. Jean-Robert Gauthier (Ottawa—Vanier): Thank you Mr. Chairman.

Mr. Manion, I am glad to see you again before this Legislative Committee which is studying a bill to establish the Canadian Centre for Management Development.

As you know, I have been a supporter for 13 years, that is since 1977, of the idea of establishing a Canadian Centre for Management Development, the purpose of which would be to increase and perhaps enhance the skills of our managers. In 1977 I suggested establishing a type of college or administrative institution focusing on the training and development of managers. Therefore, you can be sure I strongly believe in this initiative which I consider advisable and have been looking forward to for quite some time.

I will not be able to stay long with you because there are other matters taking place in the House in the next half hour which I have to deal with. Therefore, I would like to go right to the heart of the matter and make a few suggestions which, I believe or at least hope, will give you the opportunity to explain one or two points regarding the bill.

At the present time the Centre exists by order in council, does it not?

M. Manion: Yes.

M. Gauthier: Therefore, as you have a temporary status, which department do you come under? To which department do you report if you exist only by order in council?

M. Manion: Le Centre fut créé comme ministère en vertu d'un décret. On a désigné le vice-premier ministre comme ministre responsable. C'est lui qui parraine le projet de loi à la Chambre.

Du point de vue technique ou juridique, le Centre est un ministère qui relève du Secrétariat d'État. En d'autres termes, le Centre était au début une direction du Secrétariat d'État. On l'a transformé en ministère en vertu d'un décret et il relève maintenant du vice-premier ministre.

M. Gauthier: L'ancien projet de loi prévoyait la création d'un ministère et non pas d'un «établissement public» ou d'une corporation ministérielle. Pourriez-vous

[*Texte*]

the difference between a department and a department corporation as proposed in Bill C-34?

Mr. Manion: The differences are relatively complex and technical.

Mr. Gauthier: In that case, since we do not have all afternoon, maybe you want to—

Mr. Manion: I was just going to deal with perhaps the most important points. They relate to the power of the minister and the power of the board of—

Mr. Gauthier: Power of the minister? Who would this be?

Mr. Manion: There will be a minister designated by the Governor in Council who will be the minister to sign the estimates, sign the annual reports submitted to Parliament.

Mr. Gauthier: Where do we find this in the bill?

Mr. Manion: There is a great deal in this legislation that is inferred, in the sense that it is provided for under the Financial Administration Act or other statutes of government.

Mr. Gauthier: These are friendly questions, Mr. Manion. Could you give me a brief paper as to how it will operate? Some of these things that you are just telling me are not within that bill.

I am learning that there will be a minister designate. I would like to know which part of the Financial Administrtion Act that falls under and how to better understand the difference between a department and a departmental corporation.

Mr. Manion: We would be happy to do that, Mr. Chairman.

Mr. Cardiff: Mr. Chairman, could I just interrupt for a moment. That would probably be a good thing for all of the committee to have.

Mr. Gauthier: When I put in a request it goes into the clerk. I take it that all the members will get a copy. That is the way we operate; at least that is the way I understand it. Copies will be sent to the clerk to be circulated after.

For greater certainty, is the centre a federal institution?

• 1610

Mr. Manion: It is certainly a federal institution, but are we describing it as a federal institution in capital letters, or federal institution—

Mr. Gauthier: I have been through this before, Mr. Manion, as you know. I am not trying to trap you. I am just asking you, is it a federal institution? If it is, my next question to you, of course, is this: will it be subject to the Official Languages Act if it is a federal institution?

[*Traduction*]

m'expliquer brièvement la différence entre un ministère et une corporation ministérielle, telle que proposée en vertu du projet de loi C-34?

M. Manion: Les différences sont relativement complexes et techniques.

M. Gauthier: Dans ce cas, puisque nous n'avons pas tout l'après-midi, peut-être que vous préférez. . .

M. Manion: J'allais expliquer les points les plus importants, qui portent sur les pouvoirs du ministre et le pouvoir du conseil. . .

M. Gauthier: Les pouvoirs du ministre? De quel ministre s'agit-il?

M. Manion: Un ministre sera chargé par le gouverneur en conseil de signer les prévisions budgétaires et les rapports annuels soumis au Parlement.

M. Gauthier: Où trouve-t-on cela dans le projet de loi?

M. Manion: Ce projet de loi contient un bon nombre de dispositions implicites, car elles sont prévues en vertu de la Loi sur la gestion des finances publiques ou d'autres lois.

M. Gauthier: Monsieur Manion, mes questions sont sans arrière-pensée. Pourriez-vous m'expliquer brièvement le fonctionnement du Centre? Certains des éléments d'information que vous nous donnés ne se trouvent pas dans le projet de loi.

Je viens d'apprendre qu'il y aura un ministre chargé du Centre. J'aimerais savoir quels sont les articles de la Loi sur la gestion des finances publiques qui s'appliquent aux activités du Centre, et quelle est la différence précise entre un ministère et une corporation ministérielle.

M. Manion: Nous serions heureux de vous fournir ces renseignements, monsieur le président.

M. Cardiff: Si vous me permettez, monsieur le président. Je crois que de tels renseignements seraient utiles à tous les membres du comité.

M. Gauthier: Quand je fais une demande, elle est transmise au greffier. Je crois comprendre donc que tous les membres du comité recevront une copie du document que j'ai demandé. Je crois que nous avons toujours fonctionné de cette façon. On enverra les documents au greffier qui nous les fera parvenir par la suite.

Pourriez-vous préciser si le Centre est effectivement un établissement fédéral?

M. Manion: Il s'agit sans aucun doute d'un établissement fédéral, mais faut-il l'écrire en lettres majuscules ou. . .

M. Gauthier: Monsieur Manion, vous savez que ce n'est pas la première fois que je pose ce genre de question. Je ne cherche pas à vous prendre au piège. Je vous demande tout simplement si c'est effectivement un établissement fédéral. Si vous répondez par l'affirmative,

[*Text*]

Mr. Manion: Yes, it will be subject to the Official—

Mr. Gauthier: But you have to tell me first that it is a federal institution.

Mr. Manion: It is a federal institution, but there are federal institutions that are effectively owned or controlled by the federal government but are not subject to all of the provisions of that act. This is one that will be subject to the Official Languages Act and the Privacy and Access to Information Act.

Mr. Gauthier: It is not indicated in the bill, at least the one I read and the one I have in front of me now, that this is so. Would you object that it be in the bill in clauses, for example, in determining on pages 2 the object or the constitution of the centre? Why do we not put it in the bill? Unless you can give me a paper again that explains to me how it binds you in terms of a federal institution, and how it makes it that you are—

Mr. Manion: I will be glad to get that explanation. My understanding is that the centre, in its present capacity and in the capacity provided for in this bill, would be very firmly, legally bound by the Official Languages Act.

Mr. Gauthier: I am just giving the Chair notice that if I am not satisfied with that I may have a motion that would bind the centre to the Official Languages Act, as it does for other corporations that are supposedly at arm's length from the government. I may want to propose an amendment in due course, Mr. Chairman, to achieve that purpose.

My next question deals with clause 15 of the bill relating to the personnel. In your remarks, I do not recall exactly where, you say you are subject to the Public Service Employment Act, Public Service Staff Relations Act and other acts that apply to the Public Service. I take it the Public Service Superannuation Act and everything else are involved here. Agreed?

Mr. Manion: Yes.

Mr. Gauthier: I take it that subclause 15.2 is a provision that would allow you to give contracts out to third parties, contracts for services. Yes?

Mr. Manion: No, Mr. Chairman. A provision for contracts is contained in clause 16. It provides that:

> The Principal may enter into contracts for the provision of teaching and research services to the Centre and for other professional services.

Mr. Gauthier: What does subclause 15.(2) do then, Mr. Manion?

Mr. Manion: Subclause 15.(2) provides that the principal may appoint teaching and research staff, only

[*Translation*]

ma prochaine question est la suivante: sera-t-il tenu de respecter la Loi sur les langues officielles?

M. Manion: Oui, il sera tenu de respecter la Loi. . .

M. Gauthier: Mais vous devez me confirmer tout d'abord que le Centre est un établissement fédéral.

M. Manion: C'est un établissement fédéral, mais il existe des établissements relevant du gouvernement fédéral qui ne sont pas tenus de respecter toutes les dispositions de la Loi. Cependant, le Centre est parmi ceux qui sont tenus de se conformer à la Loi sur les langues officielles, la Loi sur la protection des renseignements personnels et la Loi sur l'accès à l'information.

M. Gauthier: Mais on ne le précise pas dans le projet de loi, ou du moins pas dans celui que j'ai devant moi. Accepteriez-vous qu'on ajoute cette précision à l'article 4 du projet de loi portant sur la mission et les attributions du Centre? Pourquoi ne pas insérer cette précision dans le projet de loi? A moins que vous ne puissiez expliquer par écrit les engagements du Centre en tant qu'établissement fédéral, et. . .

M. Manion: Je serais heureux de vous fournir cette explication. Je crois que le Centre, tel qu'il existe actuellement et sous sa nouvelle forme en vertu de ce projet de loi, serait juridiquement tenu de respecter la Loi sur les langues officielles.

M. Gauthier: Je voudrais simplement informer la présidence que si la réponse ne me semble pas satisfaisante, je présenterai peut-être une motion obligeant le Centre à se conformer à la Loi sur les langues officielles, tout comme les autres sociétés qui sont censées être indépendantes du gouvernement. Monsieur le président, il se peut que je présente un amendement à cette fin au moment opportun.

La question suivante concerne l'article 15 du projet de loi portant sur le personnel. Vous avez dit dans votre exposé que le Centre est tenu de respecter la Loi sur l'emploi dans la Fonction publique, la Loi sur les relations de travail dans la Fonction publique et d'autres lois qui s'appliquent à la Fonction publique. Je présume que la Loi sur la pension de retraite s'applique aussi au Centre. D'accord?

M. Manion: Oui.

M. Gauthier: Je présume que le paragraphe 2 de l'article 15 vous permettrait d'octroyer des contrats de service à des tierces parties. Est-ce exact?

M. Manion: Non, monsieur le président. L'article 16 porte sur les contrats. Je cite:

> 16. Le directeur peut conclure des contrats pour l'obtention de services en matière de formation et de recherche et d'autres services spécialisés.

M. Gauthier: Quel est donc l'effet du paragraphe 15.(2), monsieur Manion?

M. Manion: Le paragraphe 15.(2) prévoit que le directeur peut recruter, au nom du Centre, des chargés de

[*Texte*]

teaching and research staff, from outside the Public Service. These would be people who, for one reason or another, would prefer not to be under contract. Perhaps they want to have the service with the centre count towards their pension plans. This would be the principal reason why they would prefer this rather than a contract. There is a provision that allows them to be employed as appointments rather than under contract. But there is also a provision in the bill that such persons appointed on that basis have no right to seek other appointments within the Public Service. In other words, this does not become a back door to the Public Service.

M. Gauthier: Monsieur le président, c'est une zone grise pour moi. Monsieur Manion, je ne vois pas la distinction que vous faites entre un contrat de travail qui est couvert par l'article 16 qui dit que:

> 16. Le directeur peut conclure des contrats pour l'obtention de services en matière de formation et de recherche et d'autres services spécialisés liés à la gestion des programmes du Centre.

et le paragraphe 15(2) qui dit que:

> . . . le directeur peut recruter, au nom du Centre, des chargés de cours et des chercheurs et, avec l'approbation du Conseil du Trésor,. . .

Pourquoi êtes-vous obligés, dans un cas, d'obtenir l'approbation du Conseil du Trésor pour engager quelqu'un qui va enseigner chez vous, mais qui ne sera soumis ni à la Loi sur les relations de travail dans la Fonction publique ni aux conditions de travail prévues dans la Loi sur l'emploi dans la Fonction publique, alors que l'article 16, d'après moi, couvre tous les contrats nécessaires pour l'obtention de services en matière de formation et de recherche?

• 1615

Qu'est-ce que je ne comprends pas dans cela, monsieur Manion? Expliquez-moi donc la différence.

Mr. Manion: Mr. Chairman, the difference is a narrow one, but it is the one I gave. In certain circumstances individuals may prefer not to be employed under contract. They may prefer to be employed in a way that allows them to have a pension provision or have other benefits that are normally not given to contractors. Contractors are normally just given a sum of money.

Mr. Gauthier: I may want to come back to that later on. I just want to get to the next two points I want to cover with you, Mr. Manion. Subclauses 19.(1) and (2) state:

> (1) Within four months after the end of each fiscal year, the Board shall submit to the Minister a report on the operations of the Centre.
>
> (2) The Minister shall cause a copy of the report to be laid before each House of Parliament within the first fifteen sitting days of that House after the Minister has received the report.

[*Traduction*]

cours et des chercheurs de l'extérieur de la Fonction publique. Pour différentes raisons, ces personnes préfèreraient ne pas travailler à contrat, peut-être parce qu'elles veulent que leurs années de service au Centre soient incluses dans leur régime de retraite. C'est surtout pour cette raison qu'elles préféraient ne pas travailler à contrat, et cette disposition permet au directeur de les recruter. Cependant, il y a une autre disposition interdisant aux personnes recrutées de cette façon de chercher d'autres postes dans la Fonction publique. En d'autres termes, cette disposition ne leur permet pas d'entrer à la Fonction publique par la porte arrière.

Mr. Gauthier: Mr. Chairman, I find that this is a grey area. Mr. Manion, I really do not see the distinction that you are making between a contract of employment, as covered by Clause 16 which states that:

> 16. The Principal may enter into contracts for the provision of teaching and research services to the Centre and for other professional services connected with the management of the programs of the Centre.

and Paragraph 15(2) which states that:

> . . . the Principal may, on behalf of the Centre, appoint and employ teaching and research staff and may, with the approval of the Treasury Board,. . .

Why on the one hand are you obliged to obtain the approval of the Treasury Board to hire someone to teach at the Centre, when on the other, you do not have to comply with either the Public Service Staff Relations Act, or the working conditions described in the Public Service Employment Act, although it seems to me that Clause 16 covers every contract for the provision of teaching and research services?

What don't is it that I understand Mr. Manion? Could you tell me what the difference is.

M. Manion: Il s'agit peut-être d'une distraction mineure, mais dans certains cas il y a des personnes qui préfèrent un poste permanent plutôt que de travailler sous contrat de façon à pouvoir obtenir éventuellement une pension de retraite et tous les autres avantages qui sont réservés aux permanents.

M. Gauthier: Je voudrais passer à autre chose. Les paragraphes 19(1) et (2) disent ce qui suit:

> (1) Dans les quatre mois suivant la fin de chaque exercice, le conseil présente au ministre le rapport d'activités du centre.
>
> (2) Le ministre fait déposer un exemplaire de ce rapport devant chaque Chambre du Parlement dans les 15 jours de séance de celle-ci suivant sa réception.

|*Text*|

I want to make a proposal to you, Mr. Manion, which I think is somewhat reasoned and appropriate. Why do we not have a sunset clause in this bill that after five years of operation, for example, following an experience, which I think is going to be worthwhile and constructive, the House would have a chance to look at the operations and maybe propose, after due consideration, some changes? Or it could simply say it agrees this is the greatest thing since the mousetrap was invented and we should continue with it.

Is there anything wrong with having a sunset clause in a bill of this nature? In changing times technically possibly the needs of the institution—that is, of government and the Public Service—will need to be looked at. I am just putting this as a friendly amendment: on the one hand, a sunset clause; on the other hand, automatically when the report is tabled in the House it is referred to the appropriate committee.

To me it is very important that we have a public scrutiny of your operations. I think it is healthy and I think it is good. I would like to get your comments on that proposal.

Mr. Cardiff: Mr. Chairman, I believe it is more of a policy matter. By sunset clause, are you referring to a review of the legislation at the end of five years?

Mr. Gauthier: Yes.

Mr. Cardiff: We do this with a lot of other legislation where there is a full review of legislation. We will certainly take a good look at it and consider it.

Mr. Gauthier: Think about it. I think there is some value in it. It appears to me that it would be useful, maybe not in this place—that is, the House of Commons—but in the other place. I am trying to respond to some concerns that were put to me by members in the other place that possibly this would satisfy them. I have not talked to them so I am doing this *de façon impromptue*.

Mr. Cardiff: Subclause 19.(1) says:

> Within four months after the end of each fiscal year, the Board shall submit to the Minister a report on the operations of the Centre.

This is where you would incorporate it. At the end of of five years, there would be a review of the legislation or of the bill at that time. We could take a good look at it.

Mr. Gauthier: A comprehensive review is not a bad thing. We have done it before and it is usually very healthy.

Mr. Cardiff: We do it with many other pieces of legislation.

Mr. Gauthier: I know. The other point I am making to you is that the annual report that has to be tabled within 15 days could be automatically sent to a committee. There could be a condition there that Members of Parliament be involved here.

|*Translation*|

Je vous propose ce qui m'apparaît une suggestion raisonnable, à savoir l'insertion d'un article prévoyant qu'après cinq ans d'un fonctionnement qui, espérons-le, sera fructueux, la Chambre pourra passer les choses en revue et éventuellement proposer des modifications. Si par contre la Chambre ne trouvre rien à redire, on laisserait les choses en état.

Pourquoi ne prévoirait-on pas une révision de ce genre, car dans un monde en pleine évolution, il est normal de passer en revue périodiquement les besoins du gouvernement et de la Fonction publique. Donc le projet de loi comporterait une clause de révision, et par ailleurs un Comité législatif serait automatiquement saisi du rapport d'activités du centre.

J'estime en effet souhaitable que les activités du centre soient périodiquement examinées par un comité et je voudrais savoir ce que vous en pensez.

M. Cardiff: C'est là une question de principe, monsieur le président. Vous proposez donc que la loi-même soit réexaminée au bout de cinq ans.

M. Gauthier: C'est exact.

M. Cardiff: Cela se fait dans le cas de toutes sortes d'autres textes législatifs, et c'est certainement une possibilité.

M. Gauthier: Réfléchissez-y donc, car c'est une excellente suggestion à mon avis. Peut-être le Sénat pourrait-il se charger de cette étude plutôt que la Chambre des communes. Un certain nombre de sénateurs se posent en effet des questions quant au fonctionnement du centre, et ceci serait donc peut-être une bonne solution.

M. Cardiff: Le paragraphe 19(1) est libellé comme suit:

> Dans les quatre mois suivant la fin de chaque exercice, le conseil présente au ministre le rapport d'activités du centre.

On pourrait donc ajouter qu'au bout de cinq ans, la loi régissant le centre serait à nouveau examinée. Nous allons réfléchir à cette éventualité.

M. Gauthier: Une étude détaillée serait une bonne chose. Chaque fois que nous l'avons fait, les résultats ont été satisfaisants.

M. Cardiff: C'est ce qui se fait en effet dans le cas de nombreux autres textes législatifs.

M. Gauthier: Je propose par ailleurs que le Comité soit automatiquement saisi du rapport annuel qui doit être déposé dans les 15 jours.

[*Texte*]

Mr. Cardiff: For clarification, are you asking for it to be sent to the appropriate committee every year?

Mr. Gauthier: No, no, tabled in the House and referred automatically to a committee.

Mr. Cardiff: Every year when it is tabled?

Mr. Gauthier: Yes.

Le président: Vous savez qu'il y a aussi une disposition du Règlement de la Chambre qui permet ce genre de dépôt au comité permanent approprié via la Chambre des communes.

• 1620

Mr. Stevenson (Durham): I believe I recall from previous witnesses that there is a board or advisory committee or some structure operational under the current arrangement, is there not?

Mr. Manion: Yes, sir.

Mr. Cardiff: Not at the parliamentary level, I do not believe, Ross. I think the member was asking for a review in Parliament at the end of the five years.

Mr. Stevenson: No, I am just asking what the structure is today and basically how it relates to the structure proposed under the bill.

Mr. Manion: Mr. Chairman, an advisory committee has been set up under the authority of the Prime Minister. In setting up the advisory committee an attempt has been made to structure the advisory committee as the board of governors would be structured, if this bill were passed. Half the members are from within government, the other half are from outside. The half from outside is made up of 50% people from universities and 50% people from the world of business.

Mr. Stevenson: In the development of skills and management techniques and so on, these people have to work within certain structures. A number of reports have been produced addressing the structures that exist in the federal civil service and some of the problems and challenges that these structures create. There is of course another study or task force going on now, looking at the changes to that.

While you are in the midst of instructions, you must hear about certain frustrations in dealing in the current system. To what extent will this organization be involved in trying to. . .? It would seem to me there should be some interface there to not only improve the skills but improve the system they should work in. To what extent has there been any liaison between the two groups?

Mr. Manion: Mr. Chairman, the answer to the member is very much, very much yes. In fact, through the work it was doing, the centre has had some influence on the decision to set up the project Public Service 2000. The center has identified some of the characteristics of what modern management seems destined to become in the years to come, has identified a number of areas where we

[*Traduction*]

M. Cardiff: Vous voudriez qu'un Comité en soit saisi chaque année.

M. Gauthier: Non, le rapport serait déposé à la Chambre, et un comité en serait automatiquement saisi.

M. Cardiff: Chaque année donc au moment où le rapport est déposé.

M. Gauthier: C'est exact.

The Chairman: Under a Standing Order, the House of Commons can automatically refer a report to the appropriate Standing Committee.

M. Stevenson (Durham): D'après ce que d'autres témoins nous ont dit, il y aurait un conseil ou un comité consultatif, n'est-ce-pas?

M. Manion: C'est exact.

M. Cardiff: Le député demandait que le Parlement passe les activités du centre en revue au bout de cinq ans.

M. Stevenson: Non, je me demandais simplement comment la structure actuelle se compare avec ce qui est proposé dans le projet de loi.

M. Manion: Un comité consultatif relevant du premier ministre a été mis sur pied. Ce comité consultatif est en tout point analogue au conseil d'administration prévu par le projet de loi. La moitié des membres du conseil d'administration viennent du secteur public et l'autre moitié du secteur privé. Ce dernier est représenté à part égale par des universitaires et des hommes d'affaires.

M. Stevenson: L'enseignement des techniques de gestion doit se faire dans le respect des structures existantes, structures qui dans le cadre de la Fonction publique, présentent un certain nombre de problèmes. D'ailleurs un groupe de travail est justement en train d'examiner les modalités de fonctionnement de la Fonction publique.

Il faudrait donc à mon avis que le centre cherche non seulement à améliorer les compétences des gestionnaires, mais qu'il soit également tenu compte des difficultés que la Fonction publique éprouve à divers niveaux.

M. Manion: Cela va de soi. C'est ainsi que le centre a contribué à mettre sur pied le projet Fonction publique 2000. De plus le centre cherche à prévoir l'évolution future des modalités de gestion dans le secteur public ainsi que les lacunes qui ont été relevées, et comme je le disais tout à l'heure, il a contribué à la création du programme Fonction publique 2000. Le centre a réalisé

[*Text*]

are not moving in the right direction at the present time, and I think it has had a very significant influence on both the decision to set up Public Service 2000 and the nature of the work. In several areas the centre is providing direct support; for example, there is a task force dealing with service to the public. The centre had initiated quite a bit of work on this and it is now working very, very closely with that task force. We will be organizing a series of symposia at the grassroots level across Canada to allow the operational workers in federal departments to provide direct views to the task force about what needs to be done to improve the quality of service to the public.

We have also done some research on the occupational structure of government and have made some information available to all the task forces dealing with things such as classification and job structure. In many other areas our symposia and seminars are used as sounding boards for the people leading these task forces in order to communicate with the managers.

We are working with PS 2000 in addition to carry out a number of consultations with managers across Canada, where some of the preliminary findings of the task forces will be put in seminars to groups of managers, discussed, with the feedback then going back to PS 2000. I am personally deeply involved as a member of the deputy minister community in the overall direction of PS 2000 with the clerk, the Privy Council, and Mr. Edwards. So I think the centre has been involved as much as it had the time to be involved. As the work of Project PS 2000 continues, I expect there will be very significant workloads for the centre in retooling and reskilling the management cadre of the government.

• 1625

Mr. Stevenson: It has been a while since I read the bill, but is there a provision in the bill for this sort of ongoing process well into the future?

Mr. Manion: The bill provides that the secretary of the Cabinet is the chairman of the board of governors. The secretary of the Treasury Board and the chairman of the Public Service Commission are members of the board of governors. There is also a provision in the bill that in carrying out its activities and planning, the centre will take account of the management priorities and policies set by the Treasury Board.

It was not the intention of the government to set up a staff training agency that would become either irrelevant or counter-productive, so there are these linkages built in.

The Treasury Board, under the Financial Administration Act, has overall responsibility for training public servants and will still have the authority and the responsibility to set policies for training. Of course, the centre will be bound to take these into account.

The Treasury Board also puts in place a number of co-ordinating mechanisms to make sure the training done across government is consistent. We would expect, for example, that training materials, training breakthroughs,

[*Translation*]

de nombreuses études à ce sujet et travaille en collaboration étroite avec le groupe de travail chargé d'étudier la Fonction publique. De plus nous avons l'intention d'organiser toute une série de séminaires ouverts aux fonctionnaires à travers tout le pays, ce qui leur permettra de faire des propositions aux groupes de travail sur la façon d'améliorer le service au public.

Nous avons par ailleurs fait des études sur la structure professionnelle de la Fonction publique et avons remis nos conclusions aux groupes de travail qui étudient la classification et la grille des emplois. Les colloques que nous organisons périodiquement permettent aux membres de ces divers groupes de travail d'être en contact avec les gestionnaires.

Dans le cadre du programme Fonction publique 2000, les conclusions des divers groupes de travail seront examinées au cours des colloques organisés à l'intention des gestionnaires. En ma qualité de sous-ministre, je suis chargé de la direction du programme Fonction publique 2000 en coopération étroite avec le greffier, le Conseil privé et M. Edwards. J'estime que le centre a donc d'ores et déjà fait un excellent travail. Dans le cadre du projet Fonction publique 2000, le centre va certainement contribuer au perfectionnement et à la modernisation des cadres de la Fonction publique.

M. Stevenson: Je ne me souviens plus de ce que le projet de loi dit au sujet de l'avenir de ces activités.

M. Manion: Aux termes du projet de loi, le secrétaire du Cabinet est nommé président d'office du conseil d'administration, et le secrétaire du Conseil du Trésor ainsi que le président de la Commission de la Fonction publique sont également membres d'office du conseil d'administration. Il est en outre prévu que le centre tiendra compte des directives et des priorités en matière de gestion du Conseil du Trésor.

Toutes ces dispositions ont été prévues, bien entendu, pour que le centre de formation en gestion soit toujours à la fois en contact avec la réalité et efficace.

C'est le Conseil du Trésor qui, aux termes de la Loi sur la gestion des finances publiques, est chargé de la formation des fonctionnaires et de fixer les principes qui sous-tendent cette formation, principes qui devront être respectés par le centre.

De plus, le Conseil du Trésor prend toutes les mesures nécessaires pour assurer la cohérence de la formation à tous les niveaux de la Fonction publique. Ainsi, le matériel pédagogique utilisé ainsi que les innovations

[*Texte*]

or research useful to one group of managers would, through these coordinating mechanisms, be made available to all, so there is an administrative network quite aside from the provisions contained in this bill.

Mrs. Catterall: You made a comment in your last few sentences that the centre is obliged to take account of the policies of Treasury Board. I wonder if you could direct me to the right clause in the legislation, Mr. Manion?

Mr. Manion: In subclause 13.(3), in setting out the duties of the principal, the bill stipulates that:

> In exercising supervision over the Centre and direction of its programs, the Principal shall take into consideration the management training needs and priorities of the Government of Canada as determined by the Treasury Board in accordance with subsection 11.(2) of the Financial Administration Act.

Mrs. Catterall: I am going back to Mr. Gauthier's question. There is then nothing in the bill that specifically says the centre shall operate in accordance with the policies of the Government of Canada, generally speaking.

Mr. Manion: Certainly in terms of legislation governing the entities of the federal government, the centre will be bound by these as much as any other federal entity.

In the case of the policies, the Treasury Board certainly will have the ability to put these policies to the centre and expect compliance. It is very difficult to imagine the centre ignoring the policies and priorities of the government.

For example, at the present time it is the policy of the Treasury Board that, in addition to training members in the management category, the centre will provide training to people below the management category level in certain areas: women, members of the visible minorities, handicapped. Something like 23% of all of the senior managers trained are in fact below the management category level and are in these special groups. this is an example of a treasury board policy with which the centre has been more than happy to comply. I would imagine that if the centre or myself or a future principal were to ignore the policies and priorities of the government then the government has means, through the budgetary process and appointment process and dismissal process, to take action.

• 1630

Mrs. Catterall: I think that was a fairly long way of saying that, no, the bill does not specifically say that the centre must abide by policies of the Government of Canada. You just expect that this would happen, but there is nothing in the bill.

Mr. Manion: No, the bill says that the principal shall take into—

[*Traduction*]

éventuelles qui se seront avérées utiles pour tel ou tel groupe de gestionnaires devront être diffusés dans l'ensemble de la Fonction publique selon des modalités administratives qui ne sont pas nécessairement prévues dans la Loi.

Mme Catterall: Selon quel article au juste du projet de loi, le centre est-il tenu de respecter les directives du Conseil du Trésor.

M. Manion: Voici ce que le paragraphe 13.(3) dit des attributions du directeur:

> Dans l'exercice de la direction générale du Centre et du contrôle de ses programmes, le directeur tient compte des besoins et ordres de priorité du gouvernement fédéral en matière de formation en gestion déterminés par le Conseil du Trésor conformément au paragraphe 11.(2) de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Mme Catterall: Pour en revenir à la question que M. Gauthier vous a posée tantôt, le projet de loi n'impose pas au centre l'obligation de respecter les grandes orientations de l'État.

M. Manion: Le centre devra respecter les lois qui régissent l'ensemble des institutions du gouvernement fédéral.

Le Conseil du Trésor, pour sa part, ne manquera pas de faire respecter ses orientations, et je ne vois pas comment le centre pourrait passer outre aux directives de l'État.

Ainsi, le Conseil du Trésor a décidé que le centre doit assurer la formation non seulement des gestionnaires mais également d'un certain nombre de femmes, de personnes appartenant aux minorités visibles et d'handicapés. Vingt-trois p. cent des personnes qui suivent nos cours de formation font partie des groupes que je viens de citer et ne font pas partie des cadres. Voilà donc une directive du Conseil du Trésor que le centre n'a pas hésité à respecter. Je suppose que si le centre, ou moi-même, ou un directeur à l'avenir ne tenait pas compte des politiques et priorités du gouvernement, alors celui-ci détient les moyens, que ce soit par des pressions budgétaires, par la procédure de la nomination ou du renvoi de prendre les mesures qui s'imposent.

Mme Catterall: C'est une réponse bien longue pour dire que non, il n'y a rien dans ce projet de loi qui précise que le centre doit respecter les politiques du gouvernement du Canada. Vous vous attendez à ce que ce soit le cas, mais rien ne le précise dans le projet de loi.

M. Manion: Non, le projet de loi stipule simplement que le directeur doit. . .

[*Text*]

Mrs. Catterall: Take into consideration, yes.

Mr. Manion: That is a form of words that gathers fairly—

Mrs. Catterall: I think that is what my colleague was trying to get at. Is there anything at all in the bill, and is there any reason the bill would not in fact specify that the centre shall operate in accordance with the policies of the government?

Mr. Manion: There is no reason why the bill would not say that.

Mrs. Catterall: So it could presumably be included if it were desirable.

Mr. Manion: It could, if it were felt desirable. But I would reiterate that the centre has been set up in such a way that it is very difficult to see how a board of governors chaired by the Secretary to the Cabinet with 50% of the membership drawn from within government, including the Secretary of the Treasury Board, would fail to carry out the wishes of the government or the policies of the government in these important areas.

Government has many, many policies. There may be some of the policies of the government that cannot be carried out in giving effect to the objectives of the centre. There may be policies in minor areas. Among the many policies of government there has to be some flexibility open to the centre. On the direction of—

Mrs. Catterall: Well, I presume that happens in any department. Can you think of any area in which the centre would not be able to comply with government policy in any way in which it would be more constrained than any other operation of government or institution of government in complying with government policies?

Mr. Manion: It is very possible that in publishing or in its research activities the centre might have to act independently.

Mrs. Catterall: Are there others you can think of?

Mr. Manion: No, but publishing and research are two of the several most important functions of the centre. In the area of teaching it is conceivably possible that there might be some minor conflicts.

Mrs. Catterall: In the way in which, for instance, scientists working within government are now prevented from patenting and developing their own inventions or their own innovations?

Mr. Manion: Perhaps I could come at this in a somewhat blunter fashion. In proposing the creation of the centre, the government has said very clearly that it wants the centre to be the leading edge of thinking about management in government. It does not want the centre simply to parrot the status quo. There may very well be management policies of the Treasury Board, for example.

[*Translation*]

Mme Catterall: Tenir compte, oui.

M. Manion: C'est une formule assez répandue. . .

Mme Catterall: Voilà justement ce à quoi voulait en venir mon collègue. Y a-t-il la moindre précision à ce sujet dans le projet de loi; y a-t-il la moindre raison de ne pas préciser dans le projet de loi que le centre respectera dans son fonctionnement les politiques du gouvernement?

M. Manion: Il n'y a aucune raison de ne pas le préciser dans le projet de loi.

Mme Catterall: Donc, on pourrait inclure cette précision si on le jugeait souhaitable.

M. Manion: On le pourrait, si on le jugeait souhaitable. Toutefois, je me permets de réitérer qu'à cause de la composition du centre, il est très difficile d'envisager que le conseil d'administration, présidé par le secrétaire du Cabinet et composé à 50 p. 100 de cadres gouvernementaux y compris du Secrétaire du Conseil du Trésor, n'exécuterait pas les désirs et les politiques du gouvernement dans des domaines importants.

Le gouvernement a de très nombreuses politiques. Il pourrait s'avérer impossible de donner suite à certaines d'entre elles tout en respectant les objectifs du centre. Mais ce serait des politiques dont l'importance est minime. Le centre doit avoir une certaine souplesse dans son application des nombreuses politiques gouvernementales. Sous la direction de. . .

Mme Catterall: Je présume que c'est le cas dans tout ministère. Pouvez-vous me donner un exemple de politique gouvernementale que le centre trouverait plus difficile à respecter qu'un autre organisme ou institution gouvernementale?

M. Manion: Il est fort possible que dans ces activités de publication ou de recherche, le centre doive agir indépendemment.

Mme Catterall: Y a-t-il d'autres exemples qui vous viennent à l'esprit?

M. Manion: Non, toutefois il est à noter que la publication et la recherche constituent deux des fonctions les plus importantes du Centre, et il y en a plusieurs. Il pourrait également y avoir de légers conflits en ce qui concerne l'information.

Mme Catterall: Comme, par exemple, le fait que les chercheurs qui travaillent pour le gouvernement ne peuvent, à l'heure actuelle, obtenir de brevets pour leurs propres inventions ou innovations ni voir à leur commercialisation?

M. Manion: Peut-être devrais-je m'expliquer plus clairement. En proposant la création de ce centre, le gouvernement a signifié très clairement qu'il souhaite qu'il soit à l'avant-garde de la réflexion en ce qui concerne la gestion au gouvernement. Et il ne souhaite pas que ce centre réflète simplement le statu quo. Il se pourrait fort bien que le centre relève des politiques de

[*Texte*]

that the centre would identify as obsolete. A centre would have to bring to the attention of managers something that significantly needs improvement, or bring it to the attention of Treasury Board itself.

There is a vast body of these policies. In one of the early publications of the centre called *The Management Model* there was an outline of good management practices that is not entirely reflective of the status quo within government at present, but the government expects the centre to identify things that need to be changed as well as things that do not.

• 1635

Mr. Crosby: This is rather a mundane matter, but one in which I have a strange interest. The centre will be developing programs of study and research. In some cases they will occupy a considerable amount of time and effort on the part of the participant.

I understand from previous witnesses that it could involve several months of rather intensive study and effort. Have you given any thought to any way that you might give a certification for pursuing a program of study and research with the centre? I know you are not an educational institution as such, but you use the term "principal". Upon completion of an intensive course, people will perhaps want to have some kind of recognition that they completed it.

Mr. Manion: We do issue a certificate which managers will hopefully be proud to have. In addition, prior to the creation of the centre there were some arrangements between one or two Canadian universities in which managers who were taking courses in the federal government could get credits for them from the university. Those arrangements are in place.

The centre is not promoting or expanding it because, frankly, we do not want most of our courses to look like university courses. If they look like university courses, our view is that they should be given in the universities and we should spend scarce resources doing something else.

So we are not trying to imitate universities, but we are trying to enhance the complimentarity and mutual support. If our managers are able to get credit in universities for any of the work they do with us, we would be delighted.

Mr. Crosby: Is there anything in the bill to form a foundation for an award of any recognized credit, either in the way of a certification directly or through another educational institution?

Mr. Manion: There is nothing specific.

[*Traduction*]

gestion du Conseil du Trésor qui soient dépassées. Le centre se devrait également d'attirer l'attention des gestionnaires sur un secteur où il faut obligatoirement apporter des améliorations ou même attirer l'attention du Conseil du Trésor lui-même sur cette situation.

Il existe un très grand nombre de ces politiques. Dans une des premières publications du centre intitulée «Un modèle de gestion», on présente de bonnes pratiques de gestion que ne sont pas tout à fait le reflet de la situation actuelle au gouvernement, mais justement, le gouvernement s'attend à ce que le centre relève les pratiques qu'il y aurait lieu ou non de modifier.

M. Crosby: C'est une question assez banale, mais à laquelle je m'intéresse pour des raisons assez particulières. Le centre va mettre au point des programmes d'études et de recherches. Dans certains cas, ces programmes exigeront, de la part du participant, beaucoup de temps et d'effort.

D'après ce que nous ont dit d'autres témoins, certains cours pourraient demander plusieurs mois d'études et d'efforts intensifs. Avez-vous songé à délivrer un certificat qui couronnerait un programme d'études et de recherches au centre? Je sais que vous n'êtes pas un établissement éducatif, comme tel, mais vous vous faites appeler «directeur». Après un cours intensif, les participants voudront peut-être avoir en main une marque tangible de leurs efforts.

M. Manion: Nous délivrons actuellement un certificat dont nous espérons que les gestionnaires seront fiers. En outre, avant la création du centre, des dispositions avaient été prises avec une ou deux universités canadiennes selon lesquelles, les gestionnaires qui suivent des cours du gouvernement fédéral peuvent obtenir des crédits universitaires. Ces dispositions sont déjà en place.

Nous n'avons pas l'intention d'élargir le cadre de notre entente avec les universités ni de la faire connaître, car très franchement, nous ne voulons pas que la majorité de nos cours ressemblent à des cours universitaires. S'il s'agit de cours universitaires, eh bien, c'est à l'université qu'on devrait les suivre, et nous devrions consacrer nos maigres ressources à autre chose.

Nous n'essayons pas d'imiter deux universités, nous essayons de nous compléter et de nous aider mutuellement. Si nos gestionnaires peuvent obtenir des crédits universitaires pour les études qu'ils font chez nous, nous nous en réjouirons.

M. Crosby: Le projet de loi prévoit-il le moyen, sous une forme ou une autre, d'accorder un crédit directement sous forme de certificat ou par l'entremise d'un autre établissement éducatif?

M. Manion: Il n'y a rien de précis.

[*Text*]

Mr. Crosby: Could you make an arrangement with a university whereby a course of study resulted in the issuance of a diploma, a certification, if not a degree?

Mr. Manion: Yes, that would not be prohibited by the statute.

Mr. Crosby: There is no provision in there to form the basis for any of those arrangements. You are not recommending there should be.

Mr. Manion: This is perhaps a matter of personal preference, Mr. Crosby. I am personally not in favour of making the centre look like a university. I think there is a great need for practical training that can only be done within government.

There is also a great need for things that the universities can do, and we would hope to rely on the universities to do those things.

Mr. Crosby: I beg to differ in this way. If public servants see themselves as achieving some kind of recognized level of accomplishment in study, I would think they would be more willing and prepared to pursue intensive training. Rewards would be broader than merely advancement within the Public Service, although I am not knocking that. I have no wish to pursue it further, except that I am not going to take any courses unless you give me some piece of paper.

I have taken too many courses and not received any pieces of paper. We heard in this committee the request that the statutes somehow incorporate an intention to implement policies particularly with respect to visible minorities, but the same could be said of women, aboriginal persons and so on.

I personally think it would be very simple to incorporate such a thought into clause 6 of the bill, for instance, which says "In carrying out its objects and exercising its powers under this Act, the Centre shall" and it goes on about using facilities. It could also simply say in a clause in that provision:

> Recognize the policy of the Government of Canada respecting the multicultural nature of Canadian society and implement the concept that the public service should reflect Canadian society, particularly with respect to women, aboriginal people and visible minorities.

• 1640

I do not know if we got them in the right order. You cannot get those three into any right order, but that is just the thought that I think some people are trying to express as applicable in the bill.

Now that I have that on the record, somebody else can worry about it. Back to your comments.

[*Translation*]

M. Crosby: Vous serait-il possible de prendre avec une université des dispositions aux termes desquelles un programme d'études donnerait droit à un diplôme, un certificat ou même un diplôme universitaire?

M. Manion: Oui, la loi ne l'interdit pas.

M. Crosby: Mais le projet de loi ne prévoit rien qui encourage de telles dispositions. Vous ne le recommandez pas.

M. Manion: C'est une question de préférence personnelle, monsieur Crosby. Personnellement, je ne tiens pas à ce que le centre ressemble à une université. Je pense qu'il y a un besoin de formation pratique qu'on ne peut offrir qu'à l'intérieur des structures gouvernementales.

Il faut également les choses qu'offrent les universités, et nous espérons pouvoir compter sur celles-ci à cet égard.

M. Crosby: Vous m'excuserez, mais je ne suis pas de votre avis. Si les fonctionnaires pensent atteindre un niveau reconnu dans leurs études, je pense qu'ils seront beaucoup mieux disposés à suivre une formation intensive. Ils pourraient ainsi espérer plus que de simples promotions au sein de la Fonction publique, bien que ce ne soit pas négligeable. Je ne souhaite pas m'éterniser sur cette question, mais je tiens à vous signaler que je ne suivrai pas de cours à moins que vous ne me donniez un bout de papier.

J'ai déjà suivi un trop grand nombre de cours sans attestation. Plusieurs témoins nous ont demandé que les lois mentionnent l'intention d'appliquer les politiques visant les minorités visibles, mais on pourrait réclamer la même chose en ce qui concerne les femmes, les autochtones, etc.

Je présume qu'il serait assez simple d'inclure une telle mention à l'article 6 du projet de loi, par exemple, après «Dans le cadre de ses missions et l'exercice de ses attributions, le centre. . .» on parle ensuite d'installations. Il serait assez simple d'ajouter:

> Reconnaît la politique du gouvernement du Canada concernant la nature multiculturelle de la société canadienne et applique de façon concrète l'idée que la Fonction publique doit réfléter cette société canadienne, surtout les femmes, les autochtones et les minorités visibles.

Je ne sais pas si l'ordre est celui qui convient. En fait, il est impossible de trouver l'ordre approprié dans le cas de ces trois catégories, mais je pense que c'est ce que réclament certains.

Maintenant que j'ai consigné ma proposition au procès-verbal, quelqu'un d'autre peut s'en inquiéter. Je vous redonne la parole.

[*Texte*]

Mr. Manion: It would be very difficult to disagree with that formulation of words and certainly I think members of this committee and parliamentarians have every right to expect that the centre is, in fact, going to do these things.

I guess the only concern I would have would be if language were adopted in a number of clauses that would force the centre to in effect get into quotas; for example, if the board of governors, which is supposed to be small and expert and in fact guide and direct the centre, became so broad as not to be able to carry out that function. But the kind of broad language that the hon. member has used is, as I understand it, very much in keeping with the intent behind the bill and I would have no difficulty whatever with that kind of language.

Mr. Crosby: Technically, the corporation that is established by Bill C-34 is an agent of Her Majesty in right of Canada, so in that sense you are bound by policies applicable to the government service because the policy is applicable to Her Majesty.

Mr. Cardiff: Is it correct then that it would not be necessary to put it in the legislation, or would the committee feel better with it in the legislation?

Mr. Crosby: To a purist it is redundant, but to somebody trying to send out a signal to the public it is, I think, potentially helpful.

Mr. Cardiff: If it is considered to be applicable now, we would certainly look at it and see if it is possible to put it in the bill without jeopardizing other portions of the legislation.

Mrs. Catterall: Perhaps I could get some clarification from Mr. Crosby. He made a sort of general statement. I am not sure what he said, something about as an agent of the Crown, or something, the centre is of course subject to the policies. Could we have a clarification of that and to what extent the centre is automatically, by virtue of how it is created, subject to any or all policies of the government? I am not sure that this is desirable, having heard Mr. Manion's discussion, but I think it would be helpful to the committee to have it clarified.

Second, perhaps we could have a copy of what is the policy of Treasury Board because in a couple of discussions with Mr. Manion I did not understand that the centre had a responsibility for training below the senior management category. I wonder if we could see what is the policy of Treasury Board on bringing persons below the management category into training at the centre.

Mr. Manion: The statute describes the obligation of the centre with respect to managers of the Public Service. It is really up to the Treasury Board to define how deeply they would want that to go into the total of managers and supervisors and so on.

I would not want to leave the committee with any misunderstandings. In fact, the centre does a fair bit of

[*Traduction*]

M. Manion: Il est très difficile de critiquer ce libellé; je pense certainement que les membres du Comité et les parlementaires en général ont parfaitement le droit de s'attendre à ce que le centre s'intéresse à ces choses.

Ma seule préoccupation sur le plan pratique, c'est que si l'on adoptait ce libellé dans plusieurs articles, le centre devrait alors se fixer des quotas; par exemple, il se pourrait que le conseil d'administration, que l'on veut petit et spécialisé afin qu'il conseille et dirige le centre, devienne si gros qu'il ne puisse plus remplir ce rôle. Toutefois l'honorable député a utilisé les termes généraux qui sont tout à fait conformes, d'après ce que j'en sais, aux objectifs du projet de loi, et je n'ai aucun mal à accepter sa proposition.

M. Crosby: Sur le plan pratique, le projet de loi C-34 établit une personnalité morale, mandataire de Sa Majesté du chef du Canada, ce qui signifie que le centre sera lié par les politiques applicables à la Fonction publique puisque ces politiques visent Sa Majesté.

M. Cardiff: Donc il n'est nul besoin de le préciser dans le projet de loi ou préférez-vous qu'on le fasse?

M. Crosby: Pour le puriste, c'est répétifif, mais si l'on veut envoyer un signal au public, je pense que cela pourra être très utile.

M. Cardiff: Si ces politiques s'appliquent déjà, nous pourrions examiner la question et voir s'il y a moyen d'en inclure la mention dans le projet de loi sans modifier les autres dispositions du projet de loi.

Mme Catterall: M. Crosby pourrait peut-être me donner quelques éclaircissements. Il a fait un genre de généralisation. Je n'ai pas très bien compris ce qu'il a dit, mais il a mentionné que le centre, comme mandataire de Sa Majesté, était évidemment assujetti à ces politiques. Pouvons-nous en savoir plus long, pouvons-nous savoir si le centre est automatiquement, par le simple fait de sa création, assujetti à toutes les politiques gouvernementales? Je ne suis pas persuadée que ce soit souhaitable après avoir entendu ce que M. Manion a dit, mais il nous faut des précisions à ce sujet.

Deuxièmement, pourrions-nous obtenir copie de la politique du Conseil du Trésor, car malgré ce qu'a dit M. Manion, je ne vois pas que le centre ait la moindre responsabilité en matière de formation sauf au niveau des cadres supérieurs. Pourrions-nous voir la politique du Conseil du Trésor qui prévoit que les gestionnaires autres que de la catégorie supérieure ont accès à la formation au centre.

M. Manion: Il est question dans ce projet de loi des obligations du centre à l'égard des gestionnaires de la Fonction publique. En réalité, il revient au Conseil du Trésor de définir à quel niveau de gestion de supervision nous devons offrir les cours.

Je ne veux pas qu'il y ait le moindre malentendu ici au Comité. En fait, le centre offre un bon nombre de cours à

|*Text*|

training below the management level, not only people who are members of special affirmative action groups, but there are certain middle managers, certain entry-level university recruits who are trained by the centre and I would happy to provide details of that to the committee as soon as possible.

Mrs. Catterall: What is actually happening as well as what the policy of Treasury Board is, if you would.

• 1645

Mr. Manion: Yes.

Mrs. Catterall: Mr. Chairman, you wanted to get on to some other business before we have to go to vote. I am certainly willing to wait for another time with Mr. Manion.

The Chairman: If the members agree, we will put Mr. Cardiff's introductory note in as an appendix to the *Minutes of Proceedings and Evidence.*

Mr. Cardiff: Mr. Chairman, we will try to get the requests that have been made today to the committee and to the clerk as soon as possible. I hope that will be helpful and answer some of the questions. I thank you for allowing us to appear before you.

Mrs. Catterall: I presume we are having Mr. Manion back. There are a number of issues that have not been dealt with yet.

Mr. Cardiff: That is the decision of the committee.

The Chairman: Thank you very much for coming.

Mr. Manion and Mr. Cardiff, what about April 24? Mr. Manion, as far as we are concerned, we would be prepared to hear some additional comments from you on April 24, in the afternoon.

Mr. Manion: I will make myself available, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you very much. I understand Mr. Scott will have a list of additional witnesses to table before the committee.

Mrs. Catterall: When I was absent from your first meeting a list was tabled with the committee by my replacement. I understand the committee had a look at the first eight of those. I understand Mr. Normand has contacted most of those witnesses. If I could just ascertain which of those witnesses have been contacted and what the result of that contact was—

The Clerk of the Committee: Mrs. Catterall, I got in touch with the Advisory Committee to the President of the Treasury Board on Employment Equity for the Disabled; Mr. Daryl Bean, National President, Public Service Alliance of Canada; the Canadian Ethnocultural Council; the Professional Institute of the Public Service of Canada; Prof. Bruce Doern, of the School of Public Administration, Carleton University; Ms Jean Edmonds, Chair, Task Force on Barriers to Women in the Public Service; Public Service 2000; and the Public Service Commission—the first eight.

|*Translation*|

des niveaux inférieurs à celui de gestion, à des membres de groupes d'action positive, à certains cadres intermédiaires, à certains nouveaux employés recrutés au niveau universitaire; je serais très heureux de fournir le plus tôt possible des renseignements à ce sujet aux membres du Comité.

Mme Catterall: La situation actuelle et la politique du Conseil du Trésor, si vous voulez bien.

M. Manion: Oui.

Mme Catterall: Monsieur le président, vous vouliez régler certains détails avant que nous n'allions voter. Je suis tout à fait disposée à attendre une prochaine visite de M. Manion.

Le président: Si les membres du Comité le veulent bien, nous imprimerons les notes de M. Cardiff en annexe aux «procès-verbal et témoignages d'aujourd'hui».

M. Cardiff: Monsieur le président, nous allons essayer de faire parvenir le plus tôt possible les réponses aux questions qui ont été posées ici aujourd'hui au greffier. J'espère que cela vous sera utile. Je vous remercie de nous avoir permis de comparaître aujourd'hui.

Mme Catterall: Je présume que M. Manion va revenir. Il y a plusieurs questions que nous n'avons pas encore abordées.

M. Cardiff: C'est au Comité d'en décider.

Le président: Merci beaucoup d'être venus.

Monsieur Manion et monsieur Cardiff, que pensez-vous du 24 avril? Nous serions disposés, monsieur Manion, à ce que vous reveniez l'après-midi du 24 avril pour continuer la discussion.

M. Manion: Je suis à votre disposition, monsieur le président.

Le président: Merci beaucoup. Si je comprends bien, monsieur Scott veut présenter la liste des témoins supplémentaires.

Mme Catterall: Lors de votre première réunion, mon substitut a déposé une liste. Si je comprends bien, les membres du Comité ont retenu les huit premiers noms sur cette liste. M. Normand a communiqué avec la plupart d'entre eux. Si vous pouviez me dire avec quels témoins on a communiqué et ce qui a été arrêté. . .

Le greffier du comité: Madame Catterall, j'ai communiqué avec le comité consultatif du président du Conseil du Trésor en matière d'équité d'emploi pour les handicapés; avec M. Daryl Bean, président national, Alliance de la Fonction Publique du Canada; avec le Conseil ethno-culturel du Canada; avec l'Institut professionnel de la Fonction Publique du Canada; avec le professeur Bruce Doern, de l'école d'administration publique de l'Université Carleton; avec Mme Jean Edmonds, présidente, groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction Publique;

[*Texte*]

Mrs. Catterall: So we have had Mr. Edwards appear before us, Ms Labelle—

The Clerk: Yes, and Mr. Cardozo.

Mrs. Catterall: —Mr. Cardiff, representing Mr. Mazankowski; and Mr. Cardozo, representing the Canadian Ethnocultural Council.

The Clerk: Yes.

Mrs. Catterall: And then there was another group, was there not? Were the National Employment Equity Network not at our last meeting?

The Clerk: Yes. They were represented by the Canadian Ethnocultural Council because some of their people could not make it. They were duly represented by Mr. Cardozo, plus Mr. Montour, from the Assembly of First Nations.

Mrs. Catterall: And the others we have not heard from you asked to appear and they refused. Is that the story?

The Clerk: Except one group I hear may wish to appear, which is Ms Jean Edmonds. As I hear, she may be prepared to appear, but I have no firm indication what the intention of that group is.

Mrs. Catterall: Have they been contacted in writing? I understand in your conversation with Ms Edmonds there was some misunderstanding about what the purpose of her appearance was.

The Clerk: Yes, there was, and I understand she is prepared to appear, but I do not know for sure.

Mr. Crosby: Mr. Chairman, could we make arrangements for one meeting and then get a recommendation from the clerk—

Mrs. Catterall: Can we then agree that the clerk will contact the rest of the witnesses on the list?

The Chairman: Mrs. Catterall, have you already contacted some of them yourself?

Mrs. Catterall: No, I think that is the responsibility of the clerk, on behalf of the committee, not myself.

• 1650

Mr. Crosby: Mr. Chairman, I feel we could settle things now. Could we just get some consensus for one witness for the next meeting and then have a recommendation brought to the committee for future witnesses after canvassing all those interested members?

Mrs. Catterall: I am certainly interested in having Mr. de Cotret here, as the employer of the Public Service, and at the management category as well.

[*Traduction*]

avec Fonction Publique 2000; et avec la Commission de la Fonction Publique—soit les huit premiers noms.

Mme Catterall: Nous avons déjà eu M. Edwards, Mme Labelle. . .

Le greffier: Oui, et M. Cardozo.

Mme Catterall: . . . M. Cardiff, qui représentait M. Mazankowski; et M. Cardozo, qui représentait le Conseil ethno-culturel du Canada.

Le greffier: Oui.

Mme Catterall: Il y avait encore un autre groupe, n'est-ce pas? A notre dernière réunion, n'avons-nous pas accueilli les représentants du Réseau national d'équité en matière d'emploi?

Le greffier: Oui. C'est le Conseil ethno-culturel canadien qui les représentait parce que ses porte-parole n'étaient pas disponibles. C'est M. Cardozo ainsi que M. Montour de l'Assemblée des premières nations qui ont représenté le réseau.

Mme Catterall: Et les autres que vous avez pressentis ont refusé de comparaître. Est-ce cela?

Le greffier: À l'exception d'un groupe qui souhaite comparaître, celui représenté par Mme Jean Edmonds. Si j'ai bien compris, elle serait disposée à venir, mais je n'ai aucune indication claire des intentions du groupe.

Mme Catterall: Lui avez-vous écrit? D'après ce qu'on m'a dit, votre conversation avec Mme Edmonds a laissé planer l'incertitude sur la raison de sa comparution.

Le greffier: Oui, en effet, mais si j'ai bien compris, elle serait prête à venir, mais je ne sais pas au juste.

M. Crosby: Monsieur le président, pourrions-nous prévoir la prochaine réunion et attendre une recommandation du greffier. . .

Mme Catterall: Est-il entendu que le greffier communiquera avec les autres témoins dont le nom figure sur la liste?

Le président: Madame Catterall, vous avez déjà pris certains contacts vous-même?

Mme Catterall: Non, je pense que c'est au greffier et non à moi de le faire au nom des membres du Comité.

M. Crosby: Monsieur le président, je pense que nous pouvons régler cela maintenant. Pourrions-nous nous entendre sur le choix du témoin pour la prochaine séance et ensuite, après avoir consulté tous les intéressés, attendre une recommandation sur la liste des témoins pour les séances futures?

Mme Catterall: Je tiens certainement à ce que M. de Cotret vienne puisqu'il est l'employeur de la Fonction publique et qu'il fait également partie de la catégorie de la gestion.

[*Text*]

The Chairman: If the committee agrees, our clerk will talk with Mrs. Catterall.

The committee is now adjourned.

[*Translation*]

Le président: Si cela vous est d'accord, notre greffier en discutera avec Mme Catterall.

La séance est levée.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 6

Tuesday, April 24, 1990

Chairman: Nic Leblanc

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 6

Le mardi 24 avril 1990

Président: Nic Leblanc

Minutes of Proceedings of the Legislative Committee on

BILL C-34

An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof

Procès-verbaux et témoignages du Comité législatif sur le

PROJET DE LOI C-34

Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence

RESPECTING:

Order of Reference

CONCERNANT:

Ordre de renvoi

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

Second Session of the Thirty-fourth Parliament, 1989-90

Deuxième session de la trente-quatrième législature, 1989-1990

Canada Post Postage paid
Postes Canada Port payé
FIRST CLASS
PREMIÈRE CLASSE
K1A 0S9
OTTAWA

If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnements et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

WITNESS

From the Canadian Centre for Management Development:

John L. Manion, O.C., Principal.

TÉMOIN

Du Centre canadien de gestion:

John L. Manion, O.C., directeur.

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 6

Tuesday, April 24, 1990

Chairman: Nic Leblanc

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 6

Le mardi 24 avril 1990

Président: Nic Leblanc

Minutes of Proceedings and Evidence of the Legislative Committee on

BILL C-34

An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof

Procès-verbaux et témoignages du Comité législatif sur le

PROJET DE LOI C-34

Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence

RESPECTING:

Order of Reference

CONCERNANT:

Ordre de renvoi

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

Second Session of the Thirty-fourth Parliament, 1989-90

Deuxième session de la trente-quatrième législature, 1989-1990

34896

LEGISLATIVE COMMITTEE ON BILL C-34

Chairman: Nic Leblanc

Members

Murray Cardiff
Marlene Catterall
Howard Crosby
Jean-Robert Gauthier
Howard McCurdy
Barry Moore
Jean-Marc Robitaille
Ross Stevenson—(8)

(Quorum 5)

J.M. Robert Normand

Clerk of the Committee

Pursuant to Standing Order 114(3):

On Tuesday, April 10, 1990:

Barry Moore replaced Allan Koury;

Jean-Marc Robitaille replaced Ricardo Lopez.

COMITÉ LÉGISLATIF SUR LE PROJET DE LOI C-34

Président: Nic Leblanc

Membres

Murray Cardiff
Marlene Catterall
Howard Crosby
Jean-Robert Gauthier
Howard McCurdy
Barry Moore
Jean-Marc Robitaille
Ross Stevenson—(8)

(Quorum 5)

Le greffier du Comité

J.M. Robert Normand

Conformément à l'article 114(3) du Règlement:

Le mardi 10 avril 1990:

Barry Moore remplace Allan Koury;

Jean-Marc Robitaille remplace Ricardo Lopez.

Published under authority of the Speaker of the House of Commons by the Queen's Printer for Canada.

Available from the Canadian Governement Publishing Center, Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada.

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, APRIL 24, 1990
(6)

[*Text*]

The Legislative Committee on Bill C-34, An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof, met at 4:18 o'clock p.m. this day, in room 209 West Block.

Members of the Committee present: Marlene Catterall, Howard Crosby, Howard McCurdy, Barry Moore and Ross Stevenson.

In attendance: *From the Research Branch, Library of Parliament*: Terry Thomas, Research Officer.

Nic Leblanc announced his appointment as Chairman of the Committee pursuant to Standing Order 113.

Witnesses: *From the Canadian Centre for Management Development*: John L. Manion, O.C., Principal. *From Task Force on Barriers to Women in the Public Service*: Jean Edmonds, Chairman; Jocelyne Côté-O'Hara, Member and Edna MacKenzie, Member.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference, dated Friday, February 16, 1990, concerning Bill C-34, An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof (*See Minutes of Proceedings and Evidence of Tuesday, March 6, 1990, Issue No. 1*).

John L. Manion made an opening statement and answered questions.

Jean Edmonds, Jocelyne Côté-O'Hara and Edna MacKenzie, in turn made opening statements and answered questions.

At 5:51 o'clock p.m., it was agreed,—That the Committee adjourn to the call of the Chair.

J.M. Robert Normand

Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 24 AVRIL 1990
(6)

[*Traduction*]

Le Comité législatif sur le projet de loi C-34, Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence, se réunit aujourd'hui à 16 h 18, dans la pièce 209 de l'édifice de l'Ouest.

Membres du Comité présents: Marlene Catterall, Howard Crosby, Howard McCurdy, Barry Moore et Ross Stevenson.

Aussi présent: *Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement*: Terry Thomas, attaché de recherche.

Nic Leblanc annonce qu'il a été désigné président du Comité en application de l'article 113 du Règlement.

Témoins: *Du Centre canadien de gestion*: John L. Manion, O.C., directeur. *Du Groupe de travail sur les obstacles rencontrées par les femmes dans la Fonction publique*: Jean Edmonds, présidente; Jocelyne Côté-O'Hara, membre; Edna MacKenzie, membre.

Le Comité reprend les travaux prévus à son ordre de renvoi du vendredi 16 février 1990, soit l'étude du projet de loi C-34, Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence (*voir les Procès-verbaux et témoignages du mardi 6 mars 1990, fascicule nº 1*).

John L. Manion fait un exposé et répond aux questions.

Jean Edmonds, Jocelyne Côté-O'Hara et Edna MacKenzie font chacune un exposé et répondent aux questions.

À 17 h 51, il est convenu,—Que le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

J.M. Robert Normand

[*Text*]

EVIDENCE

[*Recorded by Electronic Apparatus*]

Tuesday, April 24, 1990

• 1618

Le président: À l'ordre!

Le Comité étudie le projet de loi C-34, Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence.

J'ai reçu une lettre du Président de la Chambre des communes que je vais vous lire:

> Conformément à l'article 113 du Règlement, il me fait plaisir de confirmer votre nomination à la présidence du Comité législatif sur le projet de loi C-34, Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence, en remplacement de M. Marcel R. Tremblay.

C'est signé par John A. Fraser.

Nous avons l'honneur d'avoir parmi nous MM. John Manion et Donald J. Savoie et Mme Margaret Cottrell-Boyd du Centre canadien de gestion.

Ce groupe a eu l'occasion de faire sa déclaration le 15 avril 1990. Monsieur Manion, voulez-vous faire un résumé ou une petite déclaration pour informer les membres du Comité de ce que vous avez dit à ce moment-là?

Mr. John L. Manion (Principal, Canadian Centre for Management Development): Mr. Chairman, I do not have a formal statement. I would like to introduce my colleagues with me today. Margaret Cottrell-Boyd is the vice-principal of the center and is responsible for the bulk of our training and orientation programs. She also plays a lead role in developing the center's approach to training in the human resource management area. Mr. Donald Savoie is the deputy principal of the center. He acts as the alter ego of the principal. He plays a lead role in the research area in liaison with the academic community, in tracking international management developments and so forth.

• 1620

Mr. Chairman, earlier today I gave the clerk some information in response to some of the technical questions asked on April 10, particularly a number of the questions asked by Mr. Gauthier—the difference between a department and a departmental corporation, the application of the Official Languages Act to the centre and so on. As well, there is a response to a question asked by Mr. Crosby about the meaning of the expression "agent of Her Majesty". There is also a reference to information on the Treasury Board policy governing training at levels lower than the senior management level.

Mr. Chairman, I would like to take another moment to comment on the position of the management centre with respect to the report of the Task Force on Barriers to Women in the Public Service, which was released yesterday.

[*Translation*]

TÉMOIGNAGES

[*Enregistrement électronique*]

Le mardi 24 avril 1990

The Chairman: Order please.

The committee is considering Bill C-34, An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof.

I have received a letter from the Speaker of the House of Commons which I am going to read to you:

> Under standing order 113, I am pleased to confirm your appointment to the Chairmanship of the Legislative Committee on Bill C-34, An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof, in replacement of Mr. Marcel R. Tremblay.

Signed John A. Fraser.

We are honoured to have with us Mr. John Manion and Mr. Donald J. Savoie as well as Mrs. Margaret Cottrell-Boyd of the Canadian Centre for Management Development.

This group made a presentation on April 15, 1990. Mr. Manion, would you like to summarize what you said then or make a short statement to inform committee members of what was said at the time?

M. John L. Manion (directeur, Centre canadien de gestion): Monsieur le président, je n'ai pas vraiment de déclaration à faire. J'aimerais toutefois présenter les collègues qui m'accompagnent. Margaret Cottrell-Boyd est directrice adjointe du Centre, responsable de l'essentiel de nos programmes de formation et d'orientation. Elle joue également un rôle important dans l'élaboration des méthodes d'approche du centre vis-à-vis de la formation des cadres de direction. M. Donald Savoie est directeur associé du centre. Il est comme l'alter ego du directeur. Il joue un rôle capital dans le domaine de la recherche et fait la liaison avec les universités afin de suivre ce qui se passe dans le domaine de la gestion, etc., au palier international.

J'ai dans la journée soumis au greffier quelques détails qui m'avaient été demandés le 10 avril, en particulier par M. Gauthier, à savoir la différence entre un ministère et une société ministérielle, la façon dont la Loi sur les langues officielles s'applique au Centre, etc. Il y a également une réponse à une question posée par M. Crosby sur ce qu'on entend par être «mandataire de Sa Majesté». Il y a également des renseignements sur la politique du Conseil du Trésor concernant la formation à tous les échelons inférieurs à celui de la haute direction.

Si vous me le permettez, monsieur le président, j'aimerais également vous exposer en quelques minutes la position du Centre quant au rapport du groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction

[*Texte*]

Judging from the discussion at the last meeting, I know this question is of interest to members of the committee, and you will be dealing with Mrs. Edmonds and her colleagues as the next witnesses.

Perhaps I could simply inform the committee that officials of the management centre, as I indicated at my last appearance, have worked very closely with the Human Rights Commission, the advisory committees to the President of the Treasury Board, the office of Status of Women Canada and Mrs. Edmonds' task force, in developing our programs and plans. The task force report is entirely consistent with those earlier discussions and is consistent with the broad directions already planned by the centre.

The centre commits its teaching and research resources to support efforts to resolve the problems identified by the task force. More particularly, on page 133 of its report, the task force says:

> a new management training centre for senior public servants, the Canadian Centre for Management Development has been established. We recommend that the implications for management of the information provided in this report be fully integrated into the training programs presented at the centre, not treated as a side issue. Mr. Manion and his staff have already indicated an interest in our research and its results.

I will go beyond that, Mr. Chairman. The centre fully accepts this challenge and we are taking steps to ensure the report and its findings are integrated into the activities of the centre. We will ensure the issues are discussed among managers, and we will do our best to ensure that managerial attitudes, culture and environment are more positive, not only toward women but also toward other members of our diverse society. It is our plan to make employment equity in all its aspects a priority theme of the centre in the coming years.

The Chairman: Thank you, Mr. Manion.

Mrs. Catterall (Ottawa West): I will ask Mr. Manion just one question. I presume the fact that we were cut short by a vote means we will have to have him back to ask about specific clauses anyway. But I want to ask about the plans to make this a priority aspect and to resolve the problems identified in the task force report.

It seems to me that the best way to integrate those concerns with the operations and the direction of the centre is to include them directly and clearly in the objects of the centre. I presume from what you just said that this is in fact your intention and that, therefore, to include them in the legislation as part of what would be reported on annually would not be a problem for you.

[*Traduction*]

publique, rendu public hier. D'après les entretiens que nous avons eus lors de notre dernière réunion, je sais que cette question intéresse les membres du comité et que vous entendrez tout à l'heure Mme Edmonds et ses collègues.

Peut-être pourrais-je tout simplement vous informer que les dirigeants du centre de gestion, comme je le disais la dernière fois, travaillent à l'élaboration de nos programmes et projets en très étroite collaboration avec la Commission des droits de la personne, les comités consultatifs du président du Conseil du Trésor, le bureau de la Condition féminine et le groupe de travail de Mme Edmonds. Le rapport du groupe de travail est tout à fait conforme aux échanges que nous avons eus et aux orientations générales déjà prises par le Centre.

Le Centre engage ses ressources d'enseignement et de recherches à la poursuite de solutions aux problèmes sur lesquels s'est penché le groupe de travail. En particulier, à la page 149 de son rapport, celui-ci déclare:

> le gouvernement a créé un nouveau centre de gestion destiné aux hauts fonctionnaires, le Centre canadien de gestion. Nous recommandons que les conséquences sur le plan de la gestion de l'information que renferme ce rapport soient intégrées aux programmes de formation offerts à ce Centre et qu'elles ne soient pas considérées comme une question accessoire. M. Manion et son personnel se sont déjà montrés intéressés à notre recherche et à ses résultats.

J'irai plus loin, monsieur le président. Le Centre est tout à fait prêt à relever ce défi, et nous prenons des mesures pour veiller à ce que ce rapport et ses conclusions soient intégrés à nos activités. Nous veillerons à ce que ces différentes questions soient discutées par les gestionnaires et nous ferons tout en notre pouvoir pour que les attitudes la culture et l'environnement propres à la gestion soient plus positifs, non seulement vis-à-vis des femmes mais également vis-à-vis d'autres membres de notre société. Nous avons bien l'intention de faire de l'équité en matière d'emploi dans tous ses aspects un des thèmes prioritaires de notre Centre.

Le président: Merci, monsieur Manion.

Mme Catterall (Ottawa-Ouest): Je poserai simplement une question à M. Manion. Puisque le vote a empiété sur notre temps, je suppose qu'il nous faudra lui demander de revenir pour l'interroger plus précisément sur les articles du projet de loi. J'aimerais toutefois lui demander ce qu'il envisage de faire pour que cette question devienne une priorité et que l'on puisse résoudre le problème mentionné dans le rapport du groupe de travail.

Il me semble que la meilleure façon d'intégrer ces préoccupations dans les opérations et l'orientation du Centre, ce serait de les inclure directement et clairement dans la mission de ce Centre. Je suppose, d'après ce que vous venez de dire, que c'est en fait votre intention et qu'ainsi, vous ne verriez pas d'inconvénient à ce que la Loi stipule qu'on fasse rapport là-dessus annuellemment.

[*Text*]

• 1625

Mr. Manion: At the last committee meeting some language was put forward by Mr. Crosby, I believe, which our legal advisers are looking at with a view to finding the most appropriate means of putting it in the objects of the bill for the centre. Both Mr. Cardiff and I indicated we would support that in principle and are trying to find a way to do it properly.

Mrs. Catterall: I felt Mr. Crosby's amendment was a useful first step but by no means all that needs to be done in terms of a few sections in the bill. As soon as I have finalized the wording of a few amendments, I would appreciate the opportunity of having you give them the same sort of review.

I am particularly interested in your initial reaction. Having heard yesterday about the values and traditions presently predominating in the Public Service with the release of the report, I would be interested in knowing whether you would have any objections given that those go contrary to the intention just stated in some cases to include a commitment to equality in that list of values and traditions.

Mr. Manion: We will certainly look at that possibility in response to Mr. Crosby's suggested wording.

Mrs. Catterall: What about the composition of the board itself, Mr. Manion? It is fairly normal for the government to look at these things when it is making appointments to boards in any case. I notice that none of the non-Public Service members on the advisory committee is female. I do not know how representative the board is, otherwise, of the employment equity target groups. Would you also be amenable to an amendment that governorship of the board be representative of the Canadian population?

Mr. Manion: Mr. Chairman, I think that sort of amendment would cause a lot of difficulties. This is not an advisory board, it is proposed to be a board of governors.

Mrs. Catterall: All the more important, I think.

Mr. Manion: To be effective, it has to be relatively small. It cannot be a board of 20 or 30 people.

Mrs. Catterall: I agree.

Mr. Manion: The government has taken a position that government boards and commissions will be as representative as possible. In the composition of the interim advisory committee, which would be replaced by the board of 12 members, 3 are women. One is the head of the Public Service Commission and two are line deputy ministers.

I think the government would be very cognizant of the need to ensure representation both in the outside members and the internal members.

Mrs. Catterall: What possible objections could there be to having that stated specifically in the bill when it deals with the composition of the board in other ways? Is there any reason why it should not deal with that particular concern?

[*Translation*]

M. Manion: Lors de la dernière réunion du comité, M. Crosbie, si je ne m'abuse, avait proposé un libellé que nos conseillers juridiques examinent afin de voir quel serait le meilleur moyen de l'insérer dans la mission du Centre telle que définie dans le projet de loi. M. Cardiff et moi-même avons indiqué que nous étions d'accord sur le principe et que nous essayons de trouver un moyen de le faire convenablement.

Mme Catterall: Je pense que l'amendement de M. Crosbie est en effet une première étape utile, mais il y a beaucoup d'autres choses à faire à propos d'autres articles du projet de loi. Dès que j'en aurai terminé avec le libellé de quelques amendements, j'aimerais pouvoir également vous les soumettre.

Je suis particulièrement intéressée par votre réaction initiale. Après avoir entendu ce que l'on a dit hier des valeurs et traditions qui sont actuellement prédominantes à la Fonction publique, j'aimerais savoir si vous voyez quelque objection à ce que l'on inclue dans la liste des valeurs et traditions une forme d'engagement à l'égalité.

M. Manion: Nous examinerons certainement cette possibilité dans le cadre du libellé suggéré par M. Crosbie.

Mme Catterall: Et pour ce qui est de la composition même du conseil, monsieur Manion? Il est assez normal que le gouvernement examine ce genre de choses lorsqu'il fait des nominations à des conseils. Je remarque qu'aucun des membres de la Fonction publique qui fait partie du comité consultatif n'appartient au sexe féminin. Je me demande d'autre part dans quelle mesure le conseil est représentatif des groupes cibles des programmes d'équité en matière d'emploi. Seriez-vous favorable à un amendement qui exigerait que le conseil d'administration soit représentatif de la population canadienne?

M. Manion: Monsieur le président, je crois qu'un tel amendement poserait beaucoup de problèmes. Il ne s'agit pas d'un conseil consultatif mais d'un conseil d'administration.

Mme Catterall: Ce qui est encore plus important, à mon avis.

M. Manion: Pour être efficace, il doit être relativement restreint. On ne peut parler d'un conseil de 20 ou 30 personnes.

Mme Catterall: J'en conviens.

M. Manion: Le gouvernement a décidé que les organismes et commissions gouvernementales seraient aussi représentatives que possible. Dans la composition du comité consultatif intérimaire qui sera remplacé par le conseil de douze membres, il y a trois femmes. Il y a la présidente de la Commission de la Fonction publique et deux sous-ministres organiques.

Je suppose que le gouvernement est très conscient de la nécessité d'assurer une juste représentation à la fois parmi les membres de l'extérieur et parmi ceux de la Fonction publique.

Mme Catterall: Quelles objections pourrait-on voir à ce que cela soit spécifié dans le projet de loi, là où il est question de la composition du conseil? Y a-t-il une raison pour qu'on ne veuille pas le préciser?

[*Texte*]

Mr. Manion: Mr. Chairman, I believe it would depend entirely on the way the amendment is cast. If the effect of the amendment were in fact to create a large board almost made up on a quota basis it would not be a helpful measure for the centre.

Mrs. Catterall: No, I was thinking within the existing size of the board, because I agree with you completely that this is about the largest a working board should be.

Mr. Manion: I would have to leave further comment to the minister, Mr. Chairman.

• 1630

Mrs. Catterall: You addressed this issue in quite a lot of depth; at least partly because of our discussions since the legislation was tabled, I hope.

I am concerned about one statement that appears at the bottom of page 10 and continues at the top of page 11, because it seems to voice the sentiment that has underlined a lot of thinking, not only in the Public Service but in society at large.

I welcomed the report of the Task Force on Barriers to Women in the Public Service yesterday because it made clear that women have not been denied employment opportunities for promotion and better salaries because they lack the skills or the education, but because of underlying stereotypes and biases in the Public Service, which are probably unconscious, however.

The statement says that to give priority to access over good management could be detrimental to the fundamental objective of the centre, which is to produce quality management. I think that is the kind of statement I remember hearing about 12 years ago when the Bank of Nova Scotia was challenged on not having a woman on its board and it responded that it could not find a qualified woman. We have all heard that kind of statement repeated since then.

If anything, the message of the report was that good qualified women are not getting promoted simply because they are women and that the merit principle is being subordinated to the gender one happens to be.

I would appreciate it if you could clarify that statement and could assure this committee that you believe you can have a management that is representative of the Canadian population without any deterioration in quality whatsoever.

Mr. Manion: I would be happy to answer the question. I believe that what I said in that paragraph of my statement is very consistent with what the task force report says.

Ensuring equitable treatment of women and other members of our society and ensuring a representative, bilingual Public Service are not tasks that can be tacked on as supplementary duties for managers. They have to be seen as an integral part of the role of the manager.

[*Traduction*]

M. Manion: Monsieur le président, tout dépendrait évidemment de la façon dont l'amendement est libellé. Si l'amendement avait pour résultat d'élargir le conseil et de le constituer presque en fonction de quotas, cela n'aiderait pas beaucoup le Centre.

Mme Catterall: Non, je ne parle pas d'augmenter le nombre de membres du conseil, car je conviens tout à fait avec vous que l'on ne peut pas envisager qu'il soit beaucoup plus élargi si l'on veut qu'il soit efficace.

M. Manion: Si vous voulez une autre réponse, c'est au ministre qu'il faudra la demander.

Mme Catterall: Vous avez déjà pas mal fait dans ce domaine, du moins, j'espère, suite aux discussions que nous avons eues depuis que le projet de loi a été déposé.

Il y a une chose qui me préoccupe dans ce que vous dites au bas de la page 10 de votre texte anglais, parce que cela semble exprimer le sentiment qui semble prévaloir, non seulement au sein de la Fonction publique mais également dans l'ensemble de la société.

Le rapport publié hier par le groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique sera très utile, car il indique clairement que si les femmes se sont vu refuser des promotions et des augmentations salariales, ce n'est pas par manque de compétence ou d'étude mais à cause des stéréotypes et préjugés, probablement inconscients, que l'on rencontre partout dans la Fonction publique.

Vous dites en effet qu'il pourrait être contraire à l'objectif fondamental du Centre—qui est de produire une gestion de qualité—de donner une priorité à l'accès plutôt qu'à la bonne gestion. Il y a environ 12 ans, je me souviens avoir entendu la Banque de la Nouvelle-Écosse répondre, quand on lui avait demandé pourquoi elle n'avait pas de femmes au sein de son Conseil, qu'elle n'avait pas réussi à en trouver de qualifiées. Nous avons tous entendu ce genre de réponse à un moment ou à un autre.

En fait, le rapport explique que si les femmes qualifiées n'obtiennent pas de promotion, c'est simplement parce qu'elles sont femmes et que le principe du mérite cède la place à la réalité du sexe auquel on appartient.

Pourriez-vous préciser votre pensée à ce sujet et assurer le comité qu'il est possible d'avoir des cadres de direction représentatifs de la population canadienne sans y perdre aucunement en qualité.

M. Manion: Je serais ravi de répondre à votre question. Ce que j'ai dit dans ce paragraphe, si je me souviens bien, est tout à fait conforme à ce que dit le rapport du groupe de travail.

Si l'on veut assurer que les femmes et d'autres membres de notre société soient traités équitablement et que la Fonction publique bilingue soit représentative, ce n'est pas en en faisant des responsabilités supplémentaires pour les cadres de direction que l'on y parviendra. Cela doit faire partie intégrante du rôle du gestionnaire.

[*Text*]

There is no doubt in my mind that the centre can be very helpful in achieving the objectives of employment equity, multiculturalism, and bilingualism. But we cannot do so unless we are seen to be promoting good management generally, good service to public generally, and good government generally.

If we are seen as an agency that is neglecting this primary management development function in favour of these other policies, no matter how valuable, the centre will not be effective in helping people. We must be seen as a centre of excellence in management development and in promotion. If we are, then we can do all the other things we want to do.

There is no point, for example, in our having seminars and courses devoted to employment equity objectives if the only people who attend are those who are already convinced they are not part of the problem. We have to be able to get the bulk of our managers to come to the centre to obtain things they feel are valuable.

We are undertaking to integrate all that we do, including an understanding and appreciation of these issues and some suggestions on how to deal with them. But we do not think we can do that without the kind of balance I mentioned.

With respect, I do not believe this is the attitude of 12 years ago. I am sure that, whether it is the Advisory Council on the Status of Women, the Commission of Human Rights, or Mrs. Edmonds' group, they will all agree that dealing with these issues as add-ons has not worked and will not work.

Mrs. Catterall: That is not what I am suggesting.

Do you feel you cannot achieve a commitment to good management if you ensure that the people who participate at the centre are representative of the Public Service labour force? Frankly, I think dealing with people as colleagues and as friends and living with them 24 hours a day, as people do on your two-week course at Touraine, is the most effect training in tolerance and openness to differences.

• 1635

Mr. Manion: Mr. Chairman, it is often the question of the effect of arbitrary complusory measures. If the statute in effect requires us to ensure that our classes, the participation classes, seminars, workshops, are representative on any kind of a numerical basis, then I think that is a terrible burden. We do work very hard to achieve a balance. We try to make sure we have people from the regions and from national headquarters, that we get participation of women beyond their participation in the management category. I mentioned in the previous meeting what we have done to bring in members of employment equity groups below the management category into a lot of our programs. This has been very, very successful—

Mrs. Catterall: As teachers but not as colleagues.

[*Translation*]

Il ne fait absolument aucun doute que le Centre peut aider considérablement à atteindre les objectifs d'équité en matière d'emploi, de multiculturalisme et de bilinguisme. Toutefois, nous ne pouvons le faire que si l'on considère que nous assurons de façon générale une gestion de qualité, que nous offrons un service de qualité à la population et, de façon générale, que l'administration est de qualité.

Si l'on a, au contraire, l'impression que le Centre néglige sa principale fonction de perfectionnement en gestion pour donner la priorité à ses autres politiques, aussi importantes soient-elles, le Centre perdra de son efficacité. Nous devons être considérés comme un centre d'excellence dans le perfectionnement en gestion. C'est seulement alors que nous pourrons faire toutes les autres choses que nous souhaitons.

Il ne servirait par exemple à rien d'avoir des séminaires et des cours sur les objectifs d'équité en matière d'emploi si les seules personnes qui y participent sont celles qui sont déjà convaincues qu'elles ne sont pas responsables du problème. Il nous faut réussir à obtenir que la majorité de nos cadres de direction viennent au Centre chercher quelque chose qui leur semble utile.

Nous nous efforçons d'intégrer tout ce que nous faisons, y compris une meilleure compréhension de ces problèmes et certaines suggestions sur la façon de les régler. Mais nous ne pensons pas pouvoir le faire sans parvenir au genre d'équilibre dont je parlais.

Je suis désolé, mais je ne pense pas que ce soit la même attitude qu'il y a douze ans. Je suis certain que, que ce soit le conseil consultatif sur la condition féminine, la Commission des droits de la personne ou le groupe de Mme Edmonds, ils conviennent tous que traiter ces questions comme des ajouts n'a jamais rien donné et ne donnera jamais rien.

Mme Catterall: Ce n'est pas ce que je suggère.

Pensez-vous que vous ne pouvez pas assurer une gestion de qualité en faisant en sorte que ceux qui participent au Centre soient représentatifs de la Fonction publique? Franchement, je pense que si l'on traite avec des gens comme collègues et comme amis et que l'on vit avec eux 24 heures sur 24, comme on le fait pendant les deux semaines à Tourraine, c'est la meilleure école de tolérance et d'ouverture d'esprit.

M. Manion: Le problème est souvent l'effet de mesures arbitraires obligatoires. Si la loi imposait en effet que les participants à nos cours, à nos séminaires, ou à nos ateliers soient représentatifs, numériquement parlant, de la société, ce serait un fardeau énorme. Nous essayons beaucoup de parvenir à un équilibre. Nous veillons à accueillir des gens des régions tout autant que de l'administration centrale, à obtenir que participent davantage de femmes que ne compte la catégorie de la Direction. J'ai dit lors de la réunion précédente ce que nous avons fait pour faire participer à beaucoup de nos programmes des gens appartenant au groupe cible de l'équité en matière d'emploi dans des catégories inférieures à la catégorie de la Direction. Cela a très très bien marché...

Mme Catterall: Pour les enseignants.

[*Texte*]

Mr. Manion: No, as participants in the course, and Mrs. Cottrell-Boyd can add some details to that. It has been very, very successful. I think people in the feeder groups to the management category would say that this has been inordinately helpful to them. I do not think we could do it as successfully if the statute made it a binding, artibrary arrangement that would appear as a quota. I would have a great deal of difficulty trying to run that sort of process.

Mrs. Catterall: Mr. Chair, I can only say that when Mr. Manion uses the words "a terrible burden" it only reinforces some of the things the task force said yesterday. I do not mean to be critical at all, but I do think that what we are hearing are exactly some of the problems we heard in the task force report that women have not been progressing. It seems to me that if in fact you have a course group of one hundred people to find 4,000 senior managers from a quarter of a million Public Service employees, half of whom happen to be female, who are fully qualified, fully competent to participate in that course and to progress in management, that is not a terrible burden. It is an interesting challenge.

Mr. McCurdy (Windsor—St-Clair): I will be forgiven if I walk over somewhat the same territory. We are talking about good management. I think that one of the clear problems elucidated by the women's task force, and an examination of the situation of visible minorities in the Public Service, demonstrate that access to management positions is barred to both to a large extent, and it is a management function in some fashion to bring some balance to all of this.

It would seem to me that if we are talking about good management in the modern context one does not have to talk about being burdened with the problem of employment equity. Employment equity is part and parcel of good management. One of the problems that was fully demonstrated and been demonstrated repeatedly is the failure of Public Service management to implement with seriousness employment equity for women or visible minorities. I am puzzled, having heard you agree that the Crosby amendment is an appropriate inclusion in the objects, to hear the issue of employment equity being described as if it were a burdensome intrusion into the function of the centre.

Mr. Manion: Mr. Chairman, with respect, I think the hon. member has not understood what I said.

Mr. McCurdy: No. It is quite true I have understood what you have said.

Mr. Manion: I did not indicate that employment equity policies or efforts to pursue them are a burden. I indicated that if the centre had imposed on it by statute an obligation to be completely representative in the numbers and types of people in each of its offerings, this would be a burden, not the policies.

[*Traduction*]

M. Manion: Non pour les participants aux cours. Mme Cottrell-Boyd pourrait vous en parler. Cela a très bien marché. Je crois que les gens appartenant au groupe de relève de la catégorie de la direction seraient prêts à confirmer que cela les a énormément aidés. Je ne pense pas que cela pourrait aussi bien marcher si la loi rendait cette proportion obligatoire, si elle nous obligeait à un arrangement arbitraire qui ressemblerait à un quota. J'aurais beaucoup de mal à essayer d'imposer un tel système.

Mme Catterall: Je peux simplement dire que lorsque M. Manion parle de «fardeau énorme», cela renforce simplement certaines choses dites hier par le groupe de travail. Je ne veux pas du tout le critiquer, mais je crois que ce que nous entendons là reflète exactement les problèmes dont a parlé le groupe de travail. Il me semble que si vous avez un groupe d'une centaine de personnes à trouver parmi 4,000 cadres supérieurs dans une fonction publique d'un quart de million de personnes, dont la moitié se trouve être des femmes, pleinement qualifiées, tout à fait compétentes pour participer à vos cours et pour avancer dans des postes de direction, ce ne devrait pas êre un fardeau si terrible. C'est plutôt un défi intéressant à relever.

M. McCurdy (Windsor—St-Clair): Vous me pardonnerez si je couvre un peu le même terrain. Nous parlons d'une gestion de qualité. Je crois qu'un des problèmes qu'a très clairement élucidés le groupe de travail pour les femmes et qui se retrouve dans le cas des minorités visibles, c'est que l'accès aux postes de direction leur est dans une large mesure refusé et qu'il appartient donc en quelque sorte à la haute direction de ménager un certain équilibre dans tout cela.

Il me semble que si nous parlons de gestion de qualité dans le contexte moderne, il ne faut pas parler du fardeau de l'équité en matière d'emploi. L'équité en matière d'emploi fait partie intégrante d'une gestion de qualité. Un des problèmes dont on a des tas d'illustrations, c'est l'échec des cadres supérieurs de la Fonction publique à mettre sérieusement en oeuvre une politique d'équité en matière d'emploi à la fois pour les femmes et pour les minorités visibles. Je suis assez perplexe, vous ayant entendu dire qu'il conviendrait que l'amendement Crosby soit inclus dans votre «mission», de vous voir affirmer que l'équité en matière d'emploi serait un fardeau gênant pour les opérations du Centre.

M. Manion: Je ne crois pas que le député ait compris ce que j'ai dit.

M. McCurdy: Si, j'ai très bien compris.

M. Manion: Je n'ai pas dit que les politiques d'équité en matière d'emploi ni les efforts à déployer pour les mettre en oeuvre étaient un fardeau. J'ai dit que si le Centre se voyait imposer par la loi l'obligation d'être absolument représentatif, quantitativement et qualitativement, dans tout ce qu'il fait, ce serait gênant, mais je n'ai pas dit que la politique était gênante.

[*Text*]

• 1640

Mr. McCurdy: Let us put this in proper perspective, because what I am hearing is the usual, unfortunately all too often, but not necessarily in this case, habitual response to questions about affirmative action. That is that affirmative action means that it has to be absolutely representative of every portion of the population. Affirmative action, in my view, is a pursuit of a goal of being reasonably reflective of the population. That does not mean that every single kind of variation within the population be represented in management circles or that one would achieve any sort of balance by a compromise of reasonable standards.

Mr. Manion: I agree completely, Mr. McCurdy. My concern is not with making a commitment to do that. My concern is to find language to go into amendments to the bill that would not produce a rigidity that would be very difficult to administer. I would prefer to be judged by the nature of the programs and the activities of the centre and the outputs by them. Earlier discussion related to inclusion in the bill in the objects of the centre of language that which would insure that the centre, by its performance, had to satisfy those objects and had to satisfy Parliament that it was meeting those objects. I think that is a very fair proposition. But when you go beyond that in ways that would impose a complex and perhaps rigid process and apportionment of spaces within individual courses and seminars, that goes beyond good intentions, best efforts, and in fact may impede the achievement of the results that both the members and the centre want to achieve.

Mr. McCurdy: I would like to come back to that, but first of all let us address a practical question.

Earlier it was suggested that the board be responsive to this concern, and to that you responded in essentially the same way, that it could not have a board that was too big and so on and so on because of the assumption that such a board would be in detail and nicely reflective of the population characteristics of the country. That answer, it seems to me, is based on what I would consider an impractical approach to meeting that purpose.

However, there are precedents for the agreement of all three parties in respect to the appointments of boards. There are at least two independent institutions, two centres, in which that has been the case with respect to the nomination of members to the board. Would you have any aversion to consultation among all three parties in the House of Commons with respect to the appointments to boards, on the premise that it would be an oversight to ensure that the board reflected in a reasonable way, not in detail, not with great precision, the necessity to ensure a fair representation of women and the population of the country?

Mr. Manion: I think that question would have to be put to Mr. Mazankowski, Mr. Chairman.

Mr. McCurdy: A moment ago, as I understand it, you already agreed to a statement on the objects, which is in the legislation.

Mr. Manion: With the support of Mr. Mazankowski, who is the minister responsible.

[*Translation*]

M. McCurdy: Comprenons-nous bien, car ce que vous me dites est malheureusement ce que l'on entend trop souvent répondre aux questions sur l'accès à l'égalité. À savoir que l'accès à l'égalité signifie qu'il faut que tout soit absolument représentatif de tous les secteurs de la population. À mon avis, l'accès à l'égalité est la poursuite d'un objectif, celui de refléter raisonnablement la population. Cela ne veut pas dire qu'absolument tous les secteurs de la population doivent être représentés dans les cercles de direction ni que l'on parviendrait à un genre d'équilibre en transigeant sur des normes qui sont raisonnables.

M. Manion: Je suis tout à fait d'accord, monsieur McCurdy. Je ne vois aucun inconvénient à m'engager dans ce sens. Ce que je voudrais, c'est trouver pour de tels amendements au projet de loi un libellé qui ne soit pas porteur de rigidité difficile à administrer. Je préférerais être jugé par la nature des programmes et activités du Centre et par ses résultats. On a parlé d'inclure dans l'énoncé de la mission du Centre, dans le projet de loi, un libellé qui garantirait que le Centre doit remplir sa mission à la satisfaction du Parlement. Je crois que c'est une proposition tout à fait raisonnable. Mais que vous alliez au-delà, et que vous envisagiez d'imposer un système complexe et peut-être rigide dans l'allocation des places dans les cours et les séminaires, c'est pousser à l'extrême nos meilleures intentions, nos efforts les mieux intentionnés, et cela peut empêcher de parvenir au résultat qu'à la fois vous et nous souhaitons atteindre.

M. McCurdy: Nous y reviendrons, mais je voudrais tout d'abord passer à une question d'ordre pratique.

On a dit qu'il fallait que le conseil reflète cette préoccupation, et vous nous avez répondu essentiellement de la même façon, que vous ne pouviez avoir un conseil trop élargir, etc., etc., et que c'est ce que l'on obtiendrait si l'on voulait qu'il reflète parfaitement les caractéristiques de la population de notre pays. Votre réponse ne traduit pas la meilleure façon d'atteindre l'objectif poursuivi.

Toutefois, il y a des précédents: les trois partis se sont déjà mis d'accord sur certaines nominations à des conseils. Il y a au moins deux établissements indépendants, deux centres, pour lesquels ce fut le cas. Verriez-vous un inconvénient à ce que les trois partis à la Chambre se consultent quant aux nominations au conseil afin de veiller à ce que celui-ci reflète de façon raisonnable, non pas dans les moindres détails ni de façon précise, une juste représentation des femmes et de la population du pays?

M. Manion: C'est une question qu'il faudrait poser à M. Mazankowski, monsieur le Président.

M. McCurdy: Il y a un instant, si je ne m'abuse, vous avez déjà accepté quelque suggestion à propos de la mission, qui est définie dans le projet de loi.

M. Manion: Avec l'accord de M. Mazankowki qui est le ministre responsable.

[*Texte*]

Mr. McCurdy: Given the problems, which some of us think are horrendous, with respect to management in the Public Service as it seems not to be a contributor to a Public Service that is reflective of the population, but fundamentally a part of the problem, from where, and how, by using those already involved in management in the Public Service, would you provide the kind of training opportunities for management and for management prospects that would not perpetuate the bad management practices that some of us suspect, are convinced, exist with respect to the employment of women and visible minorities in the Public Service? Would we have any systematic approach to selecting trainers who have superior experience and have demonstrated superior performance with respect to the involvement of women and visible minorities?

• 1645

Mr. Manion: Mr. Chairman, I think the hon. member has put his finger on a point that can very much be a pitfall. If you use only people with a certain attitude and bias to train or act as mentors or anything else, you reinforce that attitude and bias. The centre is very cognizant of that. That is one reason why it is trying to be an open organization, to involve people from outside government, especially from universities but also former parliamentarians and those from all parties. We feel that the best way to break down some of the barriers and stereotypes about who is likely to be a good and successful manager is to have good role models in the people standing up at the end of the room teaching management subjects. We are very much committed to ensuring that we have first-class female managers, that we have people from different racial and cultural groups.

I think we can provide some detail of that. We are making very significant progress in that direction. Good models promote counters to the stereotypes. For some years we had, for example, senior female public servants who perhaps had come up in the personnel field or the policy development field. What we needed were senior females who had carried out major line functions, and we have them. We have lots of these in the Public Service and we are utilizing them. The head of the Kingston Penitentiary is a female. One of the most senior women in government in operational areas is in the Department of the Environment, perhaps one of the best line managers in government.

We are deliberately looking for that sort of thing to reinforce the counters to the stereotypes that might exist. I do not want to mention names, but I can certainly indicate privately to members of the committee both the appointments we have made and some of the ones we are planning to make.

Mr. McCurdy: Would you be specifically looking out there for managers in private enterprises who have demonstrated strong success with respect to employment equity for women and visible minorities, for example? One of the questions that certainly does arise is the question of management technique, that affirmative action, employment equity fails because of the inadequacy of technique, not of attitudes. Attitudes and processes that address attitudes are

[*Traduction*]

M. McCurdy: Étant donné les problèmes de gestion dans la Fonction publique, que certains d'entre nous énormes, puisque cette Fonction publique ne reflète pas la population mais semble au contraire contribuer au problème, comment, pourriez-vous offrir à ceux qui sont déjà des cadres le genre de formation qui ne perpétuerait pas les mauvaises pratiques de gestion qui, nous en sommes pratiquement convaincus, limitent l'emploi des femmes et des minorités visibles au sein de la Fonction publique? Peut-on sélectionner de façon systématique les agents de formation qui ont plus d'expérience que d'autres et ont fait preuve d'un rendement supérieur pour ce qui est de la participation des femmes et des minorités visibles?

M. Manion: Je crois que le député a mis le doigt sur un point qui peut être très dangereux. Si vous n'avez recours qu'à des gens qui ont une certaine attitude ou une certaine façon de former ou d'agir pour guider ces participants, on renforce simplement les comportements et les préjugés préexistants. Le centre en est très conscient. C'est une des raisons pour laquelle il essaie de se montrer ouvert, de faire appel à des gens qui ne font pas partie de l'administration, surtout dans les universités mais également parmi d'anciens parlementaires de tous les partis. La meilleure façon d'éliminer certains des obstacles qui existent et des stéréotypes qui circulent sur les chances de devenir un bon gestionnaire, c'est d'avoir de bons exemples dans les personnes qui enseignent les disciplines de gestion. Nous voulons absolument avoir des femmes cadres de direction de première qualité et des gens de différentes races et de différentes cultures.

Nous pourrions vous donner quelques détails à ce sujet. Nous réalisons des progrès sensibles dans ce sens. De bons modèles font tomber les stéréotypes. Pendant quelques années, nous avions, par exemple, des femmes hauts fonctionnaires dans les secteurs du personnel ou de l'élaboration des politiques. Nous voulions en avoir qui avaient à assumer d'importantes fonctions organiques, et nous en avons. Nous en avons même beaucoup dans la Fonction publique et nous les utilisons. C'est une femme qui dirige le pénitencier de Kingston. Une des femmes aux premiers échelons de la Fonction publique travaille au ministère de l'Environnement, et c'est peut-être une des meilleures gestionnaires hiérarchiques de l'administration.

C'est ce genre d'exemple que nous souhaitons présenter pour faire tomber les stéréotypes qui existent encore. Je ne veux pas donner de nom, mais je pourrais certainement indiquer en privé au député les nominations que nous avons faites et certaines de celles que nous entendons faire.

M. McCurdy: Est-ce que vous recherchez spécifiquement des dirigeants du secteur privé qui ont beaucoup fait pour l'équité en matière d'emploi pour les femmes et les minorités visibles, par exemple? Une des questions qui se pose est celle des techniques de gestion, car c'est bien parce que ces techniques ne conviennent pas que l'on ne fait pas plus de progrès dans l'accès à l'égalité et l'équité en matière d'emploi. Les méthodes qui sont censées jouer sur les

[*Text*]

fine. But there is a whole technology, if I can describe it as such, for affirmative action in Canada and the United States. Are we to take it that the centre would make every opportunity to make available persons in management who have something to lend to this institution with respect to those—

Mr. Manion: Very much so, Mr. Chairman. We do have a very, very wide group of resource people from outside of government, whom we involve. We have a couple of training projects dealing very directly with inculcating good human resource management styles and practices in government, which have been heavily influenced by experience in other sectors. Mrs. Cottrell-Boyd would be happy, either during the committee hearings or after, to explain these to you, but we are quite encouraged.

Part of the task that the centre will have is really following up the work of the task force to simply promote understanding of the task force's report and discussion of the issues it has identified and discussions of the possible remedies, so that to some extent there will have to be a lot of very open informal exchanges as well as hard training projects.

• 1650

Mr. Crosby (Halifax West): As I understand our exercise it is to provide a proper statutory base for the centre. I do not think it was ever the intention that the House of Commons or Parliament should provide a total management manual for the operation of the centre. So while I think the questions you have been asked or the discussions heretofore have some merit, I do not see how we can incorporate all of these concepts and ideas into the statutory provisions. I am just wondering what the ultimate result of this dialogue will be.

As I understand it, you have gone through a consultation process in establishing the centre and in bringing forward the statutory base in the form of Bill C-34 and its predecessor bills. Is that correct?

Mr. Manion: Yes, Mr. Crosby.

Mr. Crosby: Could you describe it in very brief terms? Who concocted these provisions?

Mr. Manion: Shortly after the government announced its intention to create the centre, we engaged very broadly in consultations with members of the management group within government. We consulted people in the business community, the public policy forum, organized consultations of various people that we attended, people from provincial governments, business, present and former politicians, including some members of the House. I visited many of the university campuses across Canada; met with many of the provincial governments to discuss what they were doing and how they were doing it.

We had canvassed the practices of other countries quite extensively. We looked at the British system, the American system, the French, the Australian, and this bill is the product of that. Then it went through almost a full cycle in the House of Commons and the Senate. During the process a number of people learned of the proposals, made representations. A number of witnesses were heard by the Senate committee. The government has taken note of those

[*Translation*]

attitudes sont une chose, mais il y a toute une technologie, si je puis m'exprimer ainsi, qui sous-tend l'accès à l'égalité, tant au Canada qu'aux États-Unis. Doit-on comprendre que le Centre serait disposé à prêter des spécialistes de la gestion qui ont quelque chose à offrir dans le contexte de ces. . .

M. Manion: Absolument, monsieur le président. Nous avons un groupe de personnes ressources très large en dehors de l'administration. Nous avons quelques projets de formation qui consisteraient directement à inculquer le style et les pratiques appropriés de gestion des ressources humaines au gouvernement et qui ont été fortement influencés par l'expérience dans d'autres secteurs. Mme Cottrell-Boyd pourrait, soit au cours de cette séance, soit après, vous l'expliquer; c'est très encourageant.

En fait, le Centre devra donner un suivi au rapport du groupe de travail afin que celui-ci soit bien compris et que l'on discute des questions qu'il soulève et des remèdes à envisager si bien que, dans un sens, il faudra qu'il y ait beaucoup d'échanges informels très ouverts et de véritables initiatives de formation.

M. Crosby (Halifax-Ouest): D'après ce que je comprends, il nous appartient d'arrêter le cadre législatif voulu pour ce Centre. Je ne pense pas que l'intention de la Chambre des communes ou du parlement ait jamais été de rédiger un manuel de gestion complet à l'intention de ce Centre. Bien que les questions qu'on vous ait posées et que les discussions que nous avons eues jusqu'ici aient quelque mérite, je ne vois pas comment nous pourrions incorporer tous ces concepts et toutes ces idées dans les dispositions du projet de loi. Je me demande simplement ce qui résultera finalement de ce dialogue.

Si je ne m'abuse, vous avez mené un processus de consultation avant de créer ce Centre et de suggérer le cadre législatif qui est proposé dans le projet de loi C-34 et dans ceux qui l'ont précédé. N'est-ce pas?

M. Manion: Oui, monsieur.

M. Crosby: Pourriez-vous nous décrire le processus très brièvement? Qui a concocté ces dispositions?.

M. Manion: Peu après que le gouvernement eut annoncé son intention de créer le Centre, nous avons commencé à consulter largement les cadres de l'administration. Nous avons également consulté des gens du secteur privé et du forum des politiques publiques, organisé des consultations avec diverses autres personnes, sont avec des représentants des administrations provinciales et avec des représentants du monde politique d'aujourd'hui et d'hier, notamment certains députés. Je me suis rendu dans beaucoup d'universités canadiennes; j'ai rencontré beaucoup de hauts fonctionnaires provinciaux afin de discuter de ce qu'ils faisaient et de la façon dont ils s'y prenaient.

Nous avons aussi examiné ce qui se faisait dans d'autres pays. Nous avons considéré le système britannique, le système américain, le système français et le système australien, et c'est à partir de cela que ce projet de loi a été préparé. Il a ensuite été soumis à la filière presque complète de la Chambre des communes et du Sénat, ce qui a permis à certains d'apprendre ce qui se préparait et de donner leur avis. Le comité sénatorial a entendu des témoins. Le

[*Texte*]

representations and has amended the bill accordingly. I think what is in front of the committee is the best judgment of the government and its advisers and the people who have made representations in the form of a progressive bill that would allow the centre to be held accountable for its achievements against the objects stated in the bill.

Mr. Crosby: What was the timeframe of this process? We are not talking the last few months. We are talking of a substantive period of time.

Mr. Manion: The creation of the centre was announced on April 14, 1988. I believe the bill was introduced that summer of 1988. Passage was halted by the election call. It was reintroduced in June 1989.

Mr. Crosby: It has been on the table for at least two years, or almost two years, is that right?

Mr. Manion: Yes.

• 1655

Mr. Crosby: I have had some experience, it may surprise you to know, in legislating concepts. I remember very well trying to deal with human rights legislation. One thing I found out was that you can outlaw discrimination, but you cannot eliminate prejudice by statute. A lot of what has been addressed to you is in the area of prejudicial ideas as opposed to discriminatory practices. You would readily agree—although you might argue about how to express it—that we want some kind of signal in the bill that there will be no objective or discrimination, but I do not see how, by provisions in the bill, we can right the inequities of the system.

Now, if I am wrong, I would like to be told and have it described to me. Do you see any possibility of doing it?

Mr. Manion: It would depend on the language of amendments. I think the proposals made to put in the objects of the bill language broad enough to ensure the centre can be held accountable are very appropriate. As amendments govern the way the centre will operate on a day-to-day basis, it will be harder and harder to find language that is sufficiently specific and does not slow down or impede the administration operations of the Centre. I do not think I can go beyond that, Mr. Chairman.

Mr. Crosby: It makes the point that item improvements or changes might occur as we go clause by clause in the bill, but in terms of rewriting the bill, I think the principle of the legislation improved. You say it has been canvassed and consultations have taken place, and I do not know whether we can be of any greater benefit in achieving the intended goals.

Since Dr. Savoie is here, I might put my general request to him that you think of some way of recognizing those who participate in the programs of the centre. People should be recognized who achieve goals directly or indirectly, whether in direct academic pursuits or in areas that have some academic base.

[*Traduction*]

gouvernement a pris note des différentes instances présentées et modifié le projet de loi en conséquence. Je crois pouvoir dire que ce qui est maintenant entre les mains du Comité représente le fruit des réflexions du gouvernement, de ses conseillers et de ceux qui ont témoigné, et que nous avons là un texte progressiste qui devrait permettre au centre d'être tenu responsable de ses résultats dans le contexte de la mission que lui a impartie le parlement.

M. Crosby: Combien de temps tout cela a-il pris? Ce ne sont pas simplement quelques mois. Ça a été beaucoup plus long.

M. Manion: La création du Centre a été annoncée le 14 avril 1988. Je crois que le projet de loi a été déposé à l'été 1988. Son étude a été interrompue par le déclenchement des élections mais il a été redéposé en juin 1989.

M. Crosby: Voilà donc au moins deux ans, ou presque, que l'on en parle?

M. Manion: Oui.

M. Crosby: Vous serez peut-être surpris d'apprendre que j'ai quelque expérience dans ce domaine, car j'ai déjà élaboré des lois basées sur des concepts. Je me souviens très bien d'avoir participé à l'élaboration du projet de loi sur la protection des droits de la personne. J'ai appris qu'on peut proscrire la discrimination, mais qu'on ne peut pas éliminer les préjugés en promulguant des lois. Or, beaucoup des arguments qui vous ont été présentés ont porté sur les préjugés plutôt que sur les pratiques discriminatoires. Vous admettrez volontiers qu'il faut, par le biais de ce projet de loi, faire savoir qu'on ne tolèrera pas la discrimination. Cependant, je ne vois pas comment nous pouvons remédier aux injustices par le seul moyen des dispositions de ce projet de loi.

Si j'ai tort, je voudrais qu'on m'explique pourquoi. Est-ce possible de le faire?

M. Manion: Tout dépend du libellé des amendements. Je souscris à l'idée qu'il faut que la rédaction de l'article sur la mission et les attributions soit tel que le Centre sera tenu responsable de ses actions. Puisque des amendements vont régir la façon dont le Centre fonctionnera au jour le jour, il sera de plus en plus difficile d'avoir un libellé suffisamment précis, mais qui n'en entrave pas le fonctionnement administratif. Monsieur le président, je n'ai plus rien à ajouter à cela.

M. Crosby: Cela nous rappelle que lorsque nous procédons à l'étude article par article, nous pouvons toujours apporter des correctifs au projet de loi. Mais, il n'est pas question de rédiger un nouveau projet de loi, puisque le principe a été reformulé avec succès. Vous dites que ce projet de loi a déjà fait l'objet d'une série de consultations; et je ne sais pas si notre rapport pourra vous être plus utile, dans la réalisation de vos objectifs, que les conseils que vous avez déjà reçus.

Comme M. Savoie est ici, je lui demanderai de trouver le moyen de reconnaître le mérite de ceux qui participent aux programmes du centre. Il faut qu'on récompense les efforts de ceux qui réalisent leurs objectifs, que ce soit dans des études universitaires ou dans des domaines connexes rattachés à l'université.

[*Text*]

Mr. Manion: Mr. Chairman, on that I brought with me copies of the certificates the centre gives to people who successfully complete its courses. I am not sure if this is what Mr. Crosby has in mind, but perhaps I could provide them to the clerk and they could be passed around.

Mrs. Catterall: I do not want to ask another question. I just wonder if perhaps, given the discussion today, and given that this has been a concern of a number of our witnesses, and given that the first object of the centre does in fact include values and traditions—some of which, we now know, are not exactly productive—could Mr. Manion table with us a profile of those who have participated in courses at the centre, and at which levels?

If I told him to include 75% women, he might be offended and find it a terrible burden, but the management categories include 87% men, and it does not seem to be a terrible burden. I would like to know what the students at the centre now include.

Mr. Manion: We can certainly, Mr. Chairman, provide information showing the breakdown by sex.

Mrs. Catterall: By the other employment equity target groups, if possible.

Mr. Manion: I am afraid we would not have that information. We do not have data bases. We can show the language of the course, but of course a lot of anglophones take francophone courses, or francophones take anglophone courses, so it is not indicative of the people, but we would certainly have accurate information about the sexual breakdown, and we will be happy to provide it.

• 1700

As I mentioned last time, about 25 of the participants in our orientation program are drawn from the SM-1 and SM-2 levels, and those, by Treasury Board policy, are entirely made up of members of the employment equity target groups. So I think I can safely say that there are more of them in the centre's courses than there are in the Public Service by a substantial margin already.

Mrs. Catterall: Can we have it broken down by different course levels?

Mr. Manion: Yes. I would be happy to do that.

Le président: Il me reste à vous remercier, monsieur Manion, monsieur Savoie et madame Cottrell-Boyd, pour votre présence cet après-midi au Comité législatif.

Les prochains témoins sont,

from the Task Force on Barriers to Women in the Public Service.

Ce sont Mme Jean Edmonds, présidente, Mme Jocelyne Côté-O'Hara, membre, et Mme Edna MacKenzie, membre. Je vous cède la parole.

[*Translation*]

M. Manion: Monsieur le président, j'ai apporté des photocopies de certificats que décerne le Centre à ceux qui réussissent nos programmes. Je ne sais pas si c'est à cela que M. Crosby pensait, mais je pourrais les donner au greffier pour qu'il les distribue.

Mme Catterall: Je n'ai pas d'autre question à poser. Mais, puisque cela préoccupe certains de nos témoins et que la première mission du centre, c'est de stimuler le sens des valeurs et des traditions—et nous savons que certaines d'entre elles ne sont pas ce qu'il y a de mieux—monsieur Manion pourrait-il nous faire parvenir des données—sur les personnes qui ont participé aux cours du Centre, y compris aux niveaux administratifs?

Si je lui disais que 75 p. 100 des personnes qui suivent ces programmes devraient être des femmes, il pourrait s'en formaliser et prétendre que cela représenterait un fardeau insupportable. Cependant, 87 p. 100 des gestionnaires sont des hommes, et personne ne semble trouver que cela représente un fardeau insupportable. Je voudrais obtenir des données, des statistiques sur ceux qui étudient actuellement chez vous.

M. Manion: Monsieur le président, nous pouvons vous donner des informations sur le pourcentage des femmes par rapport aux hommes.

Mme Catterall: J'aimerais aussi avoir les statistiques sur les autres groupes visés par nos programmes d'équité en matière d'emploi.

M. Manion: Je suis désolé, mais nous n'avons pas de base de données là-dessus. Nous avons des données sur la langue en laquelle les cours sont donnés, mais il faut se rappeler que beaucoup d'anglophones suivent des cours en français et vice-versa. Ces statistiques, donc, ne seraient pas très révélatrices. Mais nous avons des données exactes sur la proportion de femmes par rapport aux hommes, et nous serons ravis de vous les faire parvenir.

Comme j'ai dit plus tôt, environ 25 des étudiants dans notre programme d'orientation sont des gestionnaires des niveaux SM-1 et SM-2 qui, en vertu de la politique établie par le Conseil du Trésor, sont tous deux visés par nos programmes d'équité en matière de l'emploi. Je peux donc déclarer qu'il y a déjà, dans nos cours, une plus forte proportion de gens visés qu'on en trouve ailleurs dans la Fonction publique.

Mme Catterall: Avez-vous des statistiques selon les niveaux des cours?

M. Manion: Oui. Je serais ravi de vous faire parvenir ces informations.

The Chairman: Mr. Manion, Dr. Savoie, Mrs. Cottrell-Boyd, thank you for appearing this afternoon before our legislative committee.

Our next witnesses are

des représentants du Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique.

They are Ms Jean Edmonds, Chairman, Ms Jocelyne Côté-O'Hara, Member, and Ms Edna MacKenzie, Member. You have the floor.

[*Texte*]

Mme Jean Edmonds (présidente du Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique): Merci, monsieur le président.

The coincidence of our report appearing yesterday makes this a very good time for us to appear here, and we thank you for your invitation. I am conscious of the delays you have suffered today, so we will be very brief. Copies of our report were made available to all Members of Parliament yesterday, so I will not dwell at great length on its content. The clerk also has a copy now.

Mr. Manion referred to the recommendation we made, which concerns the centre, about which you were just having your discussion, so I will not repeat that, but I will discuss what we mean by that recommendation. To refresh, the recommendation is that the implications for management of the information provided in this report be fully integrated into the training programs presented at the centre, not treated as a side issue.

Our recommendations are four in number, and we introduce them by saying that it is time to enter a new phase of the effort to achieve a balance of gender in the federal Public Service. We commend to you this expression, balance of gender, which goes beyond representation to perhaps get at some of the issues you were discussing earlier. The object of the exercise is not to shift to under-utilizing men but to reduce barriers, so that competent women will compete at any level and in any group with equally competent men, and to recognize that a competent woman is not necessarily a clone of a competent man. We devote a good deal of language in the report to the question of how judgments are made about men and women, and we commend that section of the report to the centre.

We have four basic recommendations. The first is to take gender balance seriously, make a commitment to achieve it. As I said earlier, gender balance is not simple representation; it is a balance of gender at all levels and in all occupations. We provide some tools for determining whether gender balance exists, and we commend those also to the centre.

• 1705

The second is to treat the lack of gender balances and management problems not as a women's issue peripheral to management. We make the point earlier in the report that achieving gender balance, given the demographics of Canadian society and the demands on the Public Service for the 1990s, is a matter of extreme importance to the successful achievement of a manager's goals. Whether or not it is a goal in itself, it is essential to the achievement of all goals.

[*Traduction*]

Ms Jean Edmonds (Chairman, Task Force on Barriers to Women in the Public Service): Thank you, Mr. Chairman.

Notre comparution devant votre Comité tombe bien puisque notre rapport a été rendu public hier. Nous vous remercions de nous avoir invitées à comparaître. Je sais qu'il y a eu des retards et mon intervention sera donc très brève. Des photocopies de notre rapport ont été distribuées hier à tous les députés; je ne m'attarderai donc pas sur son contenu. Le greffier en a maintenant lui aussi une copie.

Monsieur Manion a fait allusion à notre recommandation au sujet du Centre. Je ne vais pas la réitérer puisque vous venez d'en discuter. Cependant, je voudrais parler de l'objectif visé par notre recommandation. Je vous rappellerais que nous recommandons qu'on tienne pleinement compte des informations contenues dans le rapport en modifiant les programmes de formation des gestionnaires.

Nous avons fait quatre recommandations. Elles ont été motivées par notre conviction qu'il est grand temps qu'on renouvelle nos efforts de créer un équilibre, une égalité entre les hommes et les femmes au sein de la Fonction publique. Nous aimons employer le mot «équilibre» parce que nos objectifs dépassent la seule représentation. Nous ne visons pas une sous-représentation des hommes, mais plutôt la réduction des obstacles, et cela pour assurer qu'une femme compétente serait en mesure de soutenir la concurrence—et cela à tous les niveaux et dans toutes les catégories—avec un homme d'une compétence équivalente. Nous voulons aussi faire reconnaître qu'une femme compétente n'est pas forcément la réplique d'un homme compétent. Une partie importante de notre rapport porte sur la façon dont on juge les hommes et les femmes, et nous espérons que le Centre en tiendra compte.

Nous avons fait quatre recommandations fondamentales. D'abord, il faut qu'on s'engage à créer cet équilibre dont j'ai parlé. Comme j'ai dit tantôt, il ne s'agit pas de la seule représentation; il s'agit d'un équilibre entre les hommes et les femmes, et ceci à tous les niveaux et dans toutes les professions. Nous avons des méthodes dont on pourrait se servir pour déterminer si l'équilibre a été atteint. Nous les recommandons au centre.

Deuxièmement, il faut se rendre compte que des désiquilibres aux niveaux de la gestion ne sont pas simplement des problèmes de femme, qui n'ont vraiment pas grand chose à voir avec la gestion. Nous insistons sur le fait que, compte tenu de la composition démographique de notre société ainsi que des exigences que connaitra la Fonction publique dans les années 90, cette question est très importante en ce qui concerne la réalisation des objectifs sur le plan de la gestion. Je ne sais pas si cela devrait représenter une fin en soi, mais c'est indispensable à la réalisation de tous les objectifs.

[*Text*]

So we say make each solution a part of the management process and track progress openly. As I say, we have given indications in the report of the methods we used to determine whether progress was being made towards a balance of gender in the Public Service, and we recommend that they continue to be used to determine whether further progress is being made.

We have a dozen examples of system improvements that have been recommended in the past and we urge the government to get on with them, but we make very clearly the point that the system improvements are not our major focus. So we say, do not expect the system improvement to solve the problem alone; tackle the attitudes in the corporate culture. I was very glad to hear Mr. Manion recognize these issues and commit the centre to taking them on board as matters to be dealt with in developing the traditions and values and competence of the Public Service of the future.

One of the points you were debating earlier seemed to me to be one of our most important concerns, and that is the process of integrating an understanding of the capacities and abilities of both men and women into the management process and ensuring that the experience of managers is not limited to experience with members of their own gender.

I would like to ask my two colleagues to expand on any points in this that seem relevant to your legislation that they wish to address, if you permit, *monsieur le président.*

Mme Jocelyne Côté-O'Hara (membre du Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique): J'aimerais ajouter un petit mot pour dire que Mme Edmonds ne vous a pas décrit ses antécédents. Elle a été la première femme membre de la haute gestion à la Fonction publique. Il s'agissait de temps très difficiles et elle parle par expérience. Nous avons tous parlé par expérience dans ce que nous avons décrit dans notre rapport. Nous sommes prêtes à répondre aux questions.

Ms Edna MacKenzie (Member, Task Force on Barriers to Women in the Public Service): The line of questioning we have heard this afternoon is that we have all said that this is a management issue, and what better place for our concerns and our issues to be addressed than in a centre for management development? I would like that to be noted. I would also encourage everyone in this room to read the report if they have not already.

Mrs. Catterall: I am sorry to have missed your first remarks, but in what ways would you like to see the centre addressing the issues raised in your report? It was entirely clear that the very first object of the centre refers to fostering among Public Service managers a sense of the purposes, values, and traditions of the Public Service.

We know that in terms of recognizing the merit of women those values and traditions leave a great deal to be desired. I think that is the main message of your report, that in fact women have not been considered for promotion or pay

[*Translation*]

Il faut que chaque solution contribue au processus de la gestion et que les progrès soient suivis publiquement. Comme j'ai dit tantôt, notre rapport décrit la méthode dont nous nous sommes servis pour déterminer s'il y avait eu des progrès par rapport à la réalisation d'un équilibre, de l'égalité vis-à-vis les femmes au sein de la Fonction publique; et nous recommandons qu'on utilise ces méthodes pour surveiller les progrès.

Nous citons une dizaine d'exemples de recommandations qui ont été faites par le passé, et qui visaient l'amélioration du système, et nous exhortons le gouvernement à se mettre à la tâche. Cependant, nous insistons sur le fait que ces améliorations ne constituent pas notre préoccupation principale. Il ne faudrait pas s'attendre à ce qu'une amélioration du système résolue à elle seule le problème. Il faut plutôt changer les mentalités. J'étais très contente d'apprendre que M. Manion reconnaît l'importance de ces questions et qu'il s'engage à ce qu'elles deviennent prioritaires, surtout en ce qui concerne le développement des traditions, des valeurs et de la notion de compétence qui animeraient la Fonction publique de l'avenir.

Tantôt, vous avez discuté de ce qui constitue une de nos préoccupations principales, à savoir, l'importance que nous accordons à une juste appréciation des capacités et des compétences des hommes et des femmes, ainsi que notre conviction que la gestion doit traduire cette appréciation. Les gestionnaires devraient aussi avoir collaboré autant avec des femmes qu'avec des hommes.

Je voudrais demander à mes deux collègues de commenter sur tout ce qui vous intéresse du point de vue du projet de loi.

Ms Jocelyne Côté-O'Hara (Member, Task Force on Barriers to Women in the Public Service): I would just like to say that Ms Edmonds has not told you about her own background. She was the first woman in senior management in the Pulic Service. It was a difficult era and she speaks from experience. We have all spoken from experience in writing our report. We are ready to answer any questions.

Mme Edna MacKenzie (membre, Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique): Les questions posées cet après-midi confirment qu'il s'agit de problèmes de gestion. Par conséquent, où mieux traiter de ces préoccupations que dans un centre de gestion? Il s'agit d'un point important. Je recommande à tous ceux ici présents de lire le rapport, s'ils ne l'ont pas déjà fait.

Mme Catterall: Je suis désolée de ne pas avoir entendu vos propos préliminaires. Que devrait faire le Centre pour remédier aux problèmes décrits dans votre rapport? Il est tout à fait clair que la toute première mission énoncée dans la loi constituant le Centre comporte la promotion d'un sens de la finalité, des valeurs et des traditions de la Fonction publique.

Nous savons qu'en ce qui concerne la reconnaissance du mérite des femmes, ces valeurs et traditions laissent beaucoup à désirer. Je pense que votre rapport soutient, avant tout, que les femmes n'ont pas été promues ni rémunérées selon

[*Texte*]

on their merit but on their gender and therefore they have been excluded from opportunities that are open largely to white males in the Public Service. That is changing, but it is changing painfully slowly. I simply do not believe that 87% males in the management category reflects the kinds of objectives we as a society have for the value of women's work.

• 1710

It clearly means to me that if you have excluded a large portion of your work population from those higher positions, then you have also excluded a lot of talent and ability, simply because you could not see beyond the long hair or the skirt or whatever identifies a woman to what is in the mind and so on.

So I wonder if you could be more specific about what you feel the centre could be doing, and should be doing, so that those offensive values and traditions you address in your report do not continue. I do not mean by that all the values and traditions of the Public Service, by any means.

Ms Edmonds: In response to that intervention, I would like to say that one of the greatest surprises we had in preparing our report and in doing the research for our report was discovering what a great gulf there was between the perceptions of female public servants as to how they were perceived and where they were in the system and the perception of male public servants. Even more surprising was the fact that this differentiation in attitude and perception increased as you looked at more senior people in the system.

Essentially, women in the Public Service see that there is a problem of under-utilization of women. There is, to use our phrase, "a glass ceiling". A very high proportion of men do not see that.

It seems one of the most important things the Centre for Management Development can do is to ensure that an appreciation of the reality of the situation of women in the Public Service is understood by the managers they are developing. We feel our report is a useful teaching tool. We hope it will be used in that way.

We strongly believe the centre itself needs to ensure its own awareness of the issues—and I was very pleased to hear Mr. Manion say today that this is their intention—and that the open discussion of the issues, which we think is extremely important, takes place as an integral part of the experience at the Centre for Management Development.

In our discussions we have found that it is the extent of the imbalance in the Public Service, the extent of the compression and the extent of the concentration of women in the Public Service, that surprises well-intentioned men. They did not think it was like that.

Some of the experiences surprise well-intentioned men, and there are a great many well-intentioned men in the Public Service. Shedding a little light on the problem seems to me to be the first thing to do. The centre is a very good place to continuously focus on that.

[*Traduction*]

leur mérite mais plutôt en fonction de leur sexe et ont été ainsi exclues de certains postes dans la Fonction publique qui ont été remplis, en large partie, par des hommes blancs. Certes, il y a une évolution mais elle est désespérément lente. Je ne peux croire qu'on puisse se contenter d'une catégorie de la gestion où les hommes sont représentés à 87 p. 100, car cela ne reflète pas les objectifs que s'est fixés notre société relativement à la valeur du travail des femmes.

J'en conclus que manifestement, si une grande partie de la population active est exclue des postes de direction, sont exclus en même temps bien des talents et des compétences, parce qu'on refuse de voir au-delà des cheveux longs et des jupes, qui sont des caractéristiques strictement féminines, le potentiel intellectuel par exemple.

Pourriez-vous développer votre pensée quant à ce que pourrait accomplir le Centre, quant à ce qu'il devrait permettre de réaliser, de sorte que l'on mette un terme aux valeurs et aux attitudes offensantes que vous signalez dans votre rapport? Je ne parle pas ici de toutes les valeurs et de toutes les attitudes dans la fonction publique, loin de là.

Mme Edmonds: Voici comment je répondrai à vos remarques. Une des choses des plus étonnantes que nous ayons constatées en préparant notre rapport et en poursuivant notre recherche, c'était qu'il existe une immense différence entre l'attitude à l'égard de la fonctionnaire, c'est-à-dire à l'égard d'elle-même et de la place qu'elle occupe, et celle que l'on a à l'égard du fonctionnaire. Ce qui est encore plus étonnant, c'est que cette différence d'attitude s'accentue au fur et à mesure que l'on monte dans la hiérarchie.

Autrement dit, les femmes dans la fonction publique sont bien conscientes du problème de sous-utilisation de leurs talents. Il existe, pour reprendre une de nos expressions, «un plafond de verre». Bien des hommes toutefois n'en sont pas conscients.

Il semble que le Centre canadien de gestion pourrait permettre de réaliser une chose très importante, à savoir que les gestionnaires qui y passeront puissent appréhender la réalité de la situation des femmes dans la fonction publique. Nous pensons que notre rapport est un outil pédagogique utile. Nous espérons qu'il servira à bon escient.

Nous sommes fermement convaincues que le Centre doit lui-même prendre conscience des enjeux. J'ai été très heureuse d'entendre M. Manion dire aujourd'hui que c'était bien son intention. En outre, la discussion ouverte de la situation, à laquelle nous accordons une extrême importance, doit faire partie intégrante de l'expérience au Centre canadien de gestion.

Pendant notre enquête, nous avons découvert que les hommes de bonne volonté s'étonnaient surtout de l'ampleur du déséquilibre dans la Fonction publique, de l'ampleur de la compression et de la concentration des femmes dans certains emplois. Ils ne se doutaient pas de la gravité de la situation.

Certaines expériences ont étonné les hommes de bonne volonté, qui sont nombreux dans la Fonction publique. Selon moi, il faut en premier lieu élucider un peu le problème. Le centre est tout indiqué pour qu'on y jette un regard soutenu.

[*Text*]

Ms Côté-O'Hara: I might add that another major finding was the number of "leavers", or the rate at which women left the Public Service, particularly at the feeder groups to the management level. It is the concern of the centre to train those senior managers. We found that the women one and two levels below management were leaving at a rate, in most groups, at three times the rate of men. The well-trained women were leaving. Why? The climate was not conducive to their staying.

I raise this here because somehow there should be some bridging. If the centre is going to be effective in increasing from the 10%, 12% and 14%, it has to look below for those coming up. If the number of women is going to diminish, then we are going kind of circular. We are not really advancing. Why the women in the scientific and the professional areas, and those other ones who will become technically trained in the some of the administrative support fields, are leaving at such a high rate desperately needs to be looked at very carefully.

• 1715

We did do some interviews. They provide some insight, but a lot more needs to be done. The next stage is to have a much more comprehensive exit-interview program, because the Public Service is going to compete with the private sector. I come from the private sector, and when you see productivity effects you have people starting to react in terms of human resource management issues. I think it is time that this happens, hopefully in the next while.

Mrs. Catterall: Mr. Manion mentioned that the feeder group is made up entirely of employment equity target groups. I have some problem with that because I have found, both in my municipal work and as a teacher, that the best way to break down barriers between groups is to have them working on a common project so that they start seeing each other as individuals, not as a class.

That is why I feel that ensuring that women are equal colleagues in the centre's training programs and research programs and so on is one of the most effective things that can be done, and that in fact segregating the employment equity groups in these feeder groups may not be achieving the kind of understanding that is important. Could you give us your comments on that?

Ms Edmonds: I think we need to be sure that this was exactly what Mr. Manion intended to say. It was not the way it came across to me, but certainly if that was what he said it would not be consistent with the recommendations—

Mrs. Catterall: No, I think he said that within the SM-1 group, was it, that considered the feeder group—

[*Translation*]

Mme Côté-O'Hara: J'ajouterai que nous avons par ailleurs découvert que le nombre des «désistements» était révélateur, car la proportion de femmes qui quittent la fonction publique, surtout dans les rangs des recrues à des postes de direction, est très élevée. Le Centre a pour mission de former des cadres supérieurs. Nous avons toutefois découvert que les femmes employées dans des postes qui sont au seuil de la catégorie de la gestion quittaient la fonction publique, toutes catégories confondues, en général à un rythme trois fois supérieur à celui des hommes. Pourquoi donc des femmes bien préparées abandonnaient-elles leurs postes? C'est que le climat n'était pas propice.

Si je soulève cette question, c'est qu'il faut trouver une passerelle quelconque. Pour que le Centre soit efficace et permettre de relever les pourcentages de 10, 12 ou 14 p. 100, il faut qu'il soigne la génération montante. Si les femmes de ce groupe-là sont moins nombreuses, nous sommes lancés dans un cercle vicieux, nous ne progressons pas vraiment. Il est urgent de bien analyser les raisons pour lesquelles les femmes qui travaillent dans les domaines scientifiques et professionnels, et celles qui auront acquis la formation technique de la catégorie du soutien administratif quittent la Fonction publique en aussi grand nombre.

Nous en avons interviewé quelques-unes et nous avons obtenu quelques indices, mais c'est encore bien mince. Il faut procéder désormais à des entrevues très poussées au moment du départ, parce que la Fonction publique concurrence le secteur privé. J'étais pour ma part autrefois dans le secteur privé, et devant les résultats de productivité, les gens se demandent si ce n'est pas une question de gestion de ressources humaines. Il est grand temps qu'on fasse quelque chose, et j'espère que c'est pour bientôt.

Mme Catterall: M. Manion a fait remarquer que la génération montante est formée presqu'entièrement de groupes visés par les mesures d'équités en matière d'emploi. Quant à moi, cela me fait tiquer, car dans le domaine de l'administration municipale comme dans celui de l'enseignement, j'ai constaté que la meilleure façon d'anéantir les obstacles entre les groupes, c'était de réunir les gens pour travailler à un projet commun pour qu'ils nouent des rapports sur le plan individuel, au-delà de la notion de groupe.

C'est pourquoi j'estime qu'une des mesures les plus efficaces, ce serait de veiller à ce que les femmes aient un rôle égal de formation et de recherche au Centre; en fait, la ségrégation des groupes visés par des mesures d'équités en matière d'emploi ne permet peut-être pas de susciter la compréhension qui est essentielle. Qu'en pensez-vous?

Mme Edmonds: Je pense qu'il faut d'abord savoir si c'est ce que M. Manion avait véritablement l'intention de dire. Ce n'est pas ainsi que j'ai compris ses propos, mais si c'est bien ce qu'il a dit, cela est contraire aux recommandations...

Mme Catterall: Je pense qu'il a dit que c'était bien dans le groupe des SM-1, que l'on considère comme la génération montante...

[*Texte*]

Ms MacKenzie: If I could comment, Mr. Chairman, I was personally involved in that particular issue and looked at how we could get more women attending those management courses, because there were simply not enough of them in the SM or the EX category. The decision was made, and I believe a very good decision, to have the feeder groups at the lower level, the entrance level into the management category, attend, because at least you were assured of having some women.

The course I attended had one other woman on it. That is going back a few years. She was not at the SM level and it proved to be very good until they found out she was not an SM. Your question is whether it is good to do it this way and have perhaps non-SM men. I think it is very good to have women that are not SM, because in most cases, and this is a bit of an ego booster for the women in the audience, they were able to compete very well with the SM men, if not better. I think it is one way of having more women attend the course.

Marlene, I would like to address your earlier question a little bit, when you asked what are some of the explicit things we would like to see the centre doing.

Throughout all of our research we have noted that the glass ceiling can be broken only from the top. That is the only way it can be shattered. The top levels are supposedly taking these courses. So if we can open up this question of our corporate culture, the attitudes, the hostilities, and discuss them openly and say that this is a major problem, and have the required reading of the report, with the women telling us their stories, then I think it is a very good training tool. Women who are there who are not SMs certainly will be able to say, yes, this has been happening to me, because these are real live stories, and I think that is a good tool for the centre to be incorporating.

Mr. McCurdy: First of all, let me congratulate you on an excellent report.

Ms Côté-O'Hara: We are glad it is over, after 18 months.

Mr. McCurdy: Since this is probably going to be the only occasion I will have to question the authors of the report on any matter contained in the report, if the chairman will excuse me I will ask a question that really, to some degree, digresses from the main theme.

On page 51 of volume one it says that among women the rapid advances are most likely to belong to a visible minority. The reason I go after this one is because it could be severely damaging to other efforts with respect to employment equity, and I suspect that it represents a bit of an aberration of the usual pattern for visible minorities. To cite an example of the kind of aberration we might be looking at, let us take television anchor persons, for which you will no doubt find a vast disparity in North America between the number of black women compared to black males.

[*Traduction*]

Mme MacKenzie: Monsieur le président, permettez-moi d'intervenir. Je me suis occupée de cette question personnellement pour voir comment on pourrait attirer plus de femmes à ces cours de gestion, parce qu'on n'en trouvait pas assez dans la catégorie des SM et des EX. On a pris une très bonne décision, à mon avis, quand on a songé à offrir aux employés des échelons inférieurs, ceux du niveau d'entrée dans la catégorie de la gestion, la possibilité de suivre ces cours, car là on est sûr de trouver des femmes.

Le cours que j'ai suivi, il y a de cela quelques années, l'a été aussi par une seule autre femme. Elle n'avait pas atteint le niveau SM, et tout a très bien marché jusqu'à ce que ce fait soit révélé. Serait-il judicieux donc de refaire cette expérience et d'offrir les cours à des hommes qui ne seraient pas SM? J'estime qu'il est tout à fait bénéfique de l'offrir à des femmes qui ne sont pas SM, car dans la plupart des cas—et les femmes qui sont dans l'assistance pourront s'en féliciter—on a constaté que ces femmes pouvaient très bien se mesurer à leurs collègues masculins SM, quand elles ne les dépassaient pas. Je pense que c'est une façon d'attirer plus de femmes à ces cours.

Madame Catterall, j'aimerais répondre brièvement à votre question de tout à l'heure quand vous avez demandé quelles activités précises nous voudrions voir au Centre.

Pendant notre recherche, nous avons pu constater que le «plafond de verre» ne pouvait être crevé que par le haut. C'est la seule façon. Il est prévu que les cadres supérieurs suivront ces cours. Ainsi, si l'on peut relancer la discussion sur la manière d'être de nos cadres, sur leurs attitudes et l'hostilité qu'ils démontrent et procéder à une franche discussion pour cerner ce problème majeur, si l'on peut diffuser le rapport, parce qu'il contient le témoignage direct des femmes, alors on pourra en faire un excellent outil pédagogique. Il est certain que les femmes qui seront au Centre sans être SM pourront offrir leur témoignage, se donner en exemple, parce qu'il ne s'agit pas ici de romans mais d'histoires vraies qui peuvent constituer un excellent outil pédagogique.

M. McCurdy: Je tiens à vous féliciter tout d'abord pour un excellent rapport.

Mme Côté-O'Hara: Nous avons été contentes d'y mettre le point final après 18 mois.

M. McCurdy: Puisque ce sera probablement la seule possibilité pour moi d'interroger les auteurs du rapport sur ce qu'il contient, je demanderai l'indulgence du président pour poser une question qui, à vrai dire, s'écarte jusqu'à un certain point du thème central.

À la page 51 du premier volume en anglais, on dit que chez les femmes, les progrès les plus rapides seront constatés dans le groupe des minorités visibles. Voici ce qui me fait tiquer: ce genre de remarques pourrait nuire énormément aux autres efforts visant l'équité en matière d'emploi, et je suppose que c'est tout à fait contraire à ce que l'on constate d'ordinaire dans les groupes de minorités visibles. Prenez par exemple les présentateurs à la télévision. En Amérique du Nord, on constate qu'il y a beaucoup plus de femmes noires que d'hommes noirs qui font ce travail.

[*Text*]

• 1720

Have you indulged in a comparison between the fates of visible minority women and men against the background that the Public Service is absolutely atrocious regarding employment of visible minorities generally? If one looks at reasonable overall targets, the situation for women is not so bad, apart from the compression and restriction, and it comes very close to the proportion of women in the work force, whereas visible minorities only reach one-half that proportion.

Ms Côté-O'Hara: They have not reached our phase one.

Mr. McCurdy: That is right. My question is not intended to burden you with an analysis of employment equity for minority groups in general, but it addresses whether, in selling this datum, any other information was provided with respect to the overall status of visible minorities in order to put this situation into an appropriate context.

Ms Edmonds: In volume two, which is the statistical annex, so to speak, there is a tabulation of all the responses in the questionnaire. We did include questions that self-identified members of visible minorities could respond to in order to indicate their experience and attitudes.

We did not fully analyse that aspect, for reasons I am sure you understand, from what you say. But the data is there and can be analysed and I expect it will be. All our data is available under the Statistics Act, so it is available for further analysis.

Mr. McCurdy: I confess that I have not read all four volumes.

Ms Edmonds: I am only saying that when you send a questionnaire of 47 questions to 20,000 public servants and receive a reply rate of 60%, you end up with a great deal of data. We commissioned analysis of the data that related to our terms of reference. There is a lot more data that relates to a question you have asked, but we have not analysed it from that point of view.

However, with regard to this item on page 51 that you refer to, we did attempt to identify, on the basis of the characteristics in the questionnaire, the statistically significant differences between people who advanced and did not advance in the Public Service. We were particularly looking for further elaboration on the 5% differential in favour of women. When you look at it more closly, you find that not many advancements of any kind occurred and that the 5% edge is not a great—

Ms Côté-O'Hara: They start from so very low.

[*Translation*]

Avez-vous cédé à la tentation de comparer la situation des hommes et des femmes appartenant à des minorités visibles, compte tenu du fait que les statistiques d'emploi de personnes appartenant à des minorités visibles sont tout à fait désespérantes à la Fonction publique? Quand on les mesure aux cibles globales raisonnables, on constate que les chiffres qui concernent les femmes ne sont pas trop mauvais, sauf pour la compression et la restriction, et ces chiffres correspondent grosso modo à la proportion des femmes dans la population active, alors que pour les minorités visibles, la même comparaison correspond à la moitié.

Mme Côté-O'Hara: Les minorités visibles n'ont pas atteint notre première phase.

M. McCurdy: Juste. Je ne veux pas ici vous imposer une analyse de l'équité en matière d'emploi pour les groupes minoritaires en général, mais j'aimerais savoir si, lors de la collecte des données, d'autres renseignements ont été glanés concernant la situation globale des minorités visibles et ce dans un contexte plus général.

Mme Edmonds: Le deuxième volume de notre étude est un recueil des données statistiques pour ainsi dire, et nous y avons inclus sous forme de tableaux toutes les réponses à notre questionnaire. Ce volume comportait des questions adressées aux membres des minorités visibles qui se reconnaissent comme tels et qui visaient à déterminer leur expérience et leurs attitudes.

Nous n'avons pas pleinement analysé ces résultats, pour des raisons que vous comprendrez très bien. Les données existent toutefois, et j'ai l'impression qu'on les analysera un jour ou l'autre. Elles doivent être divulguées selon les dispositions de la Loi sur la statistique si bien qu'elles sont à l'entière disposition des analystes.

M. McCurdy: Je vous avoue que je n'ai pas lu les quatre volumes.

Mme Edmonds: Autrement dit, quand on envoie un questionnaire de 47 questions à 20,000 fonctionnaires et que le taux de réponse est de 60 p. 100, on obtient une masse importante de données. Nous avons demandé l'analyse des données qui avaient trait aux paramètres de notre étude. Il y a encore bien des données qui portent sur la question que vous avez posée, mais l'analyse n'a pas encore été faite.

Néanmoins, à propos de ce que vous avez signalé à la page 51, nous avons essayé, par la formulation des questions, d'isoler les différences marquantes du point de vue statistique entre les gens qui grimpent dans la hiérarchie et ceux qui stagnent dans la Fonction publique. Nous voulions raffiner davantage cette différence de 5 p. 100 au profit des femmes. Quand on y regarde de plus près, on constate que les promotions quelles qu'elles soient sont peu nombreuses et que ce devancement de 5 p. 100 n'est pas un véritable. . .

Mme Côté-O'Hara: Les femmes entrent à la Fonction publique à un niveau bien bas.

[*Texte*]

Ms Edmonds: Yes. But we were interested in the fact that these were the characteristics of the women who were most likely to be rapid advancers and to have gone farther in a given length of time. There are also a lot of women who are not advancers at all and some women are slow advancers. We cannot elaborate on this information because it is simply what the questionnaire has told us.

Mr. McCurdy: It might involve the typical American syndrome, to which my wife has been subjected. She is both black and female and when you are looking for someone to meet a quota—

Ms Côté-O'Hara: Some stories are contained in the report, about some of your colleagues.

Ms Edmonds: Yes. A marvellous quotation is taken from an interview we had with a woman who described herself as being a double whammy. The quotation is in the chapter on how people cope. I wish I had known her, because she sounds great. While we cannot elaborate on that for you, we can direct you to the raw material in the questionnaire, which is yet to be mined.

• 1725

Mr. McCurdy: I think it is just as important to cite that within the context you did, at least, because it could be misconstrued in certain circles.

You heard the questions that we directed to Dr. Manion. Taking into account that there is an amendment to the objectives or the objects, proposed by Mr. Crosby, which deals with the question of multiculturalism and gender equality and so on, are you reassured by what he said with respect to the implementation of good management techniques in respect to employment equity? Or would you like to see any further actions taken with respect to ensuring that, no matter what—maybe not as good a guy will be in charge later as now—the practices and policies, techniques and so on and representation in the centre will be appropriate to those goals?

Ms Côté-O'Hara: It is very inviting, you know. You are asking us to write legislation after we have just slugged along 18 months on a report trying to identify what is in great measure a cultural issue. As someone who has worked a lot with legislation on both Crown corporation special institutions, in my days when I was in government, I have some difficulty in seeing whether you can legislate certain things. I wish you could, and as you pointed out in some of the aspects of not being able to legislate, I sense a commitment.

I am pleased about the value statement being changed, personally, as I see that past values are subject to grand changes and I would like to see the gender balance term used. I think it is one that would provide some kind of focus of definition, of perhaps re-anchoring the discussion of its objects and mandates to what has been a thorough examination for the first time; data based, credible, recording the fact that the values in the Public Service are changing, or should change.

[*Traduction*]

Mme Edmonds: En effet. Ce qui nous a intéressé toutefois, c'est de cerner les caractéristiques des femmes qui sont le plus susceptibles de grimper rapidement et d'avoir gravi plus d'échelons que les autres pendant une période donnée. Mais il y a bien d'autres femmes dont l'avancement n'est pas aussi fulgurant, dont l'avancement est même nul. Nous ne pouvons pas en dire davantage, car nous ne disposons que de ce que le questionnaire a révélé.

M. McCurdy: Vous avez sans doute là une manifestation du syndrôme américain classique, que ma femme pourrait très bien illustrer. Elle est noire, c'est donc une femme, et quand on a besoin de quelqu'un pour atteindre une cible...

Mme Côté-O'Hara: Vous trouverez, relatée dans le rapport, l'histoire de certains de vos collègues.

Mme Edmonds: En effet. Nous citons les propos truculents d'une femme qui se décrivait comme deux fois perdante. On trouve cette citation dans le chapitre où il est question des gens qui se débrouillent. J'aurais bien aimé connaître cette femme parce qu'elle m'a l'air fort intéressante. Même si nous ne pouvons pas vous donner des conclusions là-dessus, nous pouvons mettre les données brutes du questionnaire à votre disposition, mais il reste à en faire l'analyse.

M. McCurdy: Il convient tout à fait de placer ces remarques dans leur contexte, car certains pourraient en donner une interprétation erronée.

Vous avez entendu les questions que nous avons posées à M. Manion. Il est vrai qu'un amendement de M. Crosby est prévu aux dispositions concernant la mission du centre, qui précise des objectifs de multiculturalime, d'égalité des sexes, etc. Êtes-vous tous à fait rassurées par ses propos concernant la mise en vigueur des techniques de bonne gestion pour les mesures d'équité en matière d'emploi? Y a-t-il autre chose que vous souhaiteriez pour garantir que, quoi qu'il arrive, puisque nous ne savons pas sur qui l'on pourra compter plus tard, les orientations, les mesures concrètes et techniques et la juste représentation au Centre conviendront à ces objectifs?

Mme Côté-O'Hara: C'est irrésistible. Vous nous demandez de rédiger un projet de loi quand nous venons de terminer 18 mois de travail ardu sur un rapport visant à cerner une question qui est essentiellement culturelle. Quant à moi, j'ai beaucoup travaillé à la rédaction de lois pour des organismes spéciaux de la société de la Couronne, quand j'étais fonctionnaire. J'ai du mal à voir comment on pourrait légiférer certaines questions. J'aimerais que ce soit possible et comme vous l'avez dit, à certains égards, à défaut de législation, il faut un engagement.

Pour ma part, je constate avec satisfaction qu'il y a une évolution des valeurs, car les anciennes sont bouleversées, et j'aimerais beaucoup que l'on parle d'équilibre des sexes. Autour de cette expression, on pourrait construire une définition, rajuster le tir de la discussion des objectifs et des mandats, forts du résultat du premier examen approfondi jamais fait. Cet examen est fondé sur des données fermes, fiables, et démontre que les valeurs dans la Fonction publique changent ou devraient changer.

[*Text*]

I sense, though, that it is a valuable thing to have such an institution. Having been invited to participate by Mr. Manion on the establishment of the most senior of the committees, of the training programs which is the advanced management course, not being able to draw on many women because there is only a handful there anyway, I will certainly continue to do my own lobbying or my own advocacy.

I do not know if that fully answers you, but I think in terms of myself as one member of these three, and perhaps they have other views, I am not sure you can tinker a lot and guarantee what we have written will happen. But I do think you can do some things and I was encouraged by what I heard earlier, both from the members here and from Mr. Manion.

Mr. McCurdy: One of the things that I must confess did bother me about the report, apart from the absence of any clear reference given the importance in terms of presenting a barrier of child care availability, was this apparent emphasis on attitudes. If there is anything clear from the experience from the civil rights movements to the introduction of affirmative action—its name changed to employment equity—it is that you do not bother with the question of attitudes in terms of the approach you use, apart from it being a hope that attitudes will change. That is, you must impose standards, you must impose targets, or you will get nowhere. Attitudes will be changed by only one method, and that is to implement the consensus with respect to appropriate practices by appropriate standards and techniques, then attitudinal changes will follow.

In other words, the classical expression of this is: I do not give a damn whether they love me or not, so long as they treat me as I am supposed to be treated. You are now saying that you are pleased that you have been invited to participate in a management training course.

• 1730

Ms Côté-O'Hara: No, no, I am on the advisory group.

Mr. McCurdy: In essence, it does not change what I am about to say. You said there are not very many of you around. Surely the answer to that is not to be stuck in that square but to look for other means by which you can enhance the involvement of women or visible minorities, or whatever, from wherever you can get them. If you cannot find enough management people, taking into account what you said about sub-SM people, there is also the availability in an awful lot of sectors of female management that may not necessarily be Public Service managers. Indeed, we may benefit from having both female and external management types participate in the program in order to enhance the kinds of changes that you want to accomplish. I suppose the question then is, whether by regulation or whatever...

Ms Côté-O'Hara: It is difficult. I understand you are saying it would be ideal if the laws of the land state what have to be the standards. I think that is where you are coming from, because that is how you modify or change

[*Translation*]

Néanmoins, j'ai le sentiment qu'une telle institution peut être utile. M. Manion m'a invitée à participer à la formation du comité de plus haut niveau, et à des programmes de formation, pour le cours de gestion avancé, et puisque je n'ai pas pu attirer assez de femmes, vu qu'il n'y en a qu'une poignée de toute façon, je me propose de poursuivre mes propres pressions, ma propre campagne de défense.

Je ne sais pas si cela répond à votre question, et il serait bon que vous consultiez mes deux collègues qui ont peut-être d'autres opinions. Je ne suis pas sûre que c'est avec des palliatifs qu'on pourra garantir la réalisation de ce que nous recommandons dans le rapport. Toutefois, je sais que l'on peut faire quelque chose et j'ai trouvé fort encourageants les propos des membres du comité et ceux de M. Manion.

M. McCurdy: Je dois vous avouer qu'il y a une chose qui m'agace dans le rapport, à part le fait qu'on ne parle pas clairement des places disponibles en garderie, surtout quand on sait l'importance de ce facteur. Il s'agit de l'accent que l'on semble avoir mis sur les attitudes. S'il est une conclusion à tirer du mouvement des droits civils qui a abouti à l'action positive, appelée désormais équité en matière d'enmploi, c'est qu'il ne faut pas s'attarder à la question des attitudes lors de la démarche, mais qu'il faut espérer qu'elles changeront. Autrement dit, il faut imposer des normes, des cibles, sinon c'est voué à l'échec. Les attitudes changeront seulement si on s'impose de réaliser un consensus concernant la pratique acceptable mesurée à l'aune des normes de technique convenables.

Autrement dit, cela se traduit concrètement par ceci: peu importe qu'on m'aime ou qu'on me déteste, du moment qu'on me traite comme je suis censé être traité. Vous venez de dire que vous êtes heureuse d'avoir été invitée à participer à un cours de formation en gestion.

Mme Côté-O'Hara: Pas du tout, je fais partie du groupe consultatif.

M. McCurdy: De toute façon, ça n'a pas d'importance pour ce que j'ai à vous dire. Vous avez parlé du petit nombre de femmes. Pour contourner cette difficulté, au lieu d'attendre, il vaudrait mieux s'efforcer de trouver d'autres moyens de susciter la participation des femmes et des minorités visibles ou d'autres groupes, de mettre tout en oeuvre à cette fin. Si vous ne trouvez pas assez de cadres, et je tiens compte de ce que vous avez dit à propos de la génération montante, vous pourriez chercher du côté des secteurs que les femmes dirigent, et ne pas vous en tenir nécessairement aux cadres de la Fonction publique. En fait, nous aurions peut-être tout à gagner en faisant participer les femmes de l'extérieur afin de hâter les changements que l'on veut obtenir. Je suppose qu'il s'agit de voir si par règlements ou autrement...

Mme Côté-O'Hara: C'est difficile. Je vois où vous voulez en venir et ce serait l'idéal si nos lois prescrivaient les normes. Je crois avoir compris votre point de vue, car c'est ainsi que l'on modifie les attitudes. Il est difficile de changer

[*Texte*]

attitudes. Attitudes are very hard to change. They are connected to behaviours. We went around and around a lot of this when we were trying to figure out what would be our recommendations.

As Edna pointed out, this glass ceiling has to be broken by strong commitment from the top, by pushing down. There has to be work from the bottom too. It is a mixture of the two. We cannot see that a legislature will solve that, although I will say that what you plan to do seems to be in the right direction, what has been agreed to. The practices will be the next stage. That is, how will the centre function? Who will be the watchdogs? Partly you as legislators will be watchdogs in the yearly reports. We have provided instruments in here to measure yearly equity—an equity factor. We also see ourselves as all having responsibilities.

I know I am preaching to the already very much converted. I think you have gone quite a distance in changing what I think was the legislation that will reflect this gender balance issue that we are concerned with.

Mr. McCurdy: There are surely two things about this, I guess, that can be said. As a member of the board, you are management for the centre.

Ms Côté-O'Hara: No, I am an executive with the phone company who happens to have been invited by Mr. Manion to serve on one of the advisory committees.

Mr. McCurdy: Rather than the board itself.

Ms Côté-O'Hara: Yes.

Mr. McCurdy: If you were on the board, then you would be in a management position.

Ms Côté-O'Hara: I am on many boards.

Mr. McCurdy: The other thing I wanted to ask really is this. There is one piece of legislation that ought to be applied to the Public Service, and that is the employment equity legislation. It does not apply to the Public Service.

Ms Côté-O'Hara: Yes, it does. They report under it, and they are subject to bigger laws, which should guide them a lot better. I know, because I am in the phone industry, where we report on employment equity. The type of reporting requirement in government on a variety of other legislation is far more extensive. That is under the policies and rules.

Mr. Crosby: First of all, let me say that I agree with your proposition that gender balance is a management problem, and achievement of that balance must be a goal of management. That makes eminent good sense. I do not know how you graft that into a statute, so that it will be effective, because you have to state it so broadly that it starts losing its meaning and just becomes a precatory statement. As Mr. Manion has already pointed out, if you put it in more objective terms, it becomes too restrictive in terms of the exercise of sensible judgment. Maybe it does not, but that is what I would like to know.

[*Traduction*]

les attitudes car elles sont liées au comportement. Nous avons bien jonglé avec tout cela quand il s'est agi de formuler nos recommandations.

Comme l'a dit Mme MacKenzie ce plafond de verre doit être éventré grâce à un engagement ferme au sommet, dirigé vers les niveaux inférieurs. Il faut travailler à partir de la base également. On a besoin des deux formules. Nous ne voyons pas comment une loi pourrait changer cela, même si je dois reconnaître que les mesures prévues semblent aller dans le bon sens. On verra ce qui se passera concrètement plus tard. On verra comment le Centre fonctionnera. Y aura-t-il une surveillance quelconque? Il vous incombera en partie à vous, législateurs, d'exercer cette surveillance grâce aux rapports annuels. Nous fournissons quant à nous des instruments pour mesurer annuellement l'équité. C'est un facteur d'équité. D'autre part, nous pensons que chacun a une responsabilité à cet égard.

Je sais que je prêche actuellement à de fervents convertis. Je pense que vous avez réalisé de grands progrès en modifiant la loi si bien qu'elle puisse refléter l'équilibre des sexes qui nous intéresse.

M. McCurdy: On peut cependant dire deux choses. Si vous faites partie du conseil d'administration du Centre, vous êtes à la direction.

Mme Côté-O'Hara: Pas du tout. Je suis cadre dans une société de téléphone, et il se trouve que M. Manion m'a invitée à siéger au comité consultatif.

M. McCurdy: Et non au conseil d'administration?

Mme Côté-O'Hara: Non.

M. McCurdy: Si vous y siégiez, vous occuperiez alors un poste de cadre, n'est-ce pas?

Mme Côté-O'Hara: Je fais partie de bien des conseils.

M. McCurdy: Voici ce que je voudrais vraiment savoir. Une loi devrait s'appliquer à la Fonction publique, et c'est la Loi sur l'équité en matière d'emploi. Or, elle ne s'applique pas.

Mme Côté-O'Hara: Mais si. La Commission doit faire un rapport, mais il y a d'autres lois plus exigeantes qui devraient bien mieux les guider. Je suis dans le secteur du téléphone, et nous sommes comptables au titre de l'équité en matière d'emploi. Les exigences dans l'administration gouvernementale sous le régime de toute une gamme d'autres lois sont beaucoup plus sévères. Il s'agit des orientations et des règles.

M. Crosby: Tout d'abord, je tiens à vous dire que je reconnais moi aussi que l'équilibre des sexes est un problème de gestion et que l'atteinte de cet équilibre doit être un objectif de gestion. Cela tombe sous le sens. Je ne sais pas comment on peut mettre ça sous forme de dispositions législatives efficaces, car le libellé doit être si vague que le sens y perd et il se transforme en voeu pieux. Comme M. Manion l'a déjà dit, plus on tend vers l'objectivité, plus on restreint l'exercice du bon jugement. J'aimerais que vous me disiez s'il en est peut-être autrement.

[*Text*]

Lest you think I am cynical, I want to tell you this, and I know she will hate me for this. But I remember that my sister was in the first graduating class of the Maritime School of Social Work. She was appointed after a while and came home and told my mother and father that she had been appointed deputy director of mother's allowance, which was the precursor of broader family benefits. She said she could never be director, and I remember wondering why she could not be director. Young boys were told that they had to understand these things. It is no credit to say that we have come a long way.

• 1735

My daughter's goal was to get into medical school, and I was ready to do battle because I was convinced that she would be deprived of medical school because she was female. So when she got in, I had to admit that things had changed. But they have not changed enough, and I think a lot of us understand that. It is just a question of what tools to use to assist further change.

We have a statutory instrument establishing a centre, particularly applicable to management in the Public Service. This would be a great opportunity to implement the concept that you mentioned at the outset. All I can say is I am not sure I know how to do that. We are the legislators, but other than just to state it as a desirable object, I am at a loss. Do you have any suggestions to make?

Ms MacKenzie: What we are tackling here is a piece of legislation, and we have heard that it is very difficult to legislate. The kinds of things we identified in our report were the attitudinal difficulties in the corporate culture. One of the things that we have not heard at this table is what is currently going on at the centre. I believe there are courses where this subject is being addressed, where employment equity and affirmative action are being discussed. We have not seen those curriculums. I have not seen them, but I know I have had discussions with some of the people at the centre. So it is happening.

I think the role here has to be one of monitoring. I think the role of the people in this room is to make sure that we do evaluate this. To legislate something and to put it in words is very difficult to do, but in the courses that take place at the centre, employment equity and gender balance will be part of their curriculum. If we have that, and we have the assurance that this will become part of the training tool, and it is evaluated by the people in this room, then I think we have some very good direction to head into.

Mr. Crosby: It would appear to me that the problem to a certain extent resolves itself. If gender balance is indeed the goal of management in the Public Service, then that will ensure that the pool of persons from whom candidates for further training are drawn will have achieved that balance. Which comes first?

[*Translation*]

N'allez pas croire que je suis blasé, mais je tiens à vous dire ceci, quitte à m'attirer les foudres de ma soeur. Elle était parmi les premiers à recevoir leur diplôme de la *Maritime School of Social Work*. Elle a trouvé du travail peu de temps après et elle a annoncé à mon père et à ma mère qu'elle avait été nommée directrice adjointe des allocations aux mères, ce qui était l'équivalent autrefois des allocations familiales plus générales d'aujourd'hui. Elle a annoncé qu'elle ne pourrait jamais être directrice et je me suis demandé alors, pourquoi pas. On disait alors aux jeunes gens qu'ils devaient comprendre ces choses-là. Inutile de vous dire que nous avons fait beaucoup de chemin depuis.

Ma fille avait pour ambition d'entrer à la faculté de médecine, et j'étais tout à fait prêt à mener le combat nécessaire, car j'étais convaincu qu'on la refuserait sous prétexte que c'est une femme. Quand elle est entrée, j'ai été forcé de reconnaître que les choses avaient changé. Mais cela ne suffit pas, et nombreux sont ceux qui le reconnaissent.

Il s'agit de voir quels moyens il faut choisir pour stimuler le changement davantage. Grâce à une loi, nous établissons un Centre, orienté tout particulièrement vers la gestion dans la Fonction publique. Nous devrions saisir cette occasion pour diffuser la notion dont vous parliez tout à l'heure. Quant à moi, je ne sais pas si je sais comment il faut s'y prendre. Nous sommes les législateurs, mais à part déclarer qu'il s'agit là d'un objectif souhaitable, je ne vois pas très bien ce que nous pourrions faire. Avez-vous quant à vous des suggestions?

Mme MacKenzie: Nous avons entre les mains un projet de loi, mais nous avons entendu dire qu'il est très difficile de légiférer en la matière. Dans notre rapport, nous avons cerné les difficultés que comportait l'attitude qui prévaut dans la sous-culture des sociétés. Nous n'avons pas encore parlé ici de ce qui se passe au Centre. Je suppose qu'on y donne des cours où ce sujet est précisément abordé, où il est question d'équité en matière d'emploi et d'action positive. Nous n'avons pas vu les programmes d'enseignement. Je ne les ai pas vus, pour ma part, mais je sais, pour en avoir parlé avec des gens au Centre, que ce genre de cours existe.

Il y a ici une responsabilité de surveillance à exercer. Il incombe aux gens réunis ici de veiller à ce qu'il y ait une évaluation. Légiférer, trouver un libellé, est chose très difficile, mais les cours donnés au centre ne peuvent pas manquer d'aborder la question de l'équité en matière d'emploi et de l'équilibre des sexes. Cela étant, nous savons que cette notion va devenir un outil pédagogique, et si les gens réunis ici l'évaluent, nous pensons que cela débouchera sur des résultats probants.

M. Crosby: Il me semble que le problème se résout en partie de lui-même. Si un des objectifs de gestion est l'équilibre des sexes dans la Fonction publique, on pourra compter sur un réservoir de gens qualifiés d'où on pourra tirer plus tard des candidats à la formation et ainsi l'équilibre sera atteint. Mais que doit-on prévoir d'abord?

[*Texte*]

Ms Edmonds: I really think it is necessary for managers of all programs, including the one we are discussing, to develop the habit of looking to see what the impact on gender balance is of particular decisions they make. To do that, you first have to know the gender balance of your own organization. We describe a simple method of figuring what it is, and it goes beyond representation.

Second, you find out whether this will achieve gender balance or move you in the other direction. Sometimes you have a balance of pros and cons. The idea is to become conscious of whether there is gender balance around you and whether what you are doing is going to move toward gender balance. If not, there must be a good reason why. I think that is something I would hope to see built into the management process of the federal government.

Mr. Crosby: So you are always conscious of it, whether you do it or not.

Ms Edmonds: That is right. That is why I would like to see this expressed in the legislation you are contemplating.

Ms Côté-O'Hara: This is not pure 50:50 we are speaking of. Gender balance means proportionate representation. One is not enough. There is some of that, I can assure you. But it is the proportionate, it is the movement up and removing that compression and the concentration we describe.

• 1740

Ms Edmonds: If you are going to teach, you should do. If you want to encourage managers to be aware of gender balance, then you should be aware of your own and you should be able to demonstrate that you do have a reasonable level of gender balance.

Mr. Crosby: "Balance" is one of my favourite words, so I think I will add "genderal balance" to my vocabulary because that is what law is really all about—balancing rights and obligations amongst people.

Mrs. Catterall: I am still trying to get around to what more concretely needs to be done. I noticed when one of you was asked yesterday by a reporter why you did not talk about discrimination. . .in fact, that is what your whole report is about, whether you chose to call it this or not. I never believed that people consciously say they do not want to hire that woman because she is a woman. It just so happens that every image of authority and ability in our society traditionally has been male, white and able-bodied, and that is the way it is. So this is the way we are used to seeing success and interpreting success.

The same thing happened in Quebec. Francophones in Quebec and, to a large extent, outside of Quebec had much lower education levels and much higher levels of illiteracy, and still do, simply because they never perceived themselves as having opportunities to move into management positions in an economic reality largely controlled by Anglo-Saxons. So what is the point of getting educated? What is the point of aspiring if you do not have the opportunity to use that and if it is not going to get you anywhere?

[*Traduction*]

Mme Edmonds: J'estime qu'il est capital que les gestionnaires de tous les programmes, en l'occurrence celui dont nous parlons, s'entraînent à évaluer l'incidence de leurs décisions sur l'équilibre des sexes. A cette fin, il faut commencer par savoir quel est l'équilibre des sexes dans sa propre boîte. Nous proposons une méthode très simple de le faire, car on ne doit pas s'en tenir à la représentation.

Deuxièmement, on essaie de découvrir si les mesures adoptées permettront d'atteindre l'équilibre ou éloigneront l'objectif davantage. Parfois, il y a du pour et du contre, mais il s'agit de savoir si l'équilibre des sexes existe et si les mesures envisagées permettront de l'atteindre. Dans la négative, il faut se demander sérieusement pourquoi. C'est un élément que j'aimerais voir intégré en processus de gestion du gouvernement fédéral.

M. Crosby: Que vous réalisiez l'équilibre ou non, on ne peut pas cesser d'y penser,n'est-ce-pas?

Mme Edmonds: C'est cela. Voilà pourquoi il faudrait quelque chose à cet effet dans le projet de loi à l'étude.

Mme Côté-O'Hara: Nous ne parlons pas ici d'une simple répartition pour moitié. L'équilibre des sexes correspond à une représentation proportionnée. Il ne faut pas tenir compte d'un seul facteur uniquement. Bien sûr, il faut le premier élément, mais l'essentiel est la proportionnalité, le mouvement ascendant, la suppression de la compression et de la concentration dont nous avons parlé.

Mme Edmonds: Si l'on se propose de faire de l'enseignement, qu'on le fasse sérieusement. Pour sensibiliser les cadres à cette notion d'équilibre des sexes, il faut que l'institution qui le préconise sache où elle en est à cet égard, puisse donner l'exemple.

M. Crosby: Le mot «équilibre» est un de mes préférés, si bien que je pense que je vais adopter l'expression «équilibre des sexes» car c'est bien de cela qu'il s'agit en droit, l'équilibre entre les droits et les obligations de tous.

Mme Catterall: J'essaye encore de voir ce que l'on doit faire concrètement. Hier, quand un journaliste vous a demandé pourquoi vous n'aviez pas abordé le sujet de la discrimination. . . en fait, c'est le thème central de votre rapport, même si le terme ne s'y trouve pas. Je n'ai jamais cru que les gens refusaient consciemment d'embaucher une femme parce que c'est une femme. Or il se trouve que depuis toujours l'autorité, la compétence, dans notre société, a été l'apanage des hommes, blancs et valides. Voilà. C'est sous cet angle que l'on voit le succès, qu'on l'interprète.

Il se produit la même chose au Québec. Les francophones du Québec et du reste du Canada avaient pour la plupart un niveau d'instruction inférieur au reste de la population, un taux d'analphabétisme supérieur, et c'est encore le cas, tout simplement parce que jamais ils n'avaient envisagé d'occuper des postes de cadre dans un contexte économique sous contrôle essentiellement anglo-saxon. Ils se demandaient donc à quoi bon s'instruire, à quoi bon avoir des ambitions puisque les débouchés n'existaient pas et que la partie était perdue d'avance.

[*Text*]

We have to break down some barriers. I hope everybody understands we are focusing on the gender balance here, but everything we say applies equally in terms of coloured, native origin and ability or disability.

Perhaps because I recently passed my 50th birthday, I do not have time for patience any more. I think some very positive and concrete steps are needed, and I have no qualms at all about saying that you are "darned" right. It has always been more men than women, and for awhile it should be more women than men. If men do not get to work with women, how are they going to break down their perceptions.

It is absolutely essential to be that concrete and to say that when people are considering individuals for management positions, that if they do not consider an equal number of men and women, then they simply will not be allowed to appoint until they have described in writing why this one over that one.

It is only when you are forced to think. . .and I agree that you cannot legislate fairness. But I think you can certainly hold people accountable for fairness. Only by defining "fairness" in the objects of a corporation can you then require it to report to Parliament on how it has met that object. This is why I feel it is absolutely essential.

In terms of the composition of the board, my next question concerns developing those working relationships that develop the mutual respect. I do not believe your report would have addressed this, but it seems to me that it is relatively important to have the board include people who understand these issues from personal experience. Would you comment on that?

• 1745

Ms Côté-O'Hara: In terms of the board of governors—is that what you are referring to?

Mrs. Catterall: Yes.

Ms Côté-O'Hara: I sit on a lot of outside boards now, and less and less often am I the only woman, a nice change. I used to be the only francophone woman.

At any rate, I am familiar with the Canada Business Corporations Act and the Crown corporation legislation and I will speak from that knowledge first. Unless I am mistaken, I do not think any legislation has been passed that would dictate that kind of stuff on a board of directors. The Standards Council of Canada will have a listing of the statutory nominations or appointments that must be made from various groupings, but not on gender.

Having been personally involved some years ago with encouraging the current Prime Minister to maximize the appointment list—that is one way. These are appointments from the top. Again, these are Governor in Council appointments so I would think there is a spoken rule of 30% guaranteed, if I heard correctly what was said in the House today and what I know is the practice. You will see that 30% women should be the first target on this board of governors. That is my comment. Perhaps others have—

[*Translation*]

Il faut abattre certains obstacles. J'espère qu'on comprend bien qu'on met l'accent ici sur l'équilibre des sexes, mais tout ce que l'on en dit s'applique tout autant aux gens de couleur, aux autochtones, aux handicapés.

C'est peut-être parce que j'ai eu 50 ans récemment que je perds patience. Il faut des mesures concrètes et lucides et je n'hésite pas un instant à vous dire que vous avez «bigrement» raison. Les hommes ont toujours été plus nombreux que les femmes, et il faudrait pendant un certain temps voir l'inverse. Si les hommes ne travaillent jamais avec les femmes, comment vont-ils changer d'attitude?

Il est tout à fait essentiel d'en arriver là, et quand il s'agit de trouver un titulaire pour un poste de cadre, on pourrait imposer que soient étudiées en nombre égal des candidatures d'hommes et de femmes, à défaut de quoi il ne serait pas permis de nommer quelqu'un sans une justification par écrit.

C'est seulement quand on est forcé de réfléchir. . . et je reconnais qu'on ne peut pas imposer la justice par la loi. C'est seulement en définissant la justice dans la mission d'une société que l'on peut par la suite exiger qu'elle rende des comptes au Parlement sur l'accomplissement de cette mission. Voilà pourquoi je pense que c'est absolument fondamental.

Pour ce qui est de la composition du conseil, je me soucie qu'on cultive des relations de travail propices au respect mutuel. Je ne pense pas que votre rapport en parle, mais il me semble tout à fait important que le conseil soit formé de gens qui aient une expérience personnelle de la question. J'aimerais savoir ce que vous pensez de tout cela?

Mme Côté-O'Hara: Vous parlez du conseil d'administration, n'est-ce-pas?

Mme Catterall: Oui.

Mme Côté-O'Hara: Je siège à nombre de conseils d'administration, et il est de plus en rare que je sois la seule femme. C'est bon de le constater parce que, longtemps, j'ai été la seule femme francophone.

Quoi qu'il en soit, je connais les dipositions de la Loi sur les corporations commerciales canadiennes et la Loi sur les sociétés de la Couronne, et c'est sous cet angle que je vous répondrai. Qu'on me reprenne si je me trompe, mais je ne pense pas qu'aucune loi ait été votée pour imposer ce genre de chose à un conseil d'administration. Le Conseil des normes du Canada a certes la liste des nominations qui incombent aux divers groupes, mais le sexe n'intervient pas.

Quant à moi, il y a quelques années, je me suis efforcée d'encourager le premier ministre actuel à tirer le meilleur parti de la liste des nominations. Ce serait une façon de faire. Il y a les nominations faites au niveau de l'exécutif et les nominations par le gouverneur en conseil, et je pense que l'on admet en règle générale une proportion de 30 p. 100, si les renseignements que j'ai recueillis à la Chambre aujourd'hui sont justes et d'après ce qui se fait en pratique. Ainsi, le premier objectif du conseil d'administration devrait être 30 p. 100 de femmes qui y siègent. Voilà ma réponse. Les autres ont peut-être. . .

[*Texte*]

Ms MacKenzie: I agree, I think women should be on that board.

Ms Côté-O'Hara: We describe a critical mass of three under the Order in Council appointments. You might see that in chapter 7 of our report.

Mrs. Catterall: Can I ask about the down-up, up-down thing? I am not sure it has to be broken in to from the top because that implies you have no power to do anything to get up there, that you have to be helped up. But it does seem to me that pulling people through that glass ceiling is one way of doing it.

Ms Côté-O'Hara: There is a lot of lateral work, networks and support systems. There are the mentors who bring up, and there are those who have the capability of breaking that glass ceiling.

Mrs. Catterall: I have one more question from the point of view of developing good management. It seems to me from the reading I have done on management issues that there is a greater understanding that management, to be good, has to be driven by different values than what we had in the past. Creativity, risk-taking and so on are... There must be an increased emphasis on communication and understanding the front-line operations of a corporation in order for you to manage it well. These are a number of the trends in creating "excellence," though the word has become so hackneyed I hate to use it.

There is also a recognition that some of those values, either by nature or socialization, are expressed better by women than they are by men. Obviously I have not read your four volumes yet, but did that come up in your study—the difference women bring to management and how that helps improve management.

Mr. Manion was concerned that having to pay a lot of attention to this might mean a sacrifice of quality, and I was really concerned about that. In fact, I think we have sacrificed quality and depth in management by not including more diversity.

Ms MacKenzie: That did come out loud and clear and if you read the report you will see women telling us their stories, and from the research we know women have a much different style of managing. It is a much more conciliatory and co-operative style.

In some of the stories you will read in this report they were viewed with hostility—in some areas—because of the corporate culture. I will just read something:

> The object of the excercise is not to shift to under-utilizing men, but to reduce the barriers so that competent women will compete at any level and in any group with equally competent men, and to recognize that a competent woman

—you missed this quote earlier, that is why I am repeating it—

> is not necessarily a clone of a competent man.

We are different and the values we bring to work are different. You talked about quality of work life and women do bring a different quality to their work life. That has to be recognized because the values you talked about before—the

[*Traduction*]

Mme MacKenzie: Je conviens tout à fait que des femmes devraient siéger au conseil.

Mme Côté-O'Hara: A propos des nominations par décret du conseil, nous parlons d'une masse critique et vous verrez cela au chapitre 7 de notre rapport.

Mme Catterall: Je voudrais parler de ce qui vient de la base et de ce qui vient du sommet. Je ne suis pas sûre que la solution doive venir du sommet, car cela laisse supposer que les femmes n'ont pas le pouvoir de se hisser jusque là qu'il faut qu'on les y aide. Cependant, l'ascension des gens à travers ce plafond de verre serait une façon de procéder.

Mme Côté-O'Hara: Il y a tout un travail en coulisse, des réseaux et des mécanismes d'appui. Il y a d'une part les mentors qui peuvent donner une certaine poussée, mais il y a aussi celles qui ont la capacité de se hisser elles-mêmes.

Mme Catterall: Une dernière question au sujet des bonnes pratiques de gestion. D'après ce que j'ai pu lire, on s'accorder à dire qu'une bonne gestion serait désormais animée par des valeurs différentes de celles que nous connaissions par le passé. La créativité, l'esprit de risque, etc. Il faut mettre davantage l'accent sur la communication et la compréhension des activités essentielles d'une société afin de pouvoir bien la gérer. On constate certaines modes pour la création de «l'excellence» même si le mot est quelque peu galvaudé.

On reconnaît par ailleurs que certaines valeurs, en elles-mêmes ou par notre socialisation, sont mieux véhiculées par les femmes que par les hommes. Manifestement, je n'ai pas encore lu les quatre volumes de votre rapport, mais j'aimerais savoir si vous parlez effectivement de la différence que comporte la gestion d'une femme et comment son intervention contribue à améliorer les choses.

M. Manion craint que si on s'attarde trop à cet aspect, il faudra consentir des sacrifices du côté de la qualité, et cela me trouble. En fait, en refusant de diversifier, nous avons déjà rogné du côté de la qualité et de l'exhaustivité en gestion.

Mme MacKenzie: Effectivement, cet aspect est tout à fait manifeste dans le rapport et illustré par le compte rendu des expériences des femmes. En outre, les recherches démontrent que les femmes gèrent d'une façon différente. Leur méthode est beaucoup plus conciliatoire et coopérative.

Les interviews du rapport révèlent qu'étant donné la sous-culture des sociétés, dans certains secteurs, on manifestait de l'hostilité à l'égard des femmes. Permettez-moi de vous lire ceci:

> «Le but visé n'est pas d'en arriver à sous-utiliser les hommes, mais de réduire les obstacles de sorte que les femmes compétentes puissent se mesurer à n'importe quel niveau et dans n'importe quel groupe à des hommes tout aussi compétents et de reconnaître qu'une femme compétente»

Comme vous avez raté cette citation tout à l'heure, je la répète.

> «n'est pas nécessairement un homme compétent cloné.»

Nous sommes différents et nous véhiculons des valeurs différentes. Vous avez parlé de la qualité de vie au travail, et les femmes charrient une qualité différente. Il faut bien se le dire, car les valeurs dont nous avons parlé tout à l'heure,

[*Text*]

older style of management—are not necessarily the same values that women bring to management. That has to be recognized, and we do talk about that. There are very good stories in this. Women express what has happened to them when they operate under different styles or different values and how they are perceived by usually the male manager.

• 1750

Le président: Je remercie Mme Edmonds, Mme Côté-O'Hara et Mme MacKenzie d'être venues nous renseigner un peu sur le projet de loi C-34.

La prochaine réunion aura lieu jeudi, le 26 avril 1990, à 11 heures, pièce 208. Nous rencontrerons M. Max Yalden.

La séance est levée.

[*Translation*]

l'ancien style de gestion, ne sont pas rigoureusement les mêmes que celles que les femmes véhiculent. Il faut le reconnaître, et nous en parlons en effet. Il y a des tas de choses très bonnes là-dedans. Les femmes expliquent ce qui leur est arrivé lorsqu'elles adoptaient des styles différents ou des valeurs différentes, et elles expliquent la façon dont leurs supérieurs, qui sont habituellement des hommes, percevaient ces changements.

The Chairman: Thank you, Mrs. Edmonds, Mrs. Côté-O'Hara and Mrs. MacKenzie for appearing on Bill C-34.

Our next meeting will be on Thursday, April 26th, 1990 at 11:00 a.m., room 208. Mr. Max Yalden will be appearing.

The meeting is adjourned.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 1

Thursday, April 26, 1990

Chairman: Nic Leblanc

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 1

Le jeudi 26 avril 1990

Président: Nic Leblanc

Minutes of Proceedings and Evidence of the Legislative Committee on

Procès-verbaux et témoignages du Comité législatif sur le

BILL C-34

PROJET DE LOI C-34

An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof

Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence

RESPECTING:

CONCERNANT:

Order of Reference

Ordre de renvoi

WITNESS:

TÉMOIN:

(See back cover)

(Voir à l'endos)

Second Session of the Thirty-fourth Parliament, 1989-90

Deuxième session de la trente-quatrième législature, 1989-1990

Canada Post Postes Canada
Postage paid Port payé

FIRST CLASS PREMIÈRE CLASSE
K1A 0S9
OTTAWA

If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnements et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

From the Canadian Centre for Management Development:

John L. Manion, O.C., Principal.

From Task Force on Barriers to Women in the Public Service:

Jean Edmonds, Chairman;

Jocelyne Côté-O'Hara, Member;

Edna MacKenzie, Member.

TÉMOINS

Du Centre canadien de gestion:

John L. Manion, O.C., directeur.

Du Groupe de travail sur les obstacles rencontrées par les femmes dans la Fonction publique:

Jean Edmonds, présidente;

Jocelyne Côté-O'Hara, membre;

Edna MacKenzie, membre.

Available from the Canadian Government Publishing Center,
Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 7

Thursday, April 26, 1990

Chairman: Nic Leblanc

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 7

Le jeudi 26 avril 1990

Président: Nic Leblanc

Minutes of Proceedings and Evidence of the Legislative Committee on

BILL C-34

An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof

Procès-verbaux et témoignages du Comité législatif sur le

PROJET DE LOI C-34

Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence

---

RESPECTING:

Order of Reference

CONCERNANT:

Ordre de renvoi

WITNESS:

(See back cover)

TÉMOIN:

(Voir à l'endos)

Second Session of the Thirty-fourth Parliament, 1989-90

Deuxième session de la trente-quatrième législature, 1989-1990

34910-1

LEGISLATIVE COMMITTEE ON BILL C-34

Chairman: Nic Leblanc

Members

Murray Cardiff
Marlene Catterall
Jean-Robert Gauthier
Howard McCurdy
Barry Moore
Jean-Marc Robitaille
Pat Sobeski
Ross Stevenson—(8)

(Quorum 5)

J.M. Robert Normand

Clerk of the Committee

Pursuant to Standing Order 114(3):

On Thursday, April 26, 1990:

Pat Sobeski replaced Howard Crosby.

COMITÉ LÉGISLATIF SUR LE PROJET DE LOI C-34

Président: Nic Leblanc

Membres

Murray Cardiff
Marlene Catterall
Jean-Robert Gauthier
Howard McCurdy
Barry Moore
Jean-Marc Robitaille
Pat Sobeski
Ross Stevenson—(8)

(Quorum 5)

Le greffier du Comité

J.M. Robert Normand

Conformément à l'article 114(3) du Règlement:

Le jeudi 26 avril 1990:

Pat Sobeski remplace Howard Crosby.

Published under authority of the Speaker of the House of Commons by the Queen's Printer for Canada.

Available from the Canadian Governement Publishing Center, Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada.

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, APRIL 26, 1990
(7)

[*Text*]

The Legislative Committee on Bill C-34, An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof, met at 11:10 o'clock a.m. this day, in room 269, West Block, the Chairman, Nic Leblanc, presiding.

Members of the Committee present: Marlene Catterall, Barry Moore, Jean-Marc Robitaille, Pat Sobeski and Ross Stevenson.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Terry Thomas, Research Officer.

Witnesses: From Human Rights Commission: Max Yalden, President.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference, dated Friday, February 16, 1990, concerning Bill C-34, An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof (*See Minutes of Proceedings and Evidence of Tuesday, March 6, 1990, Issue No. 1*)

Max Yalden made an opening statement and answered questions.

At 12:47 o'clock p.m., it was agreed,—That the Committee adjourn to the call of the Chair.

J.M. Robert Normand

Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 26 AVRIL 1990
(7)

[*Traduction*]

Le Comité législatif sur le projet de loi C-34, Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence, se réunit aujourd'hui à 11 h 10, dans la pièce 269 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de Nic Leblanc (*président*).

Membres du Comité présents: Marlene Catterall, Barry Moore, Jean-Marc Robitaille, Pat Sobeski et Ross Stevenson.

Aussi présent: *Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement*: Terry Thomas, attaché de recherche.

Témoin: *De la Commission de droits de la personne*: Max Yalden, président.

Le Comité reprend les travaux prévus à son ordre de renvoi du vendredi 16 février 1990, soit l'étude du projet de loi C-34, Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence (*voir les Procès-verbaux et témoignages du mardi 6 mars 1990, fascicule nº 1*).

Max Yalden fait un exposé et répond aux questions.

À 12 h 47, il est convenu,-Que le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

J.M. Robert Normand

[*Text*]

EVIDENCE

[*Recorded by Electronic Apparatus*]

Thursday, April 26, 1990

• 1111

Le président: À l'ordre!

Aujourd'hui, jeudi le 26 avril 1990, le Comité législatif sur le projet de loi C-34 siège pour discuter de la Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence.

Nous avons le plaisir d'avoir parmi nous le président de la Commission des droits de la personne, M. Max Yalden; et M. J. Hucker, secrétaire général, qui l'assiste.

Mr. Stevenson (Durham): On a point of order, Mr. Chairman, at some time I would like to discuss the order of business relating to the committee over the next several days. I wonder if we could do that now or after the witness.

The Chairman: Yes, it is possible.

Mr. Stevenson: Whatever the feeling of the committee is.

The Chairman: Would you like to propose something?

Mr. Stevenson: Mr. Crosby and I and various others talked among ourselves regarding the original list of eight, I believe it is. A number of those have been here and some, I believe, wished not to appear. Then there was a subsequent list made available from the clerk.

I think we could say there has been fairly general agreement on the bill. There have been some very meaningful contributions, but relatively few suggestions for amendments, so I wonder if we might get agreement to hear the witnesses who have been outlined on the proposed agenda that has been circulated to us, and then that we might get to clause-by-clause consideration of the bill. That would be next Thursday. That would be my suggestion, around which we could have some discussion, I suppose.

• 1115

The Chairman: Is the committee in agreement?

Mrs. Catterall (Ottawa West): I am quite in agreement in getting to clause by clause, because I have some fat files that I would like to get back in my filing cabinet.

I have a problem, Mr. Chairman, in that I am away with other Members of Parliament next week at the Interparliamentary Conference on Environment in Washington. So I am disappointed that the witnesses I particularly wanted to hear will be here, but if that is the only way it can be arranged, that is fine. If there is a possibility of deferring those to the week after and setting a couple of meetings next week, so that in fact we can start clause by clause immediately...

There was one outstanding question, and that was the appearance of Mr. de Cotret as the employer whose managers will be trained at this centre, and how management training relates to Public Service 2000 and so on. I think we

[*Translation*]

TÉMOIGNAGES

[*Enregistrement électronique*]

Le jeudi 26 avril 1990

The Chairman: Order!

Today, Thursday April 26 1990, the Legislative Committee on Bill C-34 is sitting to examine the Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof.

We are very pleased to have with us the chairman of the Human Rights Commission, Mr. Max Yalden; and Mr. J. Hucker, Secretary-General, who assists him.

M. Stevenson (Durham): J'invoque le Règlement, monsieur le président; à un moment donné, j'aimerais discuter du programme du comité pour les prochains jours. Faudrait-il le faire tout de suite ou après avoir entendu le témoin?

Le président: Oui, c'est possible.

M. Stevenson: C'est selon les préférences du comité.

Le président: Auriez-vous quelque chose à proposer?

M. Stevenson: M. Crosby et moi-même, et d'autres encore, avons discuté entre nous de la liste qui comprenait initiallement huit témoins, sauf erreur. Un certain nombre d'entre eux ont déjà comparu, et d'autres souhaitaient ne pas le faire. Le greffier nous a ensuite soumis une autre liste.

De façon générale, le projet de loi a recueilli les suffrages de pratiquement tout le monde ici. Certains ont fait des propositions très intéressantes, mais relativement peu portent sur des amendements, et je voudrais donc savoir si nous pouvons nous mettre d'accord pour entendre les témoins dont les noms figurent sur le programme qui nous a été distribué, pour passer ensuite à l'étude du projet de loi, article par article. Elle pourrait se faire jeudi prochain; c'est ce que je voudrais proposer, et nous pouvons en discuter.

Le président: Le comité est-il d'accord?

Mme Catterall (Ottawa-Ouest): Je suis tout à fait d'accord pour que l'on passe à l'étude article par article, car j'aimerais classer certains dossiers fort volumineux.

Monsieur le président, j'ai une difficulté, car la semaine prochaine, je serai à Washington avec d'autres députés pour participer à la Conférence Interparlementaire sur l'environnement. Je suis déçue que les témoins que je voulais particulièrement entendre seront alors ici. Eh bien si c'est la seule possibilité, je l'accepterai, ou alors, on pourrait les convoquer pour la semaine suivante, et prévoir quelques réunions la semaine prochaine, afin de commencer tout de suite l'étude article par article...

Il restait une question en suspens, la comparution de M. de Cotret en tant qu'employeur des gestionnaires qui seront formés à ce centre; nous nous sommes demandés aussi comment se situent ces programmes de formation par rapport

[*Texte*]

have to remember that this bill was drawn up a couple of years ago, long before some of the major initiatives that have now been taken by Mr. de Cotret as employer and President of the Treasury Board. To me, it would be extremely valuable and important to have his input.

Yes, the bill did go through the House on unanimous agreement in principle. There are certainly some amendments I wish to move to it. I know Mr. Gauthier has a couple. In fact, it may be possible to have a discussion, and perhaps you might advise who it would be best to discuss those with, so that possibly when we come to them in committee, there might be some agreement with them on behalf of the minister. That would certainly speed things up a great deal if we could set up some kind of a discussion like that prior to wasting the time of the committee on a lot of discussion that may turn out to be redundant. Then we could deal with them very quickly.

Mr. Stevenson: At least Mr. Manion should be made aware of amendments, because I suspect that although he maybe does not have exactly the final say, he is certainly going to be heavily consulted in any discussions around amendments or any changes to the bill. That would be one.

Mrs. Catterall: Yes, we are just finalizing some amendments with a legislative drafter, and we will have them in his hands shortly, I hope.

Mr. Stevenson: Then the political route would certainly be through the parliamentary assistant's office and Mr. Mazankowski's office. So I suspect if you could make copies available to those three groups, they will sort it out amongst themselves.

With regard to Mr. de Cotret appearing, we too have had some discussion around that. It has been the feeling of those of us on the committee that we suspect we are not going to get a lot of answers that have not already been given or alluded to by Mr. Manion. I am not sure the committee has that much to gain by having Mr. de Cotret on the bill. I suspect a wider-ranging discussion might be forthcoming under the estimates discussions that are in front of the various committees now, and that would be another opportunity.

• 1120

Mrs. Catterall: In a sense Mr. de Cotret is the client. Mr. Mazankowski, through Mr. Manion, is the supplier of the service. Is that right?

Mr. Stevenson: Yes.

Mrs. Catterall: There are two quite different functions there. I think it is quite important for this committee to know that the centre is being set up to provide what Treasury Board needs in terms of management training for the Public Service into the future.

The second issue I think the committee should be aware of is that this is one of the few times we have had the opportunity to examine the bill on how well it is really working.

[*Traduction*]

au projet Fonction Publique 2000. Nous ne devons pas oublier que ce projet de loi a été conçu il y a quelques années, lontemps avant que M. de Cotret n'ait pris certaines initiatives importantes, en sa qualité d'employeur et de président du Conseil du Trésor. J'estime donc qu'il serait extrêmement utile et important de connaître son point de vue.

En effet, le projet de loi a fait l'objet d'un accord de principe unanime à la Chambre. Il y a bien sûr certains amendements que je voudrais proposer. Je sais que M. Gauthier en a quelques-uns. En fait, vous pourriez nous dire qui serait le mieux placé pour discuter avec nous de ces amendements, afin que le ministre y souscrive déjà, dans une certaine mesure, lorsque nous les examinerons en comité. Le processus en serait beaucoup accéléré, car de cette façon, le comité ne perdrait pas de temps à toutes sortes de discussions qui pourraient être redondantes. Nous pourrions donc examiner très rapidement les amendements.

M. Stevenson: Il faudrait en informer au moins M. Manion, car bien qu'il n'ait pas vraiment le dernier mot, on le consultera certainement beaucoup au sujet des amendements ou des modifications qui seront apportées au projet de loi. Ce serait une des personnes à informer.

Mme Catterall: Oui, et nous espérons lui remettre sous peu les quelques amendements auxquels nous apportons la dernière touche avec un rédacteur législatif.

M. Stevenson: Au plan politique, il faudrait sans doute passer par les bureaux de l'adjoint parlementaire et de M. Mazankowski. Vous pourriez donc soumettre des exemplaires des amendements à ces trois groupes qui se les répartiront.

Quant à la comparution de M. de Cotret, nous en avons discuté aussi, de notre côté, et nous estimons qu'il ne nous donnera sans doute pas plus de réponses que celles que nous a déjà données ou proposées M. Manion. Je ne suis pas convaincu que le comité bénéficiera vraiment de la comparution de M. de Cotret au sujet du projet de loi. Il y aura sans doute des discussions plus étendues dans le cadre de l'étude des prévisions budgétaires qu'examinent actuellement les divers comités, ce qui constituerait donc une autre possibilité.

Mme Catterall: D'une certaine façon, M. de Cotret est le client et M. Mazankowski le fournisseur du service, par l'intermédiaire de M. Manion. Est-ce bien cela?

M. Stevenson: En effet.

Mme Catterall: Il y a donc là deux fonctions tout à fait différentes. Il est très important que le comité sache que le Centre a été créé afin de réponre aux besoins du Conseil du Trésor en matière de formation des gestionnaires destinés à la fonction publique de l'avenir.

Le comité devrait savoir aussi que c'est l'une des rares fois que nous avons eu l'occasion d'examiner le projet de loi, pour déterminer s'il fonctionne vraiment bien.

[*Text*]

The centre has now been operational for well over a year and a half; its budget for executive training has jumped by three times, from just over $4 million to over $11 million. I think the committee should know how this bill, even though it has not been passed yet, is being implemented and whether that tripling of budget for executive training is achieving what the bill says it is achieving or intends to achieve.

Is it achieving value for money or are there things in this bill—which was designed before the centre was set up—that need to be changed to make sure it is achieving those objectives?

I do not know why it is spending three times as much. I do not know what in this bill is costing that much money and whether it is in fact an effective expenditure of money for employer's objectives—not to mention the man responsible for the spending of the dollars.

Mr. Stevenson: I understand your point. You are really raising two points. One is about the expenditures and one is about the long-term direction they are going to take. I think this is really the essence of your argument.

From a dollars point of view, I suspect that we are primarily back into a discussion that would be very much a topic of discussion in front of estimates. As far as the long-term direction, it seems to me that from the discussion we have had here with various witnesses, this structure is going to have quite a bit of public attention. It is going to have quite a bit of political attention through the House and through the committee.

It is also going to have a lot of attention from various interest groups. They are going to be watching the development of this and the people going through it, how they proceed in the Public Service after taking various courses and so on.

It is fairly clear to me that regardless of the government of the day at any particular snapshot in the future, they are going to need to be very much aware of new management developments, in the widest sense of the term.

I should not use the word "new'. One of the things the college hopes to do is to correct some management problems that have been going on for a number of years, as we heard clearly from the witnesses last day.

I think the various issues surrounding the centre will be getting a lot of public attention. It seems to me that a number of concerns that the committee has raised through the hearings will get a lot of attention one way or another, regardless of the minister or the government of the day.

I am really not sure what we are going to learn that we have not already heard in one form or another from the witnesses, Mr. Manion and others, that we have had in front of us over the last two or three weeks.

• 1125

Mrs. Catterall: Mr. Chairman, I would like to make one final comment.

Le président: Excusez-moi, mais le débat risque peut-être de se prolonger; par courtoisie, on pourrait peut-être demander à notre témoin de commencer.

[*Translation*]

Le Centre est opérationnel depuis plus d'un an et demi; son budget pour la formation des cadres a triplé puisqu'il est passé d'un peu plus de 4 millions de dollars à plus de 11 millions de dollars. Le comité devrait savoir comment se fait la mise en vigueur de ce projet de loi, qui n'a pourtant pas été adopté, et si cette augmentation de 3 fois son budget pour la formation des cadres permet d'atteindre les objectifs que se donne ou qu'entend se donner le projet de loi.

L'argent est-il dépensé à bon escient, ou est-ce qu'il faudrait modifier certains aspects de ce projet de loi—conçu avant la création du Centre—afin de s'assurer qu'il permet de répondre à ces objectifs?

J'ignore pourquoi ce budget a triplé et pour quelles raisons ce projet de loi coûte tant d'argent; je ne sais pas non plus si les fonds sont dépensés à bon escient, conformément aux objectifs de l'employeur, sans parler de celui qui tient les cordons de la bourse.

M. Stevenson: Je comprends votre argument. En fait, vous soulevez deux questions, la première sur les dépenses et l'autre sur l'orientation que se donnera le Centre à long terme. C'est essentiellement de cela que vous voulez parler.

En matière de dépenses, la discussion relèverait davantage de l'examen des prévisions budgétaires. Quant à l'orientation à long terme, il me semble, d'après la discussion que nous avons eue ici avec les différents témoins, que ce Centre va faire l'objet de beaucoup d'attention de la part des pouvoirs publics et des instances politiques, comme la Chambre et le comité.

Divers groupes d'intérêt y consacreront aussi beaucoup d'attention. Ils vont suivre l'évolution du Centre, afin de voir comment ceux qui y ont pris divers cours vont s'orienter dans la fonction publique.

Il me paraît évident que quel que soit le gouvernement au pouvoir à l'avenir, le Centre devra être très au courant des nouvelles méthodes de gestions au sens le plus large du terme.

Plutôt que de parler de nouvelles méthodes, il faudrait dire que le Centre espère entre autres choses remédier à certains problèmes de gestion qui existent depuis un certain nombre d'années comme nous l'ont bien dit les témoins de l'autre jour.

Le public va s'intéresser beaucoup à diverses questions relatives au Centre. Le comité a soulevé un certain nombre de préoccupations au cours des audiences, et elles susciteront énormément d'attention, quel que soit le ministre ou le gouvernement au pouvoir.

Je ne vois pas très bien ce que nous allons apprendre d'autre que ce que nous ont déjà dit de plusieurs façons les témoins, M. Manion et d'autres, qui comparaissent devant le comité depuis deux ou trois semaines.

Mme Catterall: Monsieur le président, j'aimerais ajouter une dernière chose.

The Chairman: I am sorry, but this might take us into a prolonged debate; out of courtesy we might as well give the floor to the witness now.

[*Texte*]

Mme Catterall: Je suis prête à rester ici pour aller jusqu'au bout de la discussion, mais après avoir entendu le témoin.

Le président: Merci beaucoup, madame Catterall et monsieur Stevenson, d'accepter d'entendre notre témoin qui a bien voulu se déplacer ce matin. Par courtoisie, je pense qu'on doit l'entendre immédiatement, et tout de suite après nous pourrions continuer notre débat sur l'ordre du jour.

Monsieur Yalden, j'aimerais que vous nous expliquiez quel est le rôle de la Commission des droits de la personne avant de nous présenter votre mémoire.

Mr. Max Yalden (Chief Commissioner, Canadian Human Rights Commission): Thank you, Mr. Chairman, for inviting me to speak to the committee this morning. I have it in mind to speak very briefly about the human rights dimensions of the centre and its work, and of course to take any questions you may have.

In response to your opening comment to the effect that I might say something about the commission, let me say very, very briefly that we operate under the Canadian Human Rights Act, which was passed in 1977, the commission then being established in early 1978. The Canadian Human Rights Act asserts that:

> every individual should have an equal opportunity with other individuals to make for himself or herself the life that he or she is able and wishes to have, consistent with his or her duties and obligations as a member of society, without being hindered in or prevented from doing so by discriminatory practices based on...

Then it lists 10 prohibited grounds of discrimination, which are race, national or ethnic origin, colour, religion, age, sex, marital status, family status, disability, or conviction for an offence for which a pardon has been granted. Those are the 10 forbidden types of discrimination in the Canadian Human Rights Act.

The same act establishes a Canadian Human Rights Commission, which consists of two full-time persons, myself as Chief Commissioner and the Deputy Chief Commissioner, and a maximum of six part-time members. At the moment we have five, one from Alberta, one from Saskatchewan, one from Toronto, one from Montreal and one from St. John's, Newfoundland. Over the time that I have been Chief Commissioner, which is a couple of years now, these have varied. We have had individuals from B.C., for example. I assume that over a period of a decade or so you would have all provinces represented and probably all provinces more than once represented.

Very briefly, our work is to take complaints that are filed by individuals or groups under this act and, further, to inform Canadians to try to help demystify, if I may say, the problems relating to human rights in Canada, to encourage, to educate, and so forth. I personally spend quite a lot of time talking to groups across the country trying to deal with human rights questions in general, as well as these specifics we are obliged by the law to deal with and which we meet as a full commission to consider once a month.

[*Traduction*]

Mrs. Catterall: I am ready to stay in order to see this discussion through to the end, after having heard the witness.

The Chairman: Thank you very much, Mrs. Catterall and Mr. Stevenson, for accepting at this time to hear the witness who was so kind as to come to us this morning. Out of courtesy, I think it might be better to hear the witness right now, and then we could go on with the debate on the agenda.

Mr. Yalden, I would like you to explain to the committee, before going into the brief, what the role of the Human Rights Commission is.

M. Max Yalden (président, Commission canadienne des droits de la personne): Merci, monsieur le président de m'avoir invité à prendre la parole devant le comité. J'ai l'intention de vous parler rapidement de la question des droits de la personne dans ses rapports avec la création du centre, et bien sûr de répondre ensuite aux questions que vous auriez à poser.

Je vais d'abord vous dire quelques mots de notre Commission, puisque vous me l'avez demandé, et rappeler d'abord très brièvement que nous relevons de la Loi canadienne sur les droits de la personne, adoptée en 1977, suite à quoi la Comission a été créée au début de l'année 1978. La Loi canadienne sur les droits de la personne réaffirme:

> le droit de tous les individus dans la mesure compatible avec leurs devoirs et obligations au sein de la société, à l'égalité des chances d'épanouissement, indépendemment des considérations fondées sur...

La loi énumère ensuite une liste de dix motifs de discrimination illicite, à savoir la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'état matrimonial, la situation de famille, l'état de personne graciée ou la déficience. Voilà dix motifs possibles de discrimination énumérés par la Loi canadienne sur les droits de la personne.

Celle-ci porte création de la Commission canadienne des droits de la personne, composée du président et du vice-président nommés à temps plein, et d'un maximum de six commissaires à temps partiel. Pour le moment il y en a cinq, respectivement originaires d'Alberta, de Saskatchewan, de Toronto, de Montréal, et de Saint John's de Terre-Neuve. Depuis que je suis président de la Commission, c'est-à-dire deux ans environ, cela a pu varier. Ainsi, nous avons eu des commissaires de Colombie-Britannique. J'imagine que sur une période de dix ans toutes les provinces doivent finir par être représentées, et sans doute même plus d'une fois.

Disons brièvement que la Commission est chargée d'entendre les plaintes déposées par des groupes ou individus invoquant la loi, mais également d'informer les Canadiens et d'essayer de démystifier, si je puis dire, toute cette question relative aux droits de la personne au Canada, et en même temps encourager, informer, éduquer etc.. Je passe personnellement beaucoup de temps à faire des conférences dans tout le pays, soit pour y parler de façon générale du domaine des droits de la personne, ou de problèmes plus particuliers dont nous avons à traiter en vertu des dispositions de la loi, et pour lesquels nous nous réunissons d'ailleurs au complet une fois par mois.

[*Text*]

In other words, we have a narrow mandate, which is to take complaints, to deal with those complaints in a process set out in the law and, more broadly, to promote and encourage human rights, multiculturalism, employment equity, and so forth across the land.

Because I think you have been talking to the matter of employment equity, I might make one final comment on that before I make the statement I have prepared for today. We have a role in the employment equity process in that we are scrutinizing the data that have been submitted to the Employment and Immigration Commission with a view to trying to determine whether there is some indication of discrimination or at least an under-utilization of the groups that are targeted by the Employment Equity Act and to do something to rectify that situation.

• 1130

Very briefly, Mr. Chairman, that is what we do, and with your agreement, I might make my statement then.

I want to say to begin with that in my opinion the creation of the Centre for Management Development is a timely one and a helpful one. In my years in the Public Service I have had occasion to observe, and at times to admire, the work of many talented and committed individuals, but I have also come to realize over the years that achieving excellence in an organization like the Public Service is a persistent and a very difficult challenge and that it is all the more so in times of limited expenditures and increasingly complex requirements. If the centre can serve to encourage and develop a first-class Public Service in this country, all Canadians will be better for it.

Let me say at once that when I speak of excellence I am not talking about some sort of financial management with a financial bottom line, although that is important as well. If the Public Service of Canada can be said to serve shareholders, then those shareholders are all Canadians, and Canadians have, I believe, an interest that is broader than a simple profit margin.

Service to the public through an impartial, professional public service continues to be the goal, but it is in a changing Canadian context that we need to make a very special effort to accomplish it. I think the intention is that the management development centre should be one such effort.

When I refer to changing context, I am speaking not only of changing political or economic climate in Canada, or beyond our frontiers, but also and more particularly of the changing demographic make-up of this country and the changing priorities of the legislatures across the country and of the people of Canada.

Parmi les priorités nouvelles, je mentionnerai une plus grande préoccupation pour les droits individuels, comme le démontre l'adoption de la Charte canadienne des droits et libertés. Je mentionnerai aussi, et tout particulièrement d'ailleurs, dans l'optique d'une réflexion sur l'avenir d'une organisation vouée à la gestion, la Loi sur l'équité en matière d'emploi et la Loi sur le multiculturalisme, ainsi que la transformation de la société canadienne dont elles témoignent.

[*Translation*]

Nous avons donc, pour résumer, à entendre d'une part les plaintes, comme la loi l'exige, et de façon plus générale à promouvoir la défense des droits de la personne, le multiculturalisme, l'équité en matière d'emploi etc..

Et puisque, si je ne me trompe, vous avez abordé la question de l'équité en matière d'emploi, j'aurais une dernière chose à dire avant de passer à mon exposé. Pour ce qui est de cette politique de l'équité en matière d'emploi nous avons un certain rôle à jouer puisque nous analysons les chiffres de la Commission de l'emploi et de l'immigration, pour essayer d'y déceler tout indice qui permettrait de penser que les groupes cibles de la Loi sur l'équité en matière d'emploi sont victimes de pratiques discriminatoires, ou pour le moins sous-représentés; il est entendu que nous devons ensuite prendre des mesures correctives.

Voilà très brièvement, monsieur le président, ce que nous faisons, et avec votre accord je vais lire ma déclaration.

Je voudrais tout d'abord vous signaler que la création du Centre canadien de gestion me paraît à la fois opportune et utile. Le travail accompli par le Centre depuis ses débuts en 1988 l'a amplement démontré. Au cours des années que j'ai passées dans la fonction publique, j'ai eu l'occasion d'admirer le travail de nombreux fonctionnaires talentueux et dévoués. Mais je me suis également rendu compte que la recherche de l'excellence dans la fonction publique représente un défi de taille, surtout en période d'austérité budgétaire et de demandes de plus en plus complexes. Si le Centre peut servir à favoriser l'émergence d'une fonction publique de premier ordre, tous les Canadiens en bénéficieront.

Cela étant dit, permettez-moi de souligner que je n'évalue pas l'excellence seulement en fonction des résultats financiers. Si l'on peut dire que les fonctionnaires sont au service des «actionnaires», ces derniers sont tous les Canadiens, et leurs intérêts, de même que la mesure de leur succès, ne se ramènent pas à une simple marge bénéficiaire.

Le service au public par l'intermédiaire d'une fonction publique impartiale et professionnelle demeure notre objectif. Mais dans notre contexte canadien en évolution, il nous faut faire des efforts spéciaux pour l'atteindre. Le Centre s'inscrit dans cette perspective.

Quand j'évoque l'évolution du contexte, je ne fais pas allusion seulement au bouleversement du climat politique ou économique qui se produit chez nous ou à l'étranger. Je songe également à la modification de la composition démographique du pays et au changement des priorités du gouvernement et du peuple canadien.

Among these changing priorities I would include a stronger dedication to individual rights, as is demonstrated by the adoption of the Canadian Charter of Rights and Freedoms. And I would especially include, in talking about the future of an organization devoted to management development, the Employment Equity Act and the Multiculturalism Act, and the changes in Canadian society which they reflect.

[*Texte*]

Pour promouvoir efficacement l'excellence dans la Fonction publique, le Centre canadien de gestion doit tenir pleinement compte de tous ces changements dans ses activités, tout autant qu'il chercherait à prendre en considération la dernière théorie de gestion ou le dernier modèle économique.

En d'autres termes, les principes des droits de la personne doivent faire partie intégrante de la méthode adoptée par les gestionnaires pour régler les problèmes, et non pas être relégués au rang de parure que l'on montrerait ostensiblement au moment opportun.

To understand what incorporating human rights and employment equity into the operations of the centre might mean, it is important in my view to review the current context. Employment equity was approved by Parliament some years ago. Successive governments' commitment to the ideas of employment equity and of multiculturalism has never wavered.

At the same time, despite commitment to these ideas, progress in their implementation has, I think we have to admit, been discouraging. One need only consult the last report tabled by the minister late last year on the employment equity situation for the four designated groups: women, aboriginal peoples, members of visible minorities, and persons with disabilities. This report indicates that while the policy continues to look good on paper, and while some positive efforts are being made, the overall result is not satisfactory.

• 1135

For example, although approximately 40% of the Public Service are women, they comprise only 12% of senior management; aboriginal people make up only 1.6% of this work force and only 0.8% of senior management; disabled persons constitute 2.7% of the Public Service and 1.5% of senior management; and members of visible minorities are 2.9% of the total work force, already a low figure, and only 1.8% of senior management. In other words, only women are anywhere near their expected level of representation in the Public Service, and even they are far from being appropriately represented at all levels.

Il faut examiner ces chiffres attentivement. Et la Commission, pour sa part, s'affaire justement à effectuer cet examen.

Nous avons également entrepris des études minutieuses de l'effectif d'un certain nombre de ministères fédéraux dans le cadre de nos activités concernant l'équité en matière d'emploi. Comme l'indique notre dernier rapport annuel, que nous avons déposé le mois dernier, il reste encore beaucoup de travail à accomplir avant que ne soit réalisée l'équité dans la sphère de comptétence fédérale, et que les groupes désignés ne jouissent réellement de l'égalité des chances.

Quel rôle le Centre peut-il jouer dans ce scénario? Je suggère que l'équité en matière d'emploi pourrait être incorporée dans les activités du Centre, ainsi: en tant, premièrement, qu'un des objectifs du Centre; dans la

[*Traduction*]

If the Canadian Centre for Management Development is to be effective in promoting excellence in the public service, it must incorporate full recognition of all these changes into its operations, every bit as much as it tries to incorporate the latest management theory or economic model.

In other words, human rights principles must be an integral part of a manager's approach to problem solving, not an add-on to be trotted out for inspection on appropriate occasions.

Pour comprendre ce que pourrait signifier la prise en compte des droits de la personne et de l'équité en matière d'emploi dans les activités du CCG, il importe de revoir le contexte actuel. L'équité en matière d'emploi figure dans la politique fédérale depuis un certain nombre d'années. La prise de position des gouvernements successifs en faveur des idées d'équité en matière d'emploi et de multiculturalisme n'a jamais flanché et semble maintenant plus forte que jamais.

En même temps, toutefois, la mise en oeuvre de ces idées est désespérément lente. Il suffit, pour s'en convaincre, de consulter le dernier rapport du gouvernement sur la situation qu'il réserve lui-même aux quatre groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi, à savoir les femmes, les autochtones, les membres des minorités visibles et les personnes handicapées. Il ressort de ce rapport que, si la politique gouvernementale paraît bien en théorie et s'il se fait des efforts louables pour la mettre en application, le résultat d'ensemble n'est guère satisfaisant.

À titre d'exemple, bien que les femmes représentent presque 40 p. 100 de la fonction publique, elles ne constituent que 12 p. 100 de la gestion supérieure. Seulement 1,6 p. 100 de cette main-d'oeuvre est constituée d'autochtones, dont 0,8 p. 100 occupent des postes de cadres supérieurs; les personnes handicapées représentent 2,7 p. 100 de la fonction publique et 1,5 p. 100 de la gestion supérieure. Les membres des minorités visibles constituent 2,9 p. 100 de toute la main-d'oeuvre, ce qui est déjà un faible taux, et seulement 1,8 p. 100 de la gestion supérieure. En d'autres termes, seules les femmes ont presque atteint le taux de représentation escompté au sein de la fonction publique, malgré que cette représentation ne soit pas présente à tous les niveaux.

We need to take a careful look at these numbers, and for its part the Commission is engaged in just such an examination.

We have also entered into detailed reviews of the employment situations of a selected number of government departments, as part of our compliance efforts in the area of employment equity. As we stated in our last Annual Report, much more needs to be done to meet the challenge of employment equity in the federal sphere, and to provide true equality to the designated groups.

How can the CCMD play a part in dealing with this situation? I submit that employment equity can be incorporated into the operation of the Centre in several ways: as one of the objects of the Centre stated in section 4

[*Text*]

constitution du conseil d'administration; dans la dotation du personnel du Centre; dans le programme de recherche et dans le cadre des cours offerts par le Centre; et, enfin, dans les règlements régissant l'accessibilité aux cours de formation fournis par le Centre.

Employment equity offers one means of achieving effective personnel policies in light of the changing demographics of the Canadian work force. The designated groups are a pool of under-utilized talent in our society, and the Public Service, no less than any other area, must attempt to draw people from this pool and to make effective use of their talents.

In a period of diminishing numbers and limited outside recruitment, employment equity presents an even greater challenge to Public Service managers. The centre must therefore orient managers towards an appreciation of the importance of employment equity and train them in its daily application as part of their job. This will require specific course offerings, and also research into the area, to keep pace with developments in a fast-changing field.

I firmly believe that the key to successful employment equity is commitment at the top, and since the centre will be training the élite of the federal Public Service it has a special responsibility.

Employment equity also offers a means of ensuring that the increasingly diverse Canadian population receives appropriate service from the government. The face of Canada has changed and will continue to change. For the Public Service of Canada to be effective, it needs senior managers who are aware of these changes and who can adapt to meet the new challenges that will arise as a result of this shift in the population.

In closing, let me emphasize again that human rights ideas must be incorporated into the fabric of the Public Service of Canada if it is to continue to provide the professional service that all Canadians have a right to expect and that public servants have taken pride in providing over the past years. The Canadian Centre for Management Development, in our view, can and must be a catalyst for this evolution.

I thank you, Mr. Chairman, and I am happy to try to answer any questions.

The Chairman: Thank you, Mr. Yalden.

Mrs. Catterall: Thank you very much for being here, and thank you very much for saying exactly the kinds of things I had hoped you would say. The comments you have made are brought into pretty strong relief by the report that was released just two days ago on barriers to women in the Public Service. While that may deal with one portion of the problem, it certainly does not deal with similar problems experienced by visible minorities, by persons with disabilities, and by native Canadians.

[*Translation*]

of the Bill; in the composition of the Board of Governors (sections 7, 8 and 9); in the staffing of the Centre itself; in the research program and course offerings of the Centre, and finally in the rules which govern access to the training offered by CCMD.

À la lumière de la démographie de la main-d'oeuvre canadienne toujours en évolution, l'équité en matière d'emploi constitue un moyen de réaliser des politiques efficaces en matière de personnel. En effet, les groupes désignés forment un réservoir d'aptitudes et d'habiletés sous-exploitées dans notre société. La fonction publique, autant que d'autres, se doit de puiser à même ce réservoir et d'exploiter ces aptitudes de la manière la plus efficace possible.

En période d'attrition et de recrutement externe restreint, l'équité en matière d'emploi présente pour les gestionnaires fédéraux un défi encore plus grand. C'est pourquoi le CCG doit souligner l'importance de l'équité en matière d'emploi auprès des gestionnaires fédéraux et inciter ces derniers à en incorporer les principes dans le cadre de leurs activités. Cela exigera des cours précis ainsi que de la recherche dans ce domaine afin de leur permettre d'en suivre l'évolution.

Je crois fermement que la clé du succès de cette entreprise repose sur l'engagement des gestionnaires supérieurs. Et, comme le CCG entend former l'élite de la fonction publique fédérale, il a une responsabilité toute particulière.

L'équité en matière d'emploi permet aussi d'assurer que le gouvernement fournit à la population canadienne, dont la diversité est toujours croissante, un service adéquat. La composition du Canada a changé et continuera d'évoluer. Pour que la fonction publique soit efficace, il lui faut des cadres supérieurs qui soient au courant de ces changements et qui peuvent s'y adapter afin de pouvoir surmonter les nouveaux obstacles qui surviendront par suite de ce déplacement de la population.

Pour terminer, j'aimerais réitérer que les notions de droits de la personne doivent être incorporées dans la structure de la fonction publique pour qu'elle puisse continuer de fournir le service professionnel auquel s'attendent tous les Canadiens, service que les fonctionnaires ont fourni avec fierté par le passé. Le Centre canadien de gestion peut et doit être le catalyseur de cette évolution.

Merci. Je répondrai maintenant à vos questions.

Le président: Merci, monsieur Yalden.

Mme Catterall: Merci beaucoup d'être venu, et d'avoir dit exactement ce que j'espérais entendre. Vos déclarations sont d'ailleurs tout à fait confirmées par ce qui ressort du rapport, qui a été publié il y a juste deux jours, étudiant le problème des obstacles auxquels se heurtent les femmes dans la fonction publique. Ce n'est d'ailleurs ici qu'une partie du problème qui nous intéresse, puisque les minorités visibles, les handicapés, et les autochtones se heurtent à des obstacles tout à fait semblables.

[*Texte*]

• 1140

But one thing the report highlighted clearly for women, and it is also true for those groups, is that even in the lower levels of the Public Service where most women are concentrated in the administrative support category, i.e., 86% of them, the majority of the higher levels of that lowest level are still held by men. It happens at all levels all the way up.

What we are here to do today is to see whether in fact the legislation mandates and defines strongly enough the changing of that situation as part of the new role of management, and therefore, as part of the new role of the management centre. I personally do not believe it does, and I would appreciate your comments on a few particular areas in which I feel that, if it is going to change, the bill needs to be amended to make some of those objectives specifically accountable, and also to build in greater possibility that the centre will be able, one, to operate according to those principles, and two, produce managers who operate according to those principles.

I am looking particularly, but not exclusively, at clause 4 of the bill. The very first object of the centre includes:

> . . .to foster among Public Service managers a sense of the purpose, values and traditions of the Public Service;

What we now know clearly is that a good part of those values and traditions includes looking to just over half of the population of the Public Service from which to draw its managers. I agree with you completely that this represents a pool of under-utilized talent. It is obvious that if you have two pools of talent and you take a big chunk off this pool and only a little chunk off that pool, you are leaving a good part of your best qualified people still in that pool and not in management.

What the task force report on barriers to women has to say is that it is those very values and traditions and the corporate culture that, in fact, have allowed that situation to exist and to continue. What I would like to see, in that very first object of the centre regarding values and traditions in the public sector, is that we include as well a reference to the merit principle and equal opportunity. I would be happy to hear your comments on the kind of wording that might ensure that this is included in the primary object of the centre.

Mr. Yalden: Mr. Chairman, of course I would welcome the inclusion in the bill of appropriate wording reflecting objectives like equal opportunity and respect for the diverse character of Canada, the multicultural character of Canada, if you will, as well as, of course, the diversity in the sense of male and female.

Whether it should go in clause 4 or elsewhere I do not think is for me to say. I am not a legislative draftsman. I would call to your attention, members of the committe, that in our own act that I was reading to you earlier, the basic

[*Traduction*]

Une chose que ce rapport mettait très clairement en évidence à propos des femmes, et qui vaut également pour ces autres groupes que je viens de citer, c'est que même dans les échelons inférieurs de la fonction publique où la plupart des femmes se retrouvent dans la catégorie du personnel de soutien administratif, et c'est le cas pour 86 p. 100 d'entre elles, la majorité des niveaux supérieurs de cette catégorie sont encore occupés par les hommes. Et il en va ainsi du bas en haut de l'échelle.

Nous sommes ici aujourd'hui pour vérifier si le projet de loi définit de façon suffisamment claire le devoir de la direction de faire évoluer cette situation, et par voie de conséquence la nouvelle mission du Centre de gestion à cet égard. Personnellement je ne pense pas que le projet de loi soit clair là-dessus; pour qu'il le soit il faudrait y apporter un certain nombre d'amendements qui fassent clairement état de ces objectifs, des amendements qui permettent au Centre de fonctionner selon ces principes, et deuxièmement de former des gestionnaires qui à leur tour appliqueront ces principes. J'aimerais savoir ce que vous en pensez vous-même.

Je me reporte notamment à l'article 4 du projet de loi, mais ce n'est pas le seul. La première mission du Centre est de:

> stimuler chez les gestionnaires de la Fonction publique le sens de la finalité, des valeurs et des traditions la caractérisant;

Nous savons maintenant très clairement ce que signifient ces termes de valeurs et de traditions, qui consistent en fait à ignorer la moitié de la population de la fonction publique des rangs desquels on pourrait faire sortir des gestionnaires. Je suis tout à fait d'accord avec vous, il s'agit là d'un réservoir de talent tout à fait sous-utilisé. Si vous disposez de deux réservoirs de talent, et que vous y puisez de façon tout à fait inégale, beaucoup de personnes extrêmement compétentes qui pourraient être promues à des niveaux de gestion restent sous-utilisées.

Le rapport du groupe de travail sur les obstacles à la promotion des femmes explique précisément que ce sont ces mêmes valeurs et traditions, cette culture de l'administration, qui ont permis à cette situation de se créer et de se perpétuer. J'aimerais donc que l'on ajoute, au paragraphe qui définit la toute première mission du Centre, et où il est question des valeurs et traditions de la fonction publique, le devoir de tenir compte du principe du mérite et de l'égalité des chances. J'aimerais que vous nous disiez quelle formule permettrait, à votre avis, d'inclure ces principes dans la définition de la mission du Centre.

M. Yalden: Monsieur le président, je suis évidemment tout à fait ouvert à l'idée d'inclure dans le projet de loi les notions d'égalité des chances, et de respect de cette diversité qui caractérise la société canadienne, que l'on entende par là la diversité multiculturelle, si vous voulez ou le fait qu'il y ait des hommes et des femmes.

Que cela doit figurer à l'article 4 ou ailleurs, ce n'est pas à moi de le dire. Je ne suis pas rédacteur de lois. J'attire l'attention des membres du comité sur le fait que dans notre propre loi, la Loi canadienne sur les droits de la personne

[*Text*]

objectives of the Canadian Human Rights Act occur in a section of the act which is right at the front. Indeed, it follows immediately after the short title and is called "Purposes of the Act". It is not, in other words, a section that deals with the objects and powers of the Human Rights Commission which come much later on in the Canadian Human Rights Act.

There is a section in the Canadian Human Rights Act that is entitled "Powers, Duties and Functions", which sets out what the commission is supposed to do. But up front and centre there was "Purposes of the Act". That was the paragraph from which I was reading to you earlier, having to do with individuals enjoying equal opportunity without suffering from discriminatory practices.

• 1145

I might further point out to members of the committee that the Employment Equity Act passed some years ago, in 1986, likewise has a purpose section. It is section 2 of the act, immediately following the short title, setting out what the *raison d'être* of the Employment Equity Act is.

Let me repeat that I am not a legislative draftsman. I suppose I am being called here more as the Chief Commissioner of the Human Rights Commission, rather than to make technical comments on drafting, but I wanted to draw to your attention that there are a couple of statutes I am directly concerned with that do state purposes. Of course, were it the wish of the committee and the wish of Parliament, there could set down, among the basic purposes of a centre of this sort, giving respect to the character of Canada as we see it today, and as it is reflected in statutes like the Multiculturalism Act, the Official Languages Act, and the Employment Equity Act.

Mrs. Catterall: You obviously see this as an important centre for creating a management category to give us a top-notch public service, and so do I. You seem to be suggesting that perhaps a statement of purpose at the beginning of the bill would reflect the importance of the centre, not only for purposes falling more directly within your mandate.

Mr. Yalden: Yes, that is what I am saying, Mr. Chairman—with all due deference, I add now for third time, because I am not here to tell this committee or Members of Parliament how to draft their legislation.

If it were desired to incorporate that kind of general reference to the purposes of an organization like this one, it can be done. I imagine a number of other statutes have similar clauses in them to set the stage, as it were, for what follows.

Whether you want to do that kind of thing in the existing clause 4, which is, as I read it, rather a hybrid clause beginning with rather sweeping objects like "to encourage pride and excellence in the management of the Public Service", by the time you get down to paragraphs 4.(d), 4.(e), and 4.(f) it is a very down-to-earth business, giving the centre the authority to formulate and provide training, to study and conduct research, to encourage greater awareness—obviously the information or communications function.

[*Translation*]

dont je vous ai lu des extraits tout à l'heure, l'objet de la loi est défini dans un article qui se trouve tout au début, puisqu'il figure immédiatement après le titre abrégé, et s'intitule «Objet». Il n'y est pas question, autrement dit, des pouvoirs et fonctions de la Commission des droits de la personne, cela vient beaucoup plus loin dans la loi.

C'est un article intitulé «Pouvoirs et fonctions» qui définit la mission de la Commission. Mais l'objet de la loi avait lui-même déjà été défini tout au début. Et cela à l'article dont je vous ai cité tout à l'heure un extrait, et qui concerne le droit de tous les individus à l'égalité des chances d'épanouissement, sans distinction de religion, d'âge, de sexe etc.

J'ajouterai en outre pour la gouverne des membres du comité que la Loi sur l'équité en matière d'emploi, adoptée il y a quelques années en 1986, comprenait aussi une disposition sur la raison d'être de la législation. Il s'agit de l'article 2 de la loi, venant immédiatement après le titre abrégé.

Permettez-moi de dire encore une fois que je ne suis pas rédacteur de lois, et je suppose que l'on m'a convoqué ici davantage en ma qualité de président de la Commission des droits de la personne que pour parler de la rédaction des lois, mais j'aimerais attirer votre attention sur un certain nombre de lois qui m'intéressent directement, et où il est fait mention de leurs objectifs. Naturellement, si le comité et le Parlement le souhaitent, l'objectif de ce Centre pourrait être indiqué en tenant compte des caractéristiques actuelles du Canada que reflètent des lois comme la Loi sur le multiculturalisme, la Loi sur les langues officielles et la Loi sur l'équité en matière d'emploi.

Mme Catterall: Ce Centre vous paraît de toute évidence important pour créer une catégorie de gestion nous assurant une fonction publique d'excellente qualité, et je partage votre point de vue. Vous semblez dire qu'un énoncé des objectifs au début du projet de loi montrerait l'importance de cet organisme, et pas seulement pour des questions qui sont en rapport plus direct avec votre mandat.

M. Yalden: Oui, c'est ce que je suis en train de dire, monsieur le président... Permettez-moi d'ajouter très respectueusement et pour la troisième fois que je ne suis pas ici pour dire au comité ou aux députés comment rédiger leurs lois.

Mais si vous le voulez, il serait possible d'inclure ce type de mention générale aux objectifs d'un organisme comme celui-ci. J'imagine qu'un certain nombre d'autres lois contiennent des dispositions semblables, afin de préparer le terrain, en quelque sorte, pour la suite.

À cet égard, vous pourriez utiliser l'article 4 actuel qui selon moi, est un article assez hybride, qui commence par des objectifs assez généraux comme «inciter à la fierté et à la qualité dans la gestion de la fonction publique», pour apporter davantage de précisions aux alinéas 4d), 4e), et 4f) où la mission du Centre est d'élabores et de mettre en oeuvre, de mener des études et des recherches, de sensibiliser la population canadienne... Il s'agit donc évidemment de la fonction d'information et de communication.

[*Texte*]

Those things occur in many statutes, as you know, giving people by legislation the power to provide training, to educate, to do research, to communicate, and so on.

Whether you would wish to put a broader purpose-like statement, purposive statement, in a clause like clause 4 is not for me to say, but what I am saying is there are ways of doing it.

Mrs. Catterall: I am certainly not asking you to write legislation. That is our job. We send a bill to Parliament, but I certainly am seeking your advice on how we might improve this bill, from the point of view of your responsibilities particularly.

The other thing I am interested in looking at is whether in fact we should not be adding equity to the principles of efficiency and effectiveness—for instance, in the delivery of programs, in the delivery of services at the centre. There is a specific reference to managing efficiently and effectively. Would it reinforce the concerns you deal with?

Mr. Yalden: May I ask where that clause is?

Mrs. Catterall: I am sorry. It is in paragraph 4.(b)—"to manage government programs and services efficiently and effectively"—and it seems to me equity must be an equal consideration.

Mr. Yalden: I have said, Mr. Chairman, and I am happy to repeat, that employment equity is a condition *sine qua non* of an effective Public Service. A Public Service in, let us say, Toronto, to be more specific, apart from the fact that it happens to be my home town, a town that now has something in the order of 17% so-called visible minorities—a Public Service that in no way reflects that is in no way an effective Public Service. It may look like one. It may turn out the paper and it may distribute the cheques or whatever it is doing, but if it is totally unreflective of the population, I do not think it is an effective service.

• 1150

I have no trouble agreeing with the concept. I think I would wish to leave it to others to decide whether in that specific paragraph, 4.(b), where the words "efficiently" and "effectively" are used, it would make sense to insert a reference to employment equity or it could be something better placed in another part of the bill, perhaps even in a clause of its own.

Mr. Stevenson: Thank you very much for coming today. I was really quite interested in your presentation and your comments.

I think in the general issue you are raising there is a fair bit of agreement amongst the committee that this concept could be put in the bill as part of the purpose or objectives of the centre. When the Canadian Ethnocultural Council and the Task Force on Barriers to Women in the Public Service were in, we had some fairly lengthy discussion around the same general issue. It certainly is interesting. It is a matter of where to put it, how to word it and so on.

[*Traduction*]

Comme vous le savez, beaucoup de lois attribuent aussi à certaines personnes des pouvoirs en matière de formation, d'enseignement, de recherche, de communication et ainsi de suite.

Il ne m'appartient pas de vous dire s'il faudrait ajouter un article plus détaillé sur la mission du Centre, dans un article semblable à l'article 4; mais je vous signale qu'il y a des façons de le faire.

Mme Catterall: Je ne suis certainement pas en train de vous demander de rédiger des lois. C'est notre travail. C'est nous qui envoyons le projet de loi au Parlement, mais je vous demande votre avis sur la façon dont nous pourrions l'améliorer en particulier dans la perspective de vos responsabilités.

D'autre part, j'aimerais savoir s'il ne faudrait pas ajouter la notion d'équité à celle d'efficacité, par exemple, dans la prestation des programmes et des services du Centre. Il est fait mention d'une gestion efficace. Ce que je vous propose irait-il dans le sens de vos préoccupations?

M. Yalden: Puis-je vous demander de quel article vous parlez?

Mme Catterall: Excusez-moi. Il s'agit de l'alinéa 4b)—«une gestion efficace des programmes et des services»—et il me semble qu'il faudrait également tenir compte de l'équité.

M. Yalden: Monsieur le président, j'ai dit, et je suis heureux de le redire, que l'équité en matière d'emploi est la condition *sine qua non* d'une fonction publique efficace. Une fonction publique n'est nullement efficace quand elle ne reflète nullement les minorités visibles; prenez Toronto, par exemple, dont je suis originaire, qui compte actuellement environ 17 p. 100 de personnes membres de minorités visibles. Une telle fonction publique peut sembler équitable, elle peut produire des documents, distribuer des chèques, par exemple, mais si elle ne tient pas du tout compte de sa population, elle n'est pas efficace.

Je n'ai pas de difficulté à souscrire à ce principe. Mais je laisserai à d'autres le soin de décider si, à l'alinéa 4b), où le terme «efficacité» est utilisé, il serait bon de faire mention de l'équité en matière d'emploi, ou s'il vaudrait mieux en parler ailleurs dans le projet de loi, et peut-être même dans une disposition distincte.

M. Stevenson: Je vous remercie beaucoup d'être venu aujourd'hui. Votre exposé ainsi que vos observations m'ont vraiment beaucoup intéressé.

Dans l'ensemble, les membres du comité sont assez d'accord au sujet de la question que vous soulevez, et ils estiment qu'il serait possible d'intégrer cet aspect à la mission du Centre. Lorsque le Conseil ethnoculturel du Canada et le Groupe de travail sur les obstacles à l'emploi des femmes dans la Fonction publique étaient ici, nous avons longuement discuté de cette même question qui est fort intéressante. Il s'agit de savoir où l'indiquer, et comment l'exprimer.

[*Text*]

In your experience in your position, have you had any contact with the centre officially over the last couple of years or any contact on a less official basis with various officials dealing with the centre?

Mr. Yalden: Oh yes, Mr. Chairman, we have. We have been asked in particular by the centre to help them to prepare a series of case studies in human rights. Our people, working together with a consultant who has been hired for the purpose, have been trying to put together that sort of thing.

As you know, part of their course approach is case studies and where they touch on human rights—and by that I mean questions relating to matters such as sexual or racial harassment—we have helped put together some case studies for them. Beyond that, there are ongoing consultations between our staff and theirs as to how to incorporate human rights questions into their course work and into their approach.

Further beyond that, I know Mr. Manion. I have known him for a number of years and we talk about these issues from time to time. I think he made in his opening remarks a comment to the effect that human rights considerations, employment equity and so forth, must be an integral part of the manager's approach to management.

I would certainly join him in that. I think the most important thing. . .and for those of you around the table who do not know—I was going to say for my sins, but I will not—I was Commissioner of Official Languages for seven years, so I know a little bit about this business of the language and discrimination wars in this country.

I think it is absolutely essential that from the top to the very lowest person on the totem pole, it be ingrained in the thinking of managers that human rights considerations, basic fundamental considerations such as the requirements that come with two official languages, must be an integral part of their approach and must not be an add-on that you just show off—as I think I was saying in my remarks—once in a while when it is convenient or appropriate.

• 1155

I think it is of the first importance that these principles be thoroughly inculcated in the approach of the centre. I hope they will be. In any event, we are trying as a commission—or our staff are—to work towards that end with the staff of the centre.

Mr. Stevenson: In incorporating the principles of human rights in management, have you seen up to this point anything to do with the current structure of the centre or anything in the bill that appears to be an encumbrance to getting those principles favourably placed in the teaching, research and the whole concept of training managers for the future?

Mr. Yalden: No, Mr. Chairman, I do not see anything that is an encumbrance. The bill, as I looked at it before coming over here today, seems to me a standard piece of legislation designed to create, in this case, a centre. It could

[*Translation*]

Dans le cadre de vos attributions, avez-vous communiqué officiellement avec le Centre ces deux dernières années, ou est-ce que vous avez eu des contacts plus informels avec les différents responsables du Centre?

M. Yalden: En effet, monsieur le président. Le centre nous a par exemple demandé de l'aider à préparer une série d'études de cas sur les droits de la personne. À cette fin, nous avons engagé un expert-conseil qui, avec notre personnel, a essayé de préparer cette étude.

Vous savez sans doute que les cours s'appuient en partie sur des études de cas, et lorsqu'elles portent sur les droits de la personne, sur le harcèlement sexuel ou racial, par exemple, nous en avons rassemblées à l'intention des chargés de cours. En outre, notre personnel et celui du Centre ont des échanges constants pour déterminer comment intégrer les droits de la personne dans les cours ainsi que dans les méthodes de travail.

En outre, je connais M. Manion. Je le connais depuis des années, et nous discutons parfois de ces questions. Il a fait dans ses remarques préliminaires une observation selon laquelle les droits de la personne, l'équité en matière d'emploi, etc., doivent faire partie intégrante de la façon dont l'administrateur conçoit la gestion.

Je suis tout à fait d'accord avec lui à ce sujet. La chose qui me paraît la plus importante. . .et pour ceux d'entre vous ici qui l'ignorent, j'ai été Commissaire aux langues officielles pendant sept ans—en guise de châtiment pourrais-je dire, mais je ne le dirai pas—de sorte que je connais un peu toute cette question des guerres linguistiques ainsi que de la discrimination qui existe dans le pays.

Il me paraît absolument essentiel qu'à tous les niveaux de la hiérarchie, les administrateurs comprennent bien que les droits de la personne, et des éléments essentiels comme les exigences concernant les deux langues officielles, fassent partie intégrante de leur approche, sans être une parure superficielle que vous exposez, comme je l'ai dit dans mes remarques préliminaires, de temps en temps, lorsque c'est commode ou qu'il convient de le faire.

Il me paraît essentiel de bien intégrer ces principes à la vision du Centre. J'espère qu'ils le seront. Quoi qu'il en soit, notre Commission, ou plutôt le personnel de cette dernière, coopère avec celui du Centre, pour essayer d'atteindre cet objectif.

M. Stevenson: À propos de l'inclusion des principes des droits de la personne dans la gestion, jusqu'à présent, certains aspects de la structure actuelle du Centre, ou du projet de loi vous semblent-ils faire obstacle à la bonne application de ces principes dans l'enseignement, la recherche, et tout le concept de la formation des gestionnaires pour l'avenir?

M. Yalden: Non, monsieur le président, je ne vois rien qui constitue un tel obstacle. J'ai examiné le projet de loi avant de venir ici aujourd'hui, et il me semble correspondre au type de législation habituelle, conçue pour créer un

[*Texte*]

have been a commission like my own commission or another agency or institution. Hon. members will have seen a number of these things go through the House in the recent past. The Centre for Human Rights and Democratic Development has the same kind of structure; it creates a board, it sets out functions and so on.

No, I do not see anything in it that would be in any way an encumbrance to reaching the goal of human rights. We were discussing earlier whether there should be a purposive statement up front. This is another matter and it is for members of the committee and eventually the House to decide. I think it could be a helpful thing to do, but I see nothing in the bill as it is drafted that goes against the kind of thing we are interested in here.

The members of the board are appointed by Governor in Council. This is a standard way of appointing members of the board. One has to hope that the Governor in Council will have regard to the composition and the character of this country. Our own legislation does not in any way limit the freedom of the Governor in Council to do what he or she may wish in this respect. One has to hope, as is the case with our commission, that there will be respect for the linguistic character or the country, the demographic character of the country, male, female and so on.

Mrs. Catterall: Let me ask the other side of that question. Do you see anything in the bill that ensures those changes in values and traditions necessary to integrate concerns for equity in all aspects of management? Do you see anything in the bill to ensure they are addressed by the centre, with the board, in its report to Parliament, accountable for those objectives?

Mr. Yalden: No, Mr. Chairman. I suppose I would have to say that the bill appears to me to be neutral in that respect, which is what I was saying in answer to Mr. Stevenson's question.

Of course, if you wish, you can interpret some of the words here. One of the objects of the centre, it says, is:

> to encourage pride and excellence in the management of the Public Service and to foster among Public Service mnanagers a sense of the purposes, values and traditions of the Public Service

I would hope that among those purposes, values, and traditions would be what we are talking about, but you have to read this into it. It does not say so obviously.

Mrs. Catterall: Would it be preferable to have those as positive objects that must be met by the centre? Are they more likely to be addressed on an ongoing basis and to become an integral part of the operation and the direction from the board if they are stated clearly in the mandate as outlined in the bill?

[*Traduction*]

organisme quelconque, et dans ce cas-ci, un centre. Il aurait pu s'agir d'une commission comme la mienne, ou d'un autre organisme ou établissement. Les députés savent bien que la Chambre a adopté un certain nombre de lois semblables ces derniers temps. Le Centre pour les droits de la personne et le développement démocratique possède le même type de structure; il créé un conseil d'administration, établit des fonctions, etc.

Pour répondre à votre question, je ne vois rien qui pourrait constituer un obstacle à l'objectif en question, celui des droits de la personne. Il y a un moment, nous nous sommes demandé s'il faudrait indiquer la raison d'être du projet de loi au tout début de ce dernier. C'est une autre question que devront trancher les membres du comité, et finalement, la Chambre. Je pense que ce serait peut-être quelque chose d'utile à faire, mais dans le libellé actuel du projet de loi, je ne vois rien qui aille à l'encontre des questions qui nous intéressent ici.

Le gouverneur en conseil nomme les membres du conseil d'administration, selon le procédé habituel. Il faut espérer que le gouverneur en conseil tiendra compte de la composition et du caractère de ce pays. Notre propre loi ne limite nullement la liberté du gouverneur en conseil qui peut faire ce qu'il ou qu'elle souhaite à cet égard. Comme dans le cas de notre Commission, il faut espérer qu'il sera tenu compte des caractéristiques linguistiques ou démographiques du pays, ainsi que de la représentation des hommes et des femmes, par exemple.

Mme Catterall: Permettez-moi de vous poser cette question selon un autre point de vue. Certains aspects du projet de loi vous paraissent-ils aller dans le sens des changements de valeurs et de traditions nécessaires pour intégrer les questions d'équité, dans tous les aspects de la gestion? Certaines dispositions du projet de loi vous paraissent-elles garantir que le Centre s'intéresse à ces objectifs, et que son conseil d'administration ait à en rendre compte dans son rapport au Parlement?

M. Yalden: Non, monsieur le président. À cet égard, je dois dire que le projet de loi me semble neutre, comme je l'ai dit en réponse à la question de M. Stevenson.

Naturellement, si vous le souhaitez, vous pouvez interpréter certains des termes utilisés. L'une des missions du centre est la suivante, et je cite:

> d'inciter à la fierté et à la qualité dans la gestion de la fonction publique et de stimuler chez les gestionnaires de celle-ci le sens de la finalité, des valeurs et des traditions la caractérisant.

J'espère que les traditions se trouveront parmi les objectifs dont nous parlons, mais il s'agit d'une interprétation plutôt que d'une affirmation.

Mme Catterall: Serait-il préférable d'indiquer que le Centre doit respecter ces objectifs et qu'ils font partie de sa mission? Y a-t-il plus de chances qu'on en tienne compte de façon permanente, et qu'ils fassent partie intégrante des pratiques de gestion du conseil d'administration s'ils sont indiqués clairement dans le projet de loi, au sujet du mandat de cet organisme?

[*Text*]

• 1200

Mr. Yalden: At the risk of repetition, I will say what I said earlier, that it could well be helpful to have a statement that would set out the purposes of the organization. If that were set down clearly, then one would have to presume those who are in charge of the organization that has a responsibility for meeting those objectives and purposes would be required to take cognizance of those requirements, and indeed, making the report I believe they are required to make, they would presumably have to tell the rest of us what they had done to implement those requirements.

Mrs. Catterall: Mr. Yalden, I do not want to ask for a personal comment on this, and I know you would not give it to me, but I am going to read from Mr. Manion's statement to the committee and then ask you a question that relates to the opinion expressed. Mr. Manion talked about what the program is doing in bringing in lecturers and so on, and it was in the context of a discussion about ensuring equitable representation for those who come to take the management courses, as a vehicle through which to change the composition of the management category to be more reflective of the population. One of the statements is this:

> You will appreciate to do otherwise—that is, to give priority to access over good management—could be detrimental to the fundamental objective of the centre, which is to produce quality management.

I was quite concerned about that statement, because it seems for quite a long time I have been hearing we cannot have equity because it causes quality to deteriorate. It seems to me if you are giving a course for 100 people, making sure half of them are women is not exactly a "tremendous burden", which I think are the words Mr. Manion used to describe that possibility to us yesterday.

Can you comment from your experience...and again, it is the reverse of what you said earlier, that not to take advantage of a pool of under-utilized talent is not good management, not effective. Have you seen ways in which opening up access and ensuring that people who have traditionally been excluded now are included does cause quality to deteriorate or not? Do any precautions need to be taken to ensure that it does not, if you decide that is a useful objective to pursue?

Mr. Yalden: Mr. Chairman, you will appreciate I cannot comment on Mr. Manion's statements before the committee. I will only say, having known Manion for some time, I am sure it was not his intention to suggest that more open access would diminish the quality.

Mrs. Catterall: That is why I did not ask you to comment on the statement.

Mr. Yalden: In any event, it certainly is not my view that more open access would diminish quality.

This is a commonly raised point of view. It is raised with me about once a day, as far as I can make out, that the trouble with this employment equity business, so the argument will go, is that in your preoccupation with making

[*Translation*]

M. Yalden: Au risque de me répéter, je dirai comme je l'ai dit précédemment, qu'il pourrait être utile d'indiquer quels sont les objectifs du Centre. S'ils sont énoncés clairement, il faut présumer que ses responsables, qui sont chargés d'atteindre ces objectifs, seront tenus d'en prendre connaissance, et dans le rapport qu'ils seront tenus de faire, ils devront sans doute nous dire quelles dispositions ils ont prises pour assurer leur mise en oeuvre.

Mme Catterall: Monsieur Yalden, je ne vais pas vous demander de commenter ce qui va suivre, car je sais que vous ne le ferez pas, mais je vais lire un extrait de la déclaration qu'a faite M. Manion devant le comité et vous poser ensuite une question sur l'opinion qu'il exprime. M. Manion a parlé des conférenciers prévus dans le programme, et c'était dans le contexte d'une discussion sur la nécessité d'assurer une représentation équitable parmi ceux qui viennent suivre des cours de gestion, ce qui permettrait de modifier la composition de la catégorie de gestion, en reflétant davantage les caractéristiques de la population. Il a donc dit ceci:

> Vous vous rendez bien compte que procéder autrement—c'est-à-dire accorder la priorité à l'accès plutôt qu'à la bonne gestion—irait à l'encontre de l'objectif fondamental du Centre, qui est de produire une gestion de qualité.

Cette affirmation m'a beaucoup pertubée, car je crois avoir entendu dire depuis très longtemps que nous ne pouvons pas avoir d'équité, car cela entraîne une détérioration de la qualité. Il me semble que si vous donnez un cours à 100 personnes, vous assurer que la moitié d'entre elles sont des femmes ne représente pas exactement un «fardeau considérable», et ce sont je crois les termes qu'a utilisés M. Manion hier pour nous décrire cette possibilité.

Pouvez-vous nous dire d'après votre exprérience... et encore une fois, c'est l'inverse de ce que vous avez dit précédemment, que de ne pas profiter de talents sous-utilisés représente une gestion qui n'est ni bonne ni efficace. Avez-vous constaté que le fait de faciliter l'accès de personnes traditionnellement exclues entraîne une détérioration de la qualité? Faut-il prendre certaines précautions pour s'assurer que ce ne soit pas le cas, si vous décidez qu'un tel objectif mérite d'être recherché?

M. Yalden: Monsieur le président, vous vous rendez bien compte que je ne peux pas faire de commentaires sur ce qu'a dit M. Manion devant le comité. Je connais M. Manion depuis quelque temps, et je peux simplement dire que je suis sûr que son intention n'était pas de suggérer qu'un plus grand accès serait préjudiciable à la qualité.

Mme Catterall: C'est pourquoi je ne vous ai pas demandé de commenter ce qu'il a dit.

M. Yalden: Quoi qu'il en soit, en ce qui me concerne, je ne pense pas du tout qu'un plus grand accès diminuerait la qualité.

C'est un point de vue que l'on soulève souvent. On me dit presque une fois par jour que l'ennui avec cette question de l'équité en matière d'emploi, c'est que l'on tient tellement à s'assurer de la représentation de ces divers groupes que

[*Texte*]

sure one or another of these groups is represented you have completely abandoned any commitment to quality, to excellence, to efficiency or effectiveness or whatever you want to call it.

My answer to that is that it is completely unacceptable. Indeed, I would call it arrogant to take the view that only those who look like me and are my sex and my racial and English ethnic background can do a good job. I have not a moment's doubt that brains are spread equally around among men and women, black and white, and people of different ethnic origins, and if you go out and find competent people you will find them in all these groups, whether we are talking about disabled persons or aboriginal people or women or so-called "visible minorities".

That, incidentally, is one of the reasons why I personally I do not use the expression "affirmative action": because it tends to suggest, given the experience in the United States of America, that what we are talking about precisely is recruiting people who are not necessarily as competent as they might be but because they fall within a certain class of individuals and there is a quota that says you have to have that many people.

• 1205

I say that within the Public Service of Canada it is perfectly possible to find competent people who come from the groups we are talking about. In other words, not all competent people are white, Anglo-Saxon, Protestant males like me. I think there is no doubt about that, and therefore I have no problem about that, and I therefore believe that there is no question of downgrading quality because you open up access. Evidently you have to both open up access and maintain quality.

Le président: J'ai une petite question, monsieur Yalden. Quand on parle de spécifier davantage dans la loi, de donner des règles plus strictes au niveau du choix des femmes, des groupes ethniques et autres, il me semble qu'il y a quand même plusieurs commissions qui existent et qui surveillent tout ça. Est-ce que ce ne serait pas faire double emploi que de chercher à trop spécifier dans la loi que l'on devrait, par exemple, engager 50 p. 100 de femmes, 2 p. 100 de. . .enfin, etc? N'est-ce pas un peu redondant? Je ne sais pas si ça pourrait aller jusqu'à provoquer des effets contraires. On recherche avant tout l'excellence au niveau de la gestion. En cherchant l'excellence, si on spécifie trop de choses, il me semble que ça pourrait nuire à l'excellence elle-même. Cela irait à l'encontre du but qu'on cherche à atteindre. Qu'est-ce que vous en pensez, vous?

M. Yalden: Quant à savoir avec quel degré de spécificité on devrait indiquer les buts visés par la loi, je crois que cela dépasse quelque peu mon mandat. Comme je l'ai dit tout à l'heure, je ne suis pas rédacteur en matière de législation. J'accepte volontiers votre pensée, à savoir que si c'est trop spécifique, ça pourrait limiter, ça pourrait même lier les mains de la gestion ou du gouverneur en conseil dans le cadre des nominations. C'est pour cela d'ailleurs que j'avais indiqué plus tôt, ce matin, que l'on voudrait peut-être envisager de mettre une déclaration d'ordre général au début de la loi.

[*Traduction*]

l'on abandonne complètement tout souci de qualité, d'excellence, d'efficacité, etc.

Ma réponse est qu'une telle thèse est tout à fait inacceptable. Il me paraît même arrogant de considérer que seul ceux qui me ressemblent et sont du sexe masculin, comme moi, et qui sont de la même origine raciale, ethnique et britannique que moi peuvent faire un bon travail. Je n'ai jamais douté un seul instant que l'intelligence est également répartie parmi les hommes et les femmes, les noirs et les blancs, les gens de diverses origines ethniques, et si vous voulez trouver des gens compétents, vous pouvez les trouver parmi tous ces groupes, que nous parlions des handicapés, des autochtones, des femmes ou des dites «minorités visibles».

Soit dit en passant, c'est l'une des raisons pour lesquelles personnellement, je n'utilise pas l'expression d'«action positive» car elle a tendance à suggérer, d'après l'expérience des États-Unis d'Amérique, que nous recrutons des gens non pas parce qu'ils sont nécessairement aussi compétents qu'ils pourraient l'être, mais parce qu'ils se situent dans une certaine catégorie d'individus où il faut choisir nécessairement un certain nombre de personnes, compte tenu d'un quota.

Je soutiens qu'il est tout à fait possible de trouver dans la fonction publique du Canada des personnes compétentes issues des groupes dont il est question. Autrement dit, les éléments compétents ne se retrouvent pas uniquement chez les hommes blancs, anglo-saxons et protestants. Je pense que c'est évident, je ne vois pas de problème et à mon avis l'élargissement de l'accès n'implique en rien une diminution de la qualité. Il faut évidemment élargir l'accès tout en maintenant la qualité.

The Chairman: I have a short question, Mr. Yalden. When we talk about being more specific in the bill, that is establishing stricter rules for the choice of women, members of ethnic groups and so forth, we must remember that there are a number of bodies already in existence with a mandate in this field. Wouldn't there be duplication if we attempted to be too specific in the act about hiring 50% women, 2% of such and such a group, etc? Wouldn't it be rather redundant? It could conceivably bring about the opposite effect. Our main concern is excellence in management. If we set too many conditions, it may be at the expense of excellence and go against our purpose. What is your view?

Mr. Yalden: I think it goes beyond my mandate to indicate how specific one should be in seeking to achieve the aims of the act. As I said, I am not specialized in legal drafting. I agree that being too specific could prove to be a hindrance or even tie management's or the government's hands when it comes to appointments. That is why I said perhaps some thought should be given to putting in a general statement as a preamble.

[*Text*]

Je répète, quant à la question d'excellence et aux considérations d'équité en matière d'emploi, que je ne trouve pas que ce soit deux principes incompatibles. Je crois qu'il est parfaitement possible de recruter des personnes de haute qualité, de haute compétence tout en respectant les normes et les exigences d'un programme d'équité en matière d'emploi.

Le président: Merci. Monsieur Robitaille.

M. Jean-Marc Robitaille (député de Terrebonne): Merci, monsieur le président.

Je vous félicite, monsieur Yalden, pour vos propos très intéressants. Je n'ai qu'un point d'éclaircissement à vous demander pour être sûr que j'ai très bien compris votre pensée en matière d'équité d'emploi.

Dans le projet de loi, à l'article 4, on parle de «Mission» et d'«Attributions». On dit:

4. Le Centre a pour mission:

a) d'inciter à la fierté et à la qualité dans la gestion de la fonction publique et de stimuler chez les gestionnaires de celle-ci le sens de la finalité, des valeurs et des traditions la caractérisant;

b) de contribuer à ce que les gestionnaires aient la compétence, la créativité et les connaissances en gestion—notamment en matière d'analyse, de conseils et d'administration. . .

Pour aller dans le sens de ce que vous avez exprimé tout à l'heure, pourait-on rajouter «et en matière d'équité d'emploi»?

M. Yalden: Monsieur le président, je ferai tout d'abord un petit commentaire sur la version française du projet de loi. «Le sens de la finalité», c'est une drôle d'expression.

• 1210

M. Robitaille: Remarquez que je l'ai dit moi-même.

M. Yalden: Cela sent plutôt le paradis. Mais je laisse de côté les questions techniques de rédaction.

Je dirais, au sujet de la question de l'honorable député, que ça repose la question de spécificité, et d'exactement où, dans la loi, on devrait dire exactement, quoi.

Je ne peux que faire une suggestion qui est plutôt d'ordre personnel, et c'est en fait ce que j'avais suggéré tout à l'heure. Il me semble qu'au lieu d'insérer dans un article comme celui-là un mot ou deux mots comme «équité en matière d'emploi», il faudrait peut-être mieux envisager un article d'ordre général qui indique, parmi les buts qu'il y a derrière ce Centre, le désir du Parlement de respecter le caractère du Canada qui est multiculturel, qui comprend deux langues officielles, et ainsi de suite.

M. Robitaille: Je vais éclaircir un peu le sens de ma question. Tout à l'heure, monsieur Yalden, vous avez fait un très bel exposé en disant, et ceci pour vous résumer, qu'«il faut qu'on prenne l'habitude», il ne faut pas que ça devienne tout le temps une deuxième chose, une chose qui est à côté. Il faut vraiment que ça fasse partie des pratiques des gestionnaires, des habitudes des gestionnaires que de tenir compte du principe d'équité en matière d'emploi. C'est ça que j'ai compris.

[*Translation*]

I repeat that in my view, excellence and job equity considerations are by no means incompatible. I believe it is perfectly possible to recruit people of recognized quality and competence and comply with the standards and requirements of an employment equity program.

The Chairman: Thank you. Mr. Robitaille.

Mr. Jean-Marc Robitaille (Terrebonne): Thank you, Mr. Chairman.

I would like to thank you, Mr. Yalden, for your very interesting statement. I would like just one clarification to make sure I have understood what you think about employment equity.

Clause 4 of the bill, dealing with the objects and powers of the Centre, states:

4. The objects of the Centre are:

a) to encourage pride and excellence in the management of the public service and to foster among public service managers a sense of the purposes, values and traditions of the public service;

b) to help ensure that managers in the public service have the analytical, creative, advisory, administrative and other managerial skills and knowledge necessary. . .

In keeping with the opinion you just expressed, could we perhaps add at this point "including knowledge about employment equity"?

Mr. Yalden: Mr. Chairman, first of all a short comment about the French text of the bill. "Le sens de la finalité" strikes me as an odd expression.

Mr. Robitaille: I said so myself.

Mr. Yalden: It makes one think of the ultimate purpose of life. But let us forget about the technical aspect of drafting.

In response to your question, I would say it is a matter of determining where exactly in the act a specific reference should be made.

I can only make a personal suggestion, as I have already done. Instead of inserting this reference to employment equity, I think it might be better to have a general introductory clause indicating that the Parliament directs this Centre to take into account the fact that Canada is a multicultural and bilingual society, etc.

Mr. Robitaille: Let me try to explain my question. In the fine presentation you made to us, Mr. Yalden, you said, if I may sum you up, that such practices must become second nature rather than something that is added on as an afterthought. Managers must get into the habit of giving consideration to the principle of employment equity. This is what I understood from your remarks.

[*Texte*]

Le Centre canadien de gestion—et c'est mon interprétation, remarquez, et vous m'arrêterez si je me trompe—est un centre, et ça le dit bien, qui va amener les gestionnaires à avoir la compétence, la créativité, des connaissances en matière de gestion; c'est-à-dire avoir les meilleures méthodes de gestion, les plus efficaces, et ce, au profit de la population.

Cela laisse entrevoir qu'il va y avoir de la formation, et du perfectionnement. Si je me reporte à ce que vous avez dit tout à l'heure, il me semble que c'est à ce niveau-là qu'on peut vraiment amener des gestionnaires à mettre tout ça dans leurs habitudes, que ça fasse vraiment partie intégrante de leur mode de gestion.

M. Yalden: Oui.

M. Robitaille: Comprenez-vous? C'est pourquoi je vous demandais votre opinion sur ce que l'on pourrait dire comme: «. . .notamment en matière d'analyse, de conseils et d'administration, et d'équité en matière d'emploi». À ce moment-là, est-ce que ça ne rencontre pas un peu plus notre objectif, en ajoutant ces mots à l'alinéa b)?

C'est le sens de la question que je vous pose. Vous avez bien dit qu'il faut que ça devienne une pratique courante; que ça fasse partie de nos habitudes de gestion. Je trouve ça extrêmement intéressant. Mais pour que ça fasse partie des habitudes de gestion de nos gestionnaires, c'est au moment où ils vont recevoir à ce Centre canadien de gestion leur formation et leur perfectionnement, qu'il faut, d'après moi, ancrer ces habitudes.

M. Yalden: Oui, je comprends parfaitement le commentaire du député, monsieur le président, et je n'ai aucune objection à abonder dans le même sens. Au contraire, je crois que nous sommes entièrement sur la même longueur d'ondes.

J'aimerais poser la question à l'intention des membres du Comité ici présents aujourd'hui, à savoir: Faut-il mieux mettre dans un tel article ou à l'alinéa d) quand on parle des programmes de formation, d'orientation et de perfectionnement, des références spécifiques à l'équité en matière d'emploi? Ou est-ce qu'il serait préférable de mettre ça ailleurs, au début, comme but principal et général de la législation? Dans un tel article, comme l'article 4, on pourrait mettre au début, par exemple, tout en tenant compte des objectifs de cette législation, d'inciter à la fierté, etc. . .

• 1215

Il y a deux façons différentes de faire la chose, et je n'ai pas vraiment de préférence marquée. Vous pouvez évidemment mettre de telles idées dans cet article qui décrit la mission du Centre. En fait, cet article 4 essaie de spécifier la mission, mais aussi certaines attributions surtout en d), e) et f) où c'est déjà un peu un mélange de tout ça.

Si vous ajoutez de grands principes là-dedans, vous allez avoir un mélange bien plus compliqué. On peut le faire comme ça ou bien on peut le faire séparément.

[*Traduction*]

As I understand it, and please correct me if I am wrong, the Canadian Centre for Management Development will promote management competence, creativity and knowledge, encouraging the adoption of the most efficient and best management methods for the benefit of the people of Canada.

That implies training and upgrading courses. With reference to your previous remarks, I suppose that it is in this context that managers can be encouraged to acquire such habits as an integral part of their management style.

Mr. Yalden: Yes.

Mr. Robitaille: Do you understand what I am getting at? That is why I asked you for your opinion on this change I am proposing to the French text: «. . .notamment en matière d'analyse, de conseils et d'administration, et d'équité en matière d'emploi.» (Analytical, creative, advisory, administrative and other managerial skills and knowledge including knowledge about employment equity.). Wouldn't this adding these words to paragraph (6) take us a step closer to meeting our objective?

That is what I meant by my question. You said that it will have to become a common practice and become part of our management approach. I think it is a very interesting proposal. But if we want our managers to acquire this habit, we can see that it is included in their training at the Canadian Centre for Management Development.

Mr. Yalden: Yes, I quite understand your comment and I am perfectly willing to go along with your point of view. I think we are exactly on the same wavelength.

What I would ask the committee members is whether it is preferable to adopt such wording, perhaps including specific reference to employment equity in paragraph (d) which deals with training, orientation and development programs or whether it would be better to put it at the beginning as one of the general objectives of the act? At the beginning of a section such as Clause 4, we could state that this is one of the objects of the Centre, along with encouraging pride and excellence etc. . .

There are two ways of going about it and I do not have any definite preference. You could of course set out this principle in the section describing the objects of the centre. Clause 4 does attempt to specify the objects but at the same time it also deals with the powers, particularly in paragraphs d), e) and f) and it maybe a bit of a mishmash.

If you enunciate the main principles in the same clause, it will be even more of a mixed bag. So you can do it that way or you can do it separately.

[*Text*]

M. Robitaille: Dans votre esprit, est-ce qu'il existe une différence, et quelle est-elle, entre mettre un énoncé de principe général, et faire les choses de telle façon que ces choses-là soient vraiment mises dans ce que j'appelerais la vraie partie, l'application concrète et l'action?

M. Yalden: Quand je regarde notre loi à nous, la Loi sur les droits de la personne, notre Commission nous donne certains pouvoirs et certaines fonctions, et on dit, dans la description même de nos fonctions, que l'on devrait agir en fonction du principe énoncé au début dans l'article 2 de la loi. Par exemple, on nous donne la compétence d'élaborer, et je cite:

> et exécuter les programmes de sensibilisation publique touchant le principe énoncé à l'article 2...

Ce principe étant celui que je vous ai lu tout à l'heure, à savoir que tout le monde devrait avoir la possiblité de jouir de l'égalité des chances, sans discrimination, etc...

Quand on nous donne nos fonctions spécifiques, il est dit que nous devrons faire de la recherche, par exemple, en fonction du principe énoncé à l'article 2; faire de l'information en fonction du principe, etc... Donc, chacune de nos fonctions, de nos obligations, est un énoncé en fonction de ce grand principe, au lieu de le dire à chaque fois. Mais c'est plutôt une question de rédaction, je crois.

M. Robitaille: Merci, monsieur Yalden.

Le président: C'est une excellente idée.

Mr. Sobeski (Cambridge): Before I got into Parliament I was involved in the human resource game where we put a lot of emphasis on management, and what I am going to say will come out as a very subjective comment.

I think management training is important. As you said earlier, Mr. Yalden, it is important for people to understand that when you are evaluating performance it is what they do between the lines that earns a promotion. But often people put in subjective reasons, such as that they are team players because every Friday night they have the staff over to their house for a get-together, which is team-building, but John does not come to these sessions on Friday night so therefore he is not a team-builder, which has nothing to do with his ability to do the job between the lines. So I think there is a real need to emphasize management training, and many good things happen. With properly trained managers you are improving the percentage of talented people getting ahead because of their ability to do their job between the lines.

• 1220

Mr. Yalden, with your experience as the Commissioner of Official Languages and now in your present position with the Human Rights Commission, when you look at departments or organizations that have achieved the goals, whether it be under official languages or human rights, is one of the main reasons because of an enlightened management group that focuses in on things? In other words, when a group comes before you, do you feel your goals are better achieved because there is better management talent that will bring it forward, as opposed to maybe a lack of management skill?

[*Translation*]

Mr. Robitaille: Do you see a difference between making a general statement of principle or proceeding in such a way as to have the principle included in the operative sections, and what would this difference be?

Mr. Yalden: In reference to our own legislation, the Human Rights Act, we do have certain powers and functions as a Commission and it is specified in the description of our duties that we are to act in conformity with the principle set out in Section 2 of the Act. For instance, we are given the power to develop and, I quote:

> develop and conduct information programs to foster public understanding of this Act... and to foster public recognition of the principle described in Section 2...

The principle being, as I explained to you, that everyone should be entitled to equal opportunities without discrimination, etc...

As for our specific activities, it is stated that we are to carry out research, for example, in accordance with the principle set out in Section 2, to carry out information programs in accordance with the same principle etc. So all of our functions and duties are described in relation to this basic principle and it is not necessary to repeat it every time. But I think it boils down to a question of drafting.

Mr. Robitaille: Thank you, Mr. Yalden.

The Chairman: It is an excellent idea.

M. Sobeski (Cambridge): Avant d'être élu député, j'étais dans le secteur des ressources humaines et nous nous concentrions beaucoup sur la gestion. Les propos que je vais tenir vont paraître très subjectifs.

Je pense que la formation des gestionnaires est très importante. Comme vous l'avez dit, monsieur Yalden, les gens doivent comprendre que l'évaluation de leur rendement tient compte de toutes leurs initiatives personnelles et que c'est ainsi qu'ils obtiennent une promotion. Très souvent il y a des raisons subjectives qui priment. On estime que quelqu'un qui invite ses collègues à prendre un pot chez lui tous les vendredi soirs est un bon joueur d'équipe mais qu'un autre employé qui ne vient pas à ces réunions manquent d'esprit d'équipe, même si cela n'a rien à faire avec sa capacité de prendre des initiatives personnelles. Je pense donc qu'il est très important de bien former les gestionnaires, ce qui donne de très bons résultats. Quand les gestionnaires ont reçu une bonne formation, la promotion des employés dépend davantage de leur mérite et de leur capacité de faire leur travail sans une surveillance soutenue.

Monsieur Yalden, compte tenu de votre expérience comme commissaire aux langues officielles et président de la Commission des droits de la personne, diriez-vous que les organismes qui atteignent leur objectifs, que ce soit dans le domaine des langues officielles ou des droits de la personne, y parviennent grâce à l'intervention éclairée de leurs gestionnaires? Autrement dit, pensez-vous que le talent des gestionnaires soit le facteur principal qui explique la réussite des uns et l'échec des autres?

[*Texte*]

Mr. Yalden: I do not have any doubt whatever, Mr. Chairman, that the accomplishment of goals like equity in relation to employment, or full respect for the official languages requirements, rests in the first instance on the management group. Of course, it rests finally on everyone in a department or agency meeting these requirements. But in order to do it successfully, it has to have the commitment of the management.

I was at one time, for a period of years, the deputy minister in the Department of Communications. It is perfectly clear that the leadership that is given, obviously at a political level by the minister, then at the administrative level by the deputy and his or her immediate colleagues, is of capital consequence. If it is clear from both what he says and from, as you put it, reading between the lines, that the deputy is very interested in a rigorous financial accounting, but not very interested in official languages, you will see it. It will be very clear. If the top management of the department is very interested in communications and information programs and not very interested in the distribution of their employees with respect to the four groups we are talking about, you will see it.

We have been dealing very recently with the private sector as well as the public sector, and I think it is clear from meetings which in fact Mr. Hucker and I have had with the chief executive officers of a number of rather large private-sector corporations—the banks, for example, some of the telecommunications companies, transportation companies—that where the top person is interested in this business of employment equity, it shows right down the line, right throughout the corporation. It shows not only in the sense that they are saying ready, aye, ready, because that is what the boss wants, but it shows in the performance in terms of meeting the requirements of employment equity. My answer to your question would be that it is of fundamental importance.

Mrs. Catterall: I come to the conclusion that despite repeated commitments by government to equity, it has happened where it has happened, and to the extent that it has happened very slowly, to the point where four years from now we are still not going to have a Public Service, and certainly not a management category, that is representative of the Canadian population, we will not have a public service that gives every one of its members an opportunity to use his talents to the fullest.

I find it disappointing that the Public Service in many areas has a worse record than many private sector employers. I think it is an area in which, as a public body responsible for public policy, we should be leading, not being dragged, kicking and screaming.

I believe the main reason it has not happened is in fact attitudes and values as opposed to anybody directly saying, I am not going to hire somebody because he is black or because she is a woman. I think it is attitudes that are so ingrained that we do not even know we are exercising them.

• 1225

We have had management training for a long time. Management training in the past has not succeeded in changing those attitudes and values, and it seems to me that this is in fact the perfect opportunity to do that.

[*Traduction*]

M. Yalden: Je n'ai pas le moindre doute, monsieur le président, que la responsabilité principale de l'accomplissement des objectifs en matière d'équité d'emploi ou de respect des langues officielles incombe tout d'abord à la direction. En fin de compte, tout l'effectif d'un ministère ou d'un service participe à la réalisation de la tâche mais pour que cet effort soit couronné de succès, il faut l'engagement des gestionnaires.

J'ai été pendant quelques années le sous-ministre du ministère des Communications. Sur le plan politique, c'est le ministre qui donne la direction et sur le plan administratif le sous-ministre et ses collègues ont un rÔle capital à jouer. Si le sous-ministre s'intéresse manifestement à une comptabilité rigoureuse sans prêter beaucoup d'attention aux langues officielles, la chose va devenir très évidente. Si la haute direction s'intéresse beaucoup aux programmes de communication et d'information sans se préoccuper particulièrement de la représentation des quatre groupes que nous avons mentionnés chez leurs employés, on finira aussi par le remarquer.

Récemment nous avons eu affaire au secteur privé aussi bien qu'au secteur public. M. Hucker et moi-même avons rencontré les présidents-directeurs généraux de plusieurs grandes sociétés privées, comme des banques, des sociétés de télécommunications et de transport, et nous avons constaté que lorsque le grand patron donne une importance à l'équité en matière d'emploi, cela se ressent partout dans l'entreprise. Outre la volonté de prendre des mesures parce que c'est le patron qui le veut, il y a aussi le désir de mettre en pratique le principe de l'équité en matière d'emploi. J'estime donc que c'est d'une importance fondamentale.

Mme Catterall: Malgré les nombreux engagements pris par le gouvernement en matière d'équité d'emploi, je constate que là où le principe a été appliqué, il l'a été avec beaucoup de lenteur de sorte que dans quatre ans nous n'allons toujours pas avoir une fonction publique, surtout pour la catégorie de la gestion, qui réflète fidèlement la population canadienne et qui donne à tous ses membres la possibilité d'exploiter au maximum leurs talents.

Je suis déçue de voir que dans de nombreux domaines la Fonction publique a obtenu de moins bons résultats que les employeurs du secteur privé. En tant qu'institution publique, elle devrait montrer la voie plutôt que de se faire traîner à son corps défendant.

À mon avis, l'une des raisons principales de l'état de choses actuel, c'est la mentalité générale plutôt que le refus net d'engager quelqu'un parce que c'est un noir ou une femme. Je pense que la mentalité est tellement intégrée à la personnalité que nous ne sommes même pas conscients de nos attitudes.

En dépit de tous les cours de formation que l'on a pu donner aux cadres, ces façons de faire, mentalités et valeurs n'ont pas évolué, et il me semble que nous avons justement ici l'occasion rêvée de faire quelque chose dans ce sens.

[*Text*]

My final point is this, and I ask it to you as a question from somebody who is knowledgeable in this field. It seems to me that one of the best ways of changing attitudes and values is to give people the experience of working and learning with people as colleagues, equals and counterparts who do not fit the traditional stereotypes. The minute people have to work together on a common goal, they are more likely to see, to respect and to appreciate the ability of the other person to perform as well as them, as opposed to putting the blinders on and making those unconscious judgments they have been making for 20 years.

What is your view on the importance of people coming together as colleagues, counterparts and equals in a working or learning environment and, in the case of management training, in a living environment for a period of weeks to overcome those barriers and attitudes?

Mr. Yalden: Mr. Chairman, I think one of the foundations of human rights law and of human rights thinking is that you must break down stereotypes. You must deal not with stereotypical figures, but with real people and real employment requirements. If you do, you discover all sorts of things that were new and different from what you thought when you were using a substitute for thinking these stereotypical values.

I of course agree with the hon. member that it is of very great importance to be able to work, or to study if we are talking about the Canadian Centre for Management Development, with real people who come from other groups and who can help one to break down stereotypical barriers.

There is one group we have not said very much about today, but we might—and I will leave it with you as an example. That is the disabled group, and I am speaking of people who are very severely disabled. Many of us have never had the occasion to work with such individuals and we therefore have stereotypes about them that are misleading and probably give us false ideas about their competence and their capacity to work. There is no better way of breaking down those barriers and those stereotypes than to share the experience with such persons over a period of time, either in a work situation or, as we are talking about here, in a management training situation.

I entirely agree with the hon. member's observations on breaking down stereotypes and on the importance of an organization like the Centre for Management Development, among all the other objectives it has in helping to accomplish just that.

Le président: Merci, madame Catterall.

Monsieur Yalden, merci beaucoup d'être venu témoigner. Vos commentaires sont d'un haut niveau. Je pense que ça va nous aider énormément pour notre étude de ce projet de loi, et cela va nous aider à compléter, dans le vrai sens, les engagements que nous avons pris à ce sujet.

M. Yalden: Merci, monsieur le président, merci à tous les membres du Comité.

If we can be of any further assistance at any time, please let us know. We would be delighted to help.

[*Translation*]

Mon dernier point sera celui-ci: il s'agit d'une question qui vous vient de quelqu'un connaissant bien ce domaine. Une des meilleures façons de faire évoluer les mentalités et valeurs serait précisément de donner à ces gens la possibilité de travailler, et d'apprendre, avec des personnes qui seraient leurs collègues et égaux, mais qui ne correspondraient pas aux stéréotypes traditionnels. Dès que l'on a la possibilité de travailler ensemble au service d'un objectif commun, on peut apprendre à respecter et apprécier la capacité de l'autre à faire aussi bien que vous un certain travail, et se débarrasser ainsi de ses préjugés et des jugements que l'on porte inconsciemment depuis 20 ans.

Que pensez-vous de l'idée de rassembler ainsi pour quelques semaines des personnes d'origines diverses, qui se retrouveraient ainsi dans un environnement de travail et d'apprentissage comme collègues, homologues et égaux, et qui dans le cadre d'une période de formation vivraient un certain temps ensemble et apprendraient à dépasser ces préjugés et attitudes?

M. Yalden: Monsieur le président, un des fondements du domaine des droits de la personne est qu'il faut précisément briser ces stéréotypes. Vous devez perdre l'habitude de penser par un stéréotype, et apprendre à voir en face de vous des personnes réelles, et tenir compte de contraintes en matière d'emploi également réelles. Si vous y parvenez, vous découvrez alors toutes sortes de choses tout à fait neuves, différentes de ce que vous aviez pu penser jusque-là lorsque vous vous laissiez mener par les stéréotypes.

Je suis bien sûr tout à fait d'accord avec l'honorable député, il est effectivement très important de pouvoir travailler, ou étudier—si nous parlons ici du Centre de gestion—avec des personnes tout à fait réelles venues d'horizons différents, et grâce auxquelles vous dépasserez vos stéréotypes.

Il y a un groupe dont nous n'avons pas parlé beaucoup aujourd'hui, et je vous laisserai ça pour exemple. Il s'agit des handicapés, je parle des handicapés graves. Beaucoup d'entre nous n'ont jamais eu l'occasion de travailler avec eux, et nous sommes là aussi dominés par des stéréotypes trompeurs, en ce qui concerne notamment leurs compétences et leurs capacités de travail. La meilleure façon de se défaire de ces préjugés et de ces stéréotypes est de côtoyer ces personnes un certain temps, soit au travail, soit dans une situation de formation à la gestion, comme nous l'évoquons ici.

Je suis donc tout à fait d'accord avec l'honorable député sur la nécessité de dépasser ces préjugés, et sur l'importance qu'aura le Centre canadien de gestion, en autre, pour la réalisation de nos objectifs dans ce domaine.

The Chairman: Thank you, Mrs. Catterall.

Mr. Yalden, thank you very much for coming and for sharing with us some enlightening thoughts. This is going to be really useful to the committee in its study of the bill, and will help us to really carry out our commitments in that respect.

Mr. Yalden: Thank you, Mr. Chairman, and thank you to the members of the committee.

Si nous pouvons vous être de quelque utilité, n'hésitez pas à nous contacter. Nous serons ravis de pouvoir vous obliger.

[*Texte*]

Le président: Merci.

Nous allons maintenant revenir à la proposition de M. Stevenson.

Mr. Stevenson: To get back to the business of the committee, I would again like to make a suggestion of a way of dealing with some of the witnesses in front of us and to put some sort of timetable on the completion of the bill here in front of the committee.

• 1230

We have two witnesses scheduled for Tuesday, May 1, and there is a letter in from Lindsay Niemann who also wishes to appear. I would like to suggest that we shorten up the time allotted to the two previously arranged witnesses for Tuesday by 12 minutes or 15 minutes each. That would allow 25 minutes or so for Lindsay Niemann to make a presentation that day. It still allows quite a bit of time for the first two who have been scheduled. On many other committees we have substantive witnesses who do not always get more than three-quarters of an hour, and so I do not think the time restriction I am suggesting is unreasonable. Then that would allow us to move to clause by clause on Thursday, May 3, and finish the bill that day.

The Chairman: So you are proposing three witnesses for Tuesday at 3.30 p.m., 4 p.m., and 4.30 p.m.

Mr. Stevenson: Yes. It would be 3.30 p.m. to 5 p.m., which would be the normal sitting time.

Mrs. Catterall: I will not be here on May 1. I would be delighted if we could move the three witnesses until Thursday, when I am back, but I presume that would not be possible.

The Chairman: Would you reiterate your proposition, Mr. Stevenson?

Mr. Stevenson: I would say 3.30 p.m. to, say, 4.10 p.m. or something like that, then give the other two witnesses maybe half an hour or slightly more, and then give Lindsay Niemann half hour or slightly less. The other witnesses have been on notice for some time. I was going to say that they are national, but I guess that is not the case. What we have heard up until this point have been groups or representatives of groups or organizations.

We can go with the flow a little bit, just as long as they have a reasonable opportunity to state their case, which I think we can arrange within the time period. Then we could go clause by clause on Thursday, May 3.

Mrs. Catterall: Are we saying that Mr. de Cotret does not want to appear or that the committee does not want to hear from him now?

Mr. Stevenson: I am suggesting that we will not hear from him.

Mrs. Catterall: So you are asking to undo a decision the committee has already made?

Mr. Stevenson: I am not sure what decisions the committee did make. There was some misunderstanding on what was said at the end of, I believe, two meetings ago. There was a flurry of discussion about arranging for more

[*Traduction*]

The Chairman: Thank you.

We are going back to Mr. Stevenson's proposal.

M. Stevenson: Revenant à ces questions d'organisation, j'aurais une proposition à faire concernant d'une part les témoins à inviter, et d'autre part l'échéancier du comité jusqu'à la fin de nos travaux.

Nous avons prévu deux témoins le mardi 1er mai, et nous avons reçu une lettre de Lindsay Niemann qui voudrait également comparaître. Je proposerais que nous écourtions la période de temps prévue pour les deux témoins du mardi de 12 ou 15 minutes chacun. Cela nous laisserait environ 25 minutes pour Lindsay Niemann le même jour, tout en donnant largement suffisamment de temps aux deux premiers témoins prévus. Il est fréquent, à bien d'autres comités, que des témoins importants n'aient pas plus de 45 minutes, si bien que cette limite de temps que je propose ne me paraît pas déraisonnable. Je proposerais ensuite que nous passions à l'examen article par article le jeudi 3 mai, et que le projet de loi soit adopté le jour même.

Le président: Vous proposez donc que nous recevions trois témoins le mardi, à 15:30, 16:00, et 16:30.

M. Stevenson: Oui. La réunion se déroulerait de 15:30 à 17:00, ce qui et normal.

Mme Catterall: Je ne serai pas ici le 1er mai. Il me serait évidemment très agréable que vous puissiez reporter cette séance au jeudi, jour où je serai de retour, mais j'imagine que ça n'est pas possible.

Le président: Pouvez-vous répéter, monsieur Stevenson?

M. Stevenson: De 15:30 à, disons, 16:10 environ, puis les deux autres témoins avec une demi-heure ou un peu plus chacun, et ensuite une demi-heure ou un peu moins pour Lindsay Niemann. Les autres témoins ont été annoncés depuis déjà quelque temps. J'allais dire qu'il s'agissait d'associations nationales, mais finalement ce n'est pas le cas. Jusqu'ici nous avons effectivement surtout entendu des groupes ou représentants de groupes et organisations.

Faisons preuve d'un petit peu de souplesse, à condition que chacun ait suffisamment de temps pour faire entendre son point de vue; de cette façon nous pourrons entendre tout le monde. Nous pourrions ensuite passer à l'examen article par article le jeudi 3 mai.

Mme Catterall: Cela veut-il dire que M. de Cotret ne désire pas comparaître, ou que le comité n'a pour l'instant pas l'intention de lui en donner la possibilité?

M. Stevenson: Je propose effectivement qu'il ne soit pas invité à comparaître.

Mme Catterall: Cela veut dire que vous revenez sur une décision qui avait déjà été prise par le comité?

M. Stevenson: Je ne sais pas exactement ce que le comité avait décidé en l'occurrence, et je crois que quelque confusion régnait à propos de ce qui avait été dit il y a deux séances, en fin de réunion. On a continué à discuter, dans le

[*Text*]

witnesses as we were leaving the table. It was our understanding that the witnesses we were arranging for were the people who were on the original list of eight. That was expanded. Certainly it was no concern of ours that it was expanded since I think the witnesses we have heard have been excellent and have come forward with some excellent ideas. It was not our understanding that Mr. de Cotret, for example, was one of the witnesses we had arranged to hear.

• 1235

Mrs. Catterall: He was on the original list. I think he had already been contacted at that time.

Mr. Stevenson: Not the list I have; not the list we were working from. The names of the ministers were added at a subsequent time. I guess if we really want to check this we would almost have to check the wording as we left that second-last meeting. I know we were in a rush and charging out because there was a vote. It was left somewhat loose. Obviously the arrangements were not exactly as we understood them.

I know Mr. de Cotret and Mr. Mazankowski were on the list for consideration, but it was not our understanding that they were deemed witnesses and were to be officially invited by the committee.

I have a piece of paper here dated February 28. At the bottom it says, "also as discussed". I am not sure we agreed about all of those people. I think we may have agreed that the people on that list would be given consideration, but I am not sure we necessarily said we wanted them all as witnesses.

Mrs. Catterall: We do not have to spend an hour discussing this, but whether it was a misunderstanding or not, the clerk did take the direction of the committee and did contact them all. It is now a question of whether you do or do not want to hear from Mr. de Cotret. I still do. It is up to you. You have three votes and I have only one. Does he want to come or not? Tell me that, Ross, so we can get this settled.

Mr. Stevenson: My feeling is that he does not want to come. I suppose we can always ask him.

Mrs. Catterall: Let him say he does not; we have already asked him.

Mr. Stevenson: If we have not heard back, I suspect that is probably the answer. With the agreement that we could finish clause-by-clause study on Thursday, May 3, I suppose we can ask the minister to appear at the beginning of that May 3 meeting. If he chooses to come, that is fine. If he does not, I guess that would be it.

Mrs. Catterall: How long do you think we are going to need to spend on clause-by-clause? Frankly, I would almost like to set up one meeting and get it done.

Mr. Stevenson: We would like to be done on May 3. We have not heard all the amendments. But on one of the first days we heard a fairly clear definition of some of your suggestions. I believe we heard two from Mr. Gauthier.

[*Translation*]

désordre, de l'invitation de témoins supplémentaires alors que le comité levait déjà le siège. Pourtant il semblait clair que les témoins qui seraient invités seraient ceux de la liste de huit noms qui a finalement été allongée, ce qui d'ailleurs ne nous gênait pas du tout, les témoins que nous avons entendus s'étant révélés excellents et nous ayant proposé des idées très intéressantes. Mais il n'était pas prévu par exemple que M. de Cotret soit invité.

Mme Catterall: Pourtant il était inscrit sur la première liste. Je pense même qu'il avait déjà été contacté.

M. Stevenson: Pas sur la liste que j'ai; pas sur cette liste à partir de laquelle nous avons discuté de notre programme. Les noms des ministres ont été ajoutés par la suite, et si nous voulions vraiment vérifier il faudrait retrouver ce que nous avons dit à la fin de l'avant-dernière réunion. Je me rappelle que nous étions pressés parce que nous allions voter. Les choses sont restées plus ou moins imprécises, et de toute évidence l'on n'a pas pris exactement les dispositions auxquelles nous nous attendions.

Je sais que M. de Cotret et M. Mazankowski étaient sur la liste, à titre provisoire, mais il n'était pas déjà prévu qu'ils soient véritablement et officiellement invités à comparaître.

J'ai ici une feuille de papier datée du 28 février. La mention: «comme discuté» figure en bas de page. Je ne suis pas sûr que nous nous soyons entendus pour inviter toutes les personnes inscrites sur cette page. Nous avons pu effectivement décider que ces noms seraient pris en considération, mais je doute que nous ayons eu l'intention de tous les inviter.

Mme Catterall: Ce n'est pas la peine de perdre une heure à en parler, qu'il y ait eu malentendu ou non le greffier s'en est tenu aux directives du comité et les a tous contactés. Il s'agit maintenant de savoir si vous voulez ou non inviter M. de Cotret. Moi oui. Cela dépend de vous. Vous êtes trois contre moi qui suis seule. Veut-il de son côté comparaître? Dites-le moi, Ross, pour que nous puissions savoir à quoi nous en tenir.

M. Stevenson: J'ai l'impression qu'il n'a pas très envie de comparaître. Nous pourrions toujours lui reposer la question.

Mme Catterall: Disons qu'il n'a pas très envie; nous lui avons déjà posé la question.

M. Stevenson: Si nous n'avons plus entendu parler de lui, c'est sans doute que la réponse est négative. À condition que nous puissions terminer l'examen article par article le jeudi 3 mai, je suppose que nous pouvons demander au ministre de comparaître au début de la séance de ce même 3 mai. S'il décide de venir ce sera parfait. Dans le cas contraire, nous ne pouvons rien faire d'autre.

Mme Catterall: Combien de temps doit durer l'examen article par article? Très franchement, je préférerais qu'on boucle tout cela en une réunion.

M. Stevenson: Nous aimerions avoir terminé le 3 mai. Nous n'avons pas tous les amendements. Au début de nos travaux vous nous avez esquissé de façon assez claire les amendements que vous entendiez déposer. Nous avons également pris connaissance de deux amendements que M. Gauthier proposerait.

[*Texte*]

I suspect that the main discussion is going to be if and how we can write into the bill the principles of human rights from a management point of view. I suspect most of the discussion is going to be around that and how it is going to be worded, without leaving the impression that the centre is going to be put into a very rigid position, almost like putting it on a course-by-course basis. I do not think any of us wants that, but I think there is some concern about the issue and some feeling that we should put it in there and highlight it in some way. Certainly the members on this side we are willing to look at it. I think it is a matter of wording and how it might unfold.

• 1240

Because there has been general agreement on the bill I do not see it as a long period of time, and hopefully Mr. Manion and the minister will have ample time to think about this between now and then. They have all been given fair warning. I think this is likely to be coming up for discussion. It will be no surprise to them. I hope we could complete it on May 3, and if the minister comes I suspect members on this side will have very few questions to ask him. So you will have the opportunity to question him if he chooses to appear and then we can immediately move into clause-by-clause study.

Mrs. Catterall: Okay.

The Chairman: The proposition is agreeable, then?

Mrs. Catterall: Would it help us speed up our discussion on May 3...? Frankly, I would like to have it later. I do not get back until late Wednesday night and I would like to have it the following Tuesday, but if you cannot wait an extra five days that is fine. It would be nice to have the opportunity to review Dr. Zussman and Mr. Tellier's evidence before I deal with the bill clause by clause. But if it has to be the third, I will deal with it on the third.

Le président: Il faut d'abord se renseigner pour savoir si on a un endroit. Monsieur Stevenson est-il d'accord?

Mrs. Catterall: Perhaps I can just indicate—

Mr. Stevenson: Let us say "subject to people being available". I do not know whether Tuesday is a problem for us, so let us leave it for the moment. We do it on Thursday, May 3. If schedules permit we will move it to Tuesday, May 8.

Mrs. Catterall: That would be wonderful.

Let me just scope out for you, in broad terms, the kind of amendments. I will try to get them to members of the committee. Given that I am leaving on the weekend I am not sure it is possible.

Le président: Est-ce qu'on pourrait les avoir le plus rapidement possible?

Mme Catterall: Oui. Je dis que je vais faire mon possible pour les terminer avant de partir pour la fin de semaine.

In general terms, I am looking at a couple of things. First, we get "chairman" out of the bill and replace it with "Chair", just as we did on the UI bill, the Space Agency bill and just like Madame Gibeau and I will do to you on every bill. Let us not argue about that one, okay.

[*Traduction*]

Je pense que la discussion portera surtout sur l'opportunité et la façon de faire figurer dans le projet de loi les principes de la législation des droits de la personne dans la mesure où cela peut concerner la gestion. Je suppose que cela va représenter l'essentiel de la discussion, et notamment la façon de formuler ces droits sans donner l'impression d'imposer un carcan au Centre. Personne ne veut être trop rigide mais en même temps on estime qu'il faut garantir le principe et lui donner la priorité nécessaire. Pour ce qui est de notre parti, nous sommes certainement disposés à examiner la chose. Je pense que c'est surtout une question de libellé.

Puisque le projet de loi fait l'objet d'un accord général, cela ne devrait pas prendre longtemps et j'espère que M. Manion et le ministre auront suffisamment de temps pour y réfléchir. Ils ont été bien prévenus. Je pense que ce sujet sera certainement soulevé et nous ne devrions pas les surprendre. J'espère que l'examen sera terminée le 3 mai et si le ministre vient, je soupçonne que les membres de notre parti auront très peu de questions à lui poser. Vous aurez donc l'occasion de lui poser des questions s'il décide de comparaître et nous pourrons ensuite commencer l'étude article par article.

Mme Catterall: Très bien.

Le président: La proposition vous est donc acceptable?

Mme Catterall: Il serait peut-être utile d'accélérer les choses? Franchement, je voudrais que cette discussion ait lieu plus tard. Je reviens seulement mercredi soir et je préfère attendre jusqu'au mercredi suivant mais si vous ne pouvez pas attendre cinq jours, ça va. J'aimerais relire les témoignages de M. Zussman et de M. Tellier avant l'étude article par article. Mais si le trois est la seule possibilité, soit.

The Chairman: First of all we have to find out if we have a room. Does Mr. Stevenson agree?

Mme Catterall: Je devrais peut-être dire...

M. Stevenson: Mettons simplement «si les membres peuvent venir». Je ne sais pas si le mardi pourrait présenter des difficultés pour nous, alors laissons les choses là pour le moment. La séance aura lieu le jeudi 3 mai et si vos engagements le permettent, nous allons la décaler au mardi 8 mai.

Mme Catterall: Ça m'irait parfaitement.

Je vais essayer de vous donner une idée générale des amendements. Je vais essayer de les faire parvenir aux membres du comité. Puisque je pars le week-end, je ne suis pas sûre que ce soit possible.

The Chairman: Could we have them as quickly as possible?

Mrs. Catterall: Yes. I will do my utmost to have them ready before I leave on the weekend.

J'ai un certain nombre de changements à proposer. Tout d'abord, nous allons remplacer le président par «la présidence», tout comme nous l'avons fait pour le projet de loi sur l'Assurance-chômage, l'Agence spatiale et comme nous avons l'intention de le faire, Mme Gibeau et moi, pour tous les autres projets de loi. Soyons donc d'accord là-dessus.

[*Text*]

Second is the equity things, including some comments about the composition of the board. We seem to have general agreement on that.

Third is the composition of the board. We have not talked a lot about that because the unions are so busy with Public Service 2000 they simply have not had the resources to make a presentation to us. I feel it is extremely important for management to work with the working level. It is extremely important that we provide for non-management representation on the board, so the courses are planned with the concerns of the front-line workers in mind—that is what good management is all about.

Fourth, and you may want to think about this a bit and take it back to the minister or to Mr. Manion, I think it is entirely inappropriate for the senior officer of a corporation, in this case the principal, to also be sitting on the board of directors. It is like having a deputy minister sit on Cabinet. It is wrong. You cannot have a person who is accountable to the board a member of the board. It is a basically wrong principle. Mr. Mazankowski does not want his deputy minister sitting with him at the Cabinet table making decisions. That is not the way it should be.

• 1245

I think the principal is the chief officer of the centre and he reports to the board. He cannot report to the board of which he is a member. I really would like to clear that up and make the three designated appointments as they are, but without the principal.

Le président: Madame Catterall, à propos des amendements que vous voulez apporter, je pense qu'on pourrait en discuter à ce moment-là, à la prochaine réunion.

Mrs. Catterall: Sometimes it is easier to discuss the principles from. . . Give me some warning to think about those things.

Le président: Comme le Comité l'a décidé, nous essaierons de faire la prochaine réunion le 8 mai, à 15h30. Si ce n'est pas possible, la prochaine réunion aura lieu le 1er mai 1990, pièce 209 de l'Édifice de l'Ouest, à 15h30.

La séance est levée.

[*Translation*]

Ensuite quelques amendements sur l'équité, y compris des remarques sur la composition du conseil. Je pense qu'il y a un accord général à ce sujet.

Troisièmement il y a la composition du conseil. On n'en a pas beaucoup parlé parce que les syndicats sont tellement occupés avec la Fonction publique 2000 qu'ils n'ont simplement pas eu les ressources pour nous faire un exposé à ce sujet. J'estime que c'est très important pour les gestionnaires de travailler ensemble avec les exécutants. Le conseil doit absolument compter des représentants qui ne viennent pas de la catégorie de la direction, de cette façon les cours seront conçus en tenant compte de la situation des travailleurs de première ligne, car c'est ça la bonne gestion.

Quatrièmement—vous voudrez peut-être y réfléchir et en parler au ministre ou à M. Manion—j'estime qu'il est tout à fait inapproprié que le chef d'un organisme, dans ce cas-ci le directeur, fasse aussi partie du conseil d'administration. C'est comme si un sous-ministre faisait partie du Cabinet. Cela ne se fait pas. On ne peut pas avoir comme membre du conseil quelqu'un qui doit rendre des comptes au conseil. Le principe est mauvais. M. Mazankowski ne veut pas que son sous-ministre se retrouve avec lui à la table du Conseil des ministres en train de prendre des décisions. Ce n'est pas la bonne procédure.

Le directeur est responsable du centre et il fait rapport au conseil. Il ne peut pas faire rapport à un conseil dont il est membre. Je pense qu'il est important de régler cette anomalie en nommant les trois membres prévus mais en excluant le directeur.

The Chairman: Mrs. Catterall, I think that we could discuss your proposed amendments at our next meeting.

Mme Catterall: Parfois il est plus facile de parler des principes en. . . Prévenez-moi pour que j'aie le temps d'y réfléchir.

The Chairman: In accordance with the committee's decision, we shall attempt to have our next meeting on May 8th at 3:30 p.m.. If it is not possible, the next meeting will be held on May 1st, 1990 in room 209 of the West Block at 3:30 p.m..

The meeting is adjourned.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 8

Tuesday, May 1, 1990

Chairman: Nic Leblanc

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 8

Le mardi 1er mai 1990

Président: Nic Leblanc

Minutes of Proceedings and Evidence of the Legislative Committee on

BILL C-34

An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof

Procès-verbaux et témoignages du Comité législatif sur le

PROJET DE LOI C-34

Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence

RESPECTING:

Order of Reference

WITNESSES:

(See back cover)

CONCERNANT:

Ordre de renvoi

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

Second Session of the Thirty-fourth Parliament, 1989-90

Deuxième session de la trente-quatrième législature, 1989-1990

Canada Post Postage paid
Postes Canada Port payé

FIRST CLASS
PREMIÈRE CLASSE
K1A 0S9
OTTAWA

If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnements et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

WITNESS

From Human Rights Commission:

Max Yalden, President.

TÉMOIN

De la Commission des droits de la personne:

Max Yalden, président.

Available from the Canadian Government Publishing Center,
Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 8

Tuesday, May 1, 1990

Chairman: Nic Leblanc

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 8

Le mardi 1er mai 1990

Président: Nic Leblanc

Minutes of Proceedings and Evidence of the Legislative Committee on

BILL C-34

An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof

Procès-verbaux et témoignages du Comité législatif sur le

PROJET DE LOI C-34

Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence

RESPECTING:

Order of Reference

CONCERNANT:

Ordre de renvoi

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

Second Session of the Thirty-fourth Parliament, 1989-90

Deuxième session de la trente-quatrième législature, 1989-1990

34930-1

LEGISLATIVE COMMITTEE ON BILL C-34

Chairman: Nic Leblanc

Members

Mark Assad
Murray Cardiff
Howard Crosby
Jean-Robert Gauthier
Howard McCurdy
Barry Moore
Jean-Marc Robitaille
Ross Stevenson—(8)

(Quorum 5)

J.M. Robert Normand

Clerk of the Committee

Pursuant to Standing Order 114(3):

On Thursday, April 26, 1990:

Howard Crosby replaced Pat Sobeski.

On Tuesday, May 1, 1990:

Mark Assad replaced Marlene Catterall.

Published under authority of the Speaker of the
House of Commons by the Queen's Printer for Canada.

Available from the Canadian Governement Publishing Center,
Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

COMITÉ LÉGISLATIF SUR LE PROJET DE LOI C-34

Président: Nic Leblanc

Membres

Mark Assad
Murray Cardiff
Howard Crosby
Jean-Robert Gauthier
Howard McCurdy
Barry Moore
Jean-Marc Robitaille
Ross Stevenson—(8)

(Quorum 5)

Le greffier du Comité

J.M. Robert Normand

Conformément à l'article 114(3) du Règlement:

Le jeudi 26 avril 1990:

Howard Crosby remplace Pat Sobeski.

Le mardi 1er mai 1990

Mark Assad remplace Marlene Catterall.

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre
des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada.

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, MAY 1, 1990
(8)

[*Text*]

The Legislative Committee on Bill C-34, An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof, met at 3:51 o'clock p.m. this day, in room 209 West Block.

Members of the Committee present: Mark Assad, Murray Cardiff, Howard Crosby, Jean-Robert Gauthier, Jean-Marc Robitaille and Ross Stevenson.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Terry Thomas, Research Officer.

Nic Leblanc announced his appointment as Chairman of the Committee pursuant to Standing Order 113(2).

Witnesses: Paul Tellier, Clerk of the Privy Council. *From the University of Ottawa, Faculty of Administration*: David Zussman, Dean. Lindsay Niemann, former Chairperson of the United Nations Commission on the Status of Women.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference, dated Friday, February 16, 1990, concerning Bill C-34, An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof (*See Minutes of Proceedings and Evidence of Tuesday, March 6, 1990, Issue No. 1*)

Paul Tellier made an opening statement and answered questions.

Agreed,—That the Committee hear the National Action Committee on the Status of Women on Thursday, May 3, 1990, after which the Committee will proceed to the Clause-by-Clause consideration of the Bill.

David Zussman made an opening statement and answered questions.

Lindsay Niemann made an opening statement and answered questions.

Agreed,—That the brief presented by Lindsay Niemann, former Chairperson of the United Nations Commission on the Status of Women be printed as an appendix to this day's Minutes of Proceedings and Evidence (*See Appendix "C-34/1"*).

At 5:45 o'clock p.m., it was agreed,—That the Committee adjourn to the call of the Chair.

J.M. Robert Normand

Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 1er MAI 1990
(8)

[*Traduction*]

Le Comité législatif sur le projet de loi C-34, Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence, se réunit aujourd'hui à 15 h 51, dans la pièce 209 de l'édifice de l'Ouest.

Membres du Comité présents: Mark Assad, Murray Cardiff, Howard Crosby, Jean-Robert Gauthier, Jean-Marc Robitaille et Ross Stevenson.

Aussi présent: *Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement*: Terry Thomas, attaché de recherche.

Nic Leblanc annonce qu'il a été désigné président du Comité en application du paragraphe 113(2).

Témoins: Paul Tellier, greffier du Conseil privé. *De l'Université d'Ottawa, Faculté d'administration*: David Zussman, doyen. Lindsay Niemann, ancienne présidente de la Commission des Nations unies du statut de la femme.

Le Comité reprend les travaux prévus à son ordre de renvoi du vendredi 16 février 1990, soit l'étude du projet de loi C-34, Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence (*voir les Procès-verbaux et témoignages du mardi 6 mars 1990, fascicule nº 1*).

Paul Tellier fait un exposé et répond aux questions.

Il est convenu,—Que le Comité entende le Comité d'action nationale de la situation de la femme, le jeudi 3 mai, après quoi il entreprendra l'étude détaillée du projet de loi.

David Zussman fait un exposé et répond aux questions.

Lindsay Niemann fait un exposé et répond aux questions.

Il est convenu,—Que le mémoire présenté par Lindsay Niemann soit imprimé en annexe aux Procès-verbaux et témoignages d'aujourd'hui (*voir Appendice «C-34/1»*).

À 17 h 45, il est convenu,-Que le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

J.M. Robert Normand

[*Text*]

EVIDENCE

[*Recorded by Electronic Apparatus*]

Tuesday, May 1, 1990

• 1550

Le président: À l'ordre!

Aujourd'hui, le 1er mai 1990, se réunit

the Legislative Committee on Bill C-34, an act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain acts in consequence thereof.

Nous avons l'honneur d'avoir parmi nous cet après-midi trois témoins: M. Paul Tellier, greffier du Conseil privé; M. David Zussman, doyen de la Faculté d'administration de l'Université d'Ottawa; et Mme Lindsay Niemann,

former chairperson of the United Nations Commission on the Status of Women.

Monsieur Tellier, vous êtes le bienvenu ici cet après-midi. Je vous laisse la parole pour que vous nous expliquiez un peu ce que vous pensez du Centre canadien de gestion.

M. Paul Tellier (greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet): Monsieur le président, merci. Cela me fait plaisir d'être ici. Tout d'abord, je voudrais vous présenter Mme Nicole Chauvin et M. Nicholas d'Ombrain, deux collègues du Bureau du Conseil privé.

Monsieur le président, cela me fait plaisir de parler du Centre. Comme vous le savez, comme chef de la Fonction publique, je me sens responsable de m'assurer non seulement que la qualité de la Fonction publique soit maintenue, mais que la Fonction publique dans son ensemble soit prête à faire face aux défis de l'avenir.

Vous êtes au courant, vous et vos collègues, de l'initiative lancée par le premier ministre, initiative qui s'appelle Fonction publique 2000. La création du Centre canadien de gestion se situe vraiment dans le contexte de cette initiative-là.

I think it is very important to ensure that the Public Service is as competent as possible today. The preoccupation of the government, starting with the Prime Minister, is also to ensure that the Public Service is equipped to deal with the challenges of the 21st century, just around the corner. That is why the centre was announced by the government about a year ago and why you have this bill in front of you.

As you know, I am currently chairman of the advisory committee. If this bill is passed, the committee will become the board of directors of that centre. It was felt that it would be desirable for me to chair because we want to make sure that the centre contributes to the overall improvement of quality in the Public Service, especially quality in terms of serving the public—because this is what we exist for—and to make sure that the centre remains relevant. We do not want this. This is not a duplication of what is going on in universities. This is very much a complement; therefore, it is very important that this remains at all times very relevant.

[*Translation*]

TÉMOIGNAGES

[*Enregistrement électronique*]

Le mardi 1er mai 1990

The Chairman: Order, please!

We are meeting today, May 1, 1990, as

le Comité législatif sur le projet de loi C-34, Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence.

We have the honor to have with us this afternoon three witnesses: Mr. Paul Tellier, Clerk of the Privy Council; Mr. David Zussman, Dean of the Faculty of Administration from the University of Ottawa; and Mrs. Lindsay Niemann,

ancienne présidente de la Commission des Nations-Unies sur la condition féminine.

Mr. Tellier, welcome to our Committee. You have the floor so that you can give us your view on the Canadian Centre for Management Development.

Mr. Paul Tellier (Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet): Thank you, Mr. Chairman. It is a pleasure to be here. I would first like to introduce Mrs. Nicole Chauvin and Mr. Nicholas d'Ombrain, two colleagues from the Privy Council Office.

It is a pleasure to speak about the Centre. As you know, as head of the Public Service, I feel it is my duty to ensure not only that the quality of the Public Service is maintained but that as a whole, the Public Service is in a position to face the challenges of the future.

You and your colleagues are aware of the initiative launched by the Prime Minister which is called Public Service 2000. The creation of the Canadian Centre for Management Development has to be seen in this context.

Il est très important de veiller à ce que la Fonction publique soit aussi compétente que possible dans le présent. Le gouvernement, et le Premier ministre lui-même, veulent également s'assurer qu'elle est équipée pour faire face aux défis du 21ième siècle qui, comme vous le savez, arrive à grands pas. C'est la raison pour laquelle le gouvernement a annoncé il y a environ un an la création de ce centre et pour laquelle vous êtes saisis de ce projet de loi.

Je suis actuellement président du Comité consultatif qui, si ce projet de loi est adopté, deviendra le conseil d'administration du centre. On a pensé qu'il serait souhaitable que je préside ce comité puisque nous voulons nous assurer que le Centre contribue à l'amélioration générale de la qualité de la Fonction publique, en particulier pour ce qui est du service à la population—puisque c'est notre raison d'être—et d'autre part, que ce centre reste utile. Il ne s'agit pas de faire double emploi avec ce que l'on fait dans les universités. Il s'agit en fait d'un complément, il est donc très important de s'assurer que ce que l'on y fait est tout à fait approprié.

[*Texte*]

When Mr. Manion and I started working on this a year and a half ago, we thought one of the best ways to ensure that degree of relevance would be for public servants, especially deputy ministers, to be on the board with outsiders, to make sure what is going on in the Public Service on a daily basis and what is going on in the centre are not only compatible, but in support of one another.

• 1555

I would be delighted, Mr. Chairman, to answer questions

que vous ou vos collègues pourriez nous demander.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Tellier. Monsieur Gauthier.

M. Jean-Robert Gauthier (député d'Ottawa—Vanier): Merci, monsieur le président.

Monsieur Tellier, je m'excuse du retard mais j'ai été appelé à une réunion traitant de l'ordre des travaux de la Chambre. Je n'ai pas pu partir à temps.

Monsieur Tellier, vous avez fait allusion au fait que vous étiez présentement le président du comité consultatif. Lorsque le projet de loi C-34 sera adopté, vous deviendrez, à titre de greffier du Conseil privé, le président du conseil de la nouvelle corporation.

Le projet de loi antérieur, le projet de loi C-148, constituait le Centre comme un organisme fédéral composé d'un comité consultatif. Dans la version de C-34, monsieur le président, les députés savent que le Centre devient une personne morale dotée d'un conseil d'administration. Je voudrais demander à M. Tellier pourquoi ce changement, est-ce qu'il y a une raison?

M. Tellier: Oui. Monsieur le président et monsieur Gauthier, quand le projet de loi a été discuté à la Chambre haute, au Sénat, des commentaires ont été faits à savoir qu'il serait peut-être souhaitable d'assurer une plus grande indépendance au Centre. Comme vous le savez, monsieur Gauthier, dans la version originale du projet de loi, le directeur du Centre, à toutes fins pratiques, avait le statut d'un sous-ministre et se rapportait directement à un ministre. Deuxièmement, le comité, comme vous venez de le dire, était un comité-conseil et non pas un comité décisionnel. Pour assurer l'indépendance du Centre vis-à-vis du gouvernement, à la suite des suggestions faites à la Chambre haute, le projet de loi a été réintroduit avec ces modifications. Aujourd'hui, en termes d'imputabilité, le directeur du Centre se rapportera au conseil d'administration lorsque la législation sera passée. Le conseil d'administration, à son tour, sera redevable au Parlement par l'intermédiaire du ministre responsable. Donc, comme vous l'avez dit, c'est une Société de la Couronne, c'est une corporation départementale qui est créée. La ligne d'imputabilité est: directeur du Centre, conseil d'administration, ministre, Parlement.

M. Gauthier: On ne sait pas qui sera le ministre.

M. Tellier: À l'heure actuelle, le ministre responsable du Centre est le vice-premier ministre. Pour laisser de la flexibilité, le projet de loi dit que ce sera un ministre désigné par un arrêté en conseil.

[*Traduction*]

Lorsque M. Manion et moi-même avons commencé à travailler à ce projet il y a un an et demi, nous avons pensé qu'une des meilleures façons de garantir que ce que faisait le Centre soit toujours approprié serait que des fonctionnaires, et en particulier des sous-ministres, siègent à son conseil avec des gens de l'extérieur, afin que l'on soit certain que ce qui se fait couramment à la Fonction publique et ce qui se fait au centre soit non seulement compatible mais également complémentaire.

Je serais heureux, monsieur le président, de répondre aux questions

that you or your colleagues might have.

The Chairman: Thank you very much, Mr. Tellier. Mr. Gauthier.

Mr. Jean-Robert Gauthier (Ottawa—Vanier): Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Tellier, I am sorry I am late but I was called to a meeting concerning the work in the House. I just couldn't get away on time.

Mr. Tellier, you said something to the effect that you were presently the Chairman of the Advisory Committee. When Bill C-34 is passed, as Clerk of the Privy Council, you will become the Chairman of the Board of Governors of the new corporation.

The previous Bill, Bill C-148, set up the Centre as a federal organization with an advisory committee. In the C-34 version, Mr. Chairman, the members know that the Centre now becomes a legal entity, a corporation with a Board of Governors. I would like to ask Mr. Tellier why this change and is there a reason for it?

Mr. Tellier: Yes. Mr. Chairman and Mr. Gauthier, when the Bill was discussed in the Upper Chamber, in the Senate, comments were made to the effect that it would be perhaps desirable to ensure greater independence for the Centre. As you know, Mr. Gauthier, in the original version of the Bill, the Centre's Director, to all practical intents and purposes, had the status of a Deputy Minister and reported directly to a Minister. Second, the Committee, as you have just said, was an advisory Committee and not a decision making Committee. To ensure an arms length relation between the Centre and the government, to follow up on the suggestions made by the Upper Chamber, the Bill was reintroduced with these changes. Today, in terms of accountability, the Centre's Principal will report to the Board of Governors once the legislation is passed. The Board of Governors, in turn, will be accountable to Parliament through the Minister. So, as you said, it is a Crown Corporation, a Departmental Corporation that is being set up. The accountability line is: Centre's Principal, Board of Governors, Minister, Parliament.

Mr. Gauthier: We don't know who the Minister will be.

Mr. Tellier: At this point in time, the Minister responsible for the Centre is the Vice Prime Minister. To give flexibility, the Bill says that it will be a Minister designated by Order in Council.

[*Text*]

M. Gauthier: Dans le projet original C-148, le mandat du conseil consultatif était inclus dans le projet, c'était clair. Dans le projet de loi C-34, on a remarqué qu'il n'y a pas de définition, il n'y a pas de mandat clairement établi. Pourquoi?

M. Tellier: Parce que, à toutes fins pratiques, le conseil d'administration est responsable de tout. Donc, étant donné qu'on a changé l'imputabilité et que ce n'est pas un comité consultatif, mais bien un conseil d'administration qui est responsable de cette corporation qui s'appelle le Centre, le conseil d'administration assume toutes les responsabilités.

M. Gauthier: Si ce doit être le cas, et je vous crois que ce le sera, vous allez me rassurer sur trois ou quatre courtes questions.

• 1600

Acceptriez-vous quelques amendements qui imposerait la Loi sur les langues officielles à ce nouveau bureau d'administration qui est une personne morale indépendante du gouvernement, indépendante de l'administration gouvernementale? Accepteriez-vous, pour être certain que cette corporation soit sensible à ce point, qu'on mette un article dans la loi disant que le Centre est une institution fédérale, pour l'application de la Loi sur les langues officielles? Voilà ma première question.

La deuxième question est dans la même veine. Vous m'avez dit que c'était une corporation indépendante, qui ne serait donc pas soumise, j'imagine, à la Loi sur l'emploi dans la Fonction publique. Est-ce que vous seriez prêt à m'expliquer, si j'ai raison de dire que la corporation devrait être, dans son embauche, dans ses conditions de travail, dans son traitement du personnel soumise aux lois du Parlement en ce qui a trait à l'embauche des employés? Étant donné que cette loi était si stricte je pourrais peut-être vous demander pourquoi on y met une clause. Je n'ai pas le projet de loi devant moi, mais un article du projet de loi donne un droit à la corporation d'embaucher les gens à contrat.

C'est une expérience nouvelle que j'endosse, remarquez bien, absolument sans réserve. Je l'ai fait il y a déjà 15 ans. Monsieur Tellier, je pense que vous le savez, vous étiez aux alentours en ce temps-là. C'est une idée qui me tient à coeur et que je voudrais voir mettre en place. Mais accepteriez-vous, étant donné que le projet est nouveau et qu'on peut peut-être vouloir revenir sur cette institution, accepteriez-vous, dis-je, qu'il y ait une clause dans ce projet de loi, une clause appelée en anglais *sunset clause*? Car dans quatre ou cinq ans, le Parlement devra revoir le fonctionnement de cette école avant qu'on puisse la reconduire pour l'éternité. Cela pour être certain que tout fonctionnera bien et que s'il y a eu des accrocs de développement ou des choses qui pourraient être sérieuses... Bref! La Loi sur l'emploi, les langues officielles et puis une clause grand-père. Pourquoi met-on une clause de contrat quand on veut être soumis à une loi qui régit l'embauche?

M. Tellier: Monsieur le président, monsieur Gauthier, sur la question de la Loi sur les langues officielles, je prenais pour acquis que cette loi s'appliquait étant donné que c'est une institution fédérale. Est-ce qu'il y aurait lieu de le dire

[*Translation*]

Mr. Gauthier: In the original C-148, the Advisory Council's terms of reference were included in the project and were clear. In C-34, there is no definition nor clearly established terms of reference. Why?

Mr. Tellier: Because to all practical intents and purposes the Board of Governors is accountable for everything. So, as the accountability was changed and that it was not an Advisory Committee, but a Board of Governors that is accountable for this corporation called the Centre, the Board of Governors assumes all responsibilities.

Mr. Gauthier: If that is to be the case, and I think it will be, you will reassure me on 3 or 4 small points.

Would you accept a few amendments flowing from the Official Languages Act for this new management centre that is a legal entity independent from government, at arms length from government? Just to be sure that the new corporation is sensitive to this point, would you accept us putting into the act a clause stating that the centre is a federal institution as concerns the implementation of the Official Languages Act? That is my first point.

My second point follows in the same vein. You told me it was an arms length corporation and I therefore imagine that the Public Service Employment Act will never apply to it. Would you be ready to explain to me if I am right in saying that the corporation, in the area of hiring, work and staff management should come under Parliament legislation in the area of hiring employees? As this legislation was so strict, I could perhaps ask you why a clause is being put in. I don't have the bill before me, but one of the clauses of the bill gives the corporation the right to hire people on contract.

That is a new experience I am endorsing, I would like to point out, totally without any reservations. I did it 15 years ago. Mr. Tellier, I think that you know that because you were around in those days. It is an idea I hold dear and I would like to see it set up. But as this sort of thing is new and that we might perhaps want to come back to examine this institution, would you accept to have a clause in the Bill, the kind of clause they call a sunset clause in English? Because 4 or 5 years down the road, Parliament will have to look at how this school works at least once more before we let it go on for all eternity. Just to be sure that everything works well and if there have been any little development problems or things that might be a bit serious... To summarize! The Employment Act, the Official Languages Act and a grandfathering clause. Why do you put a clause concerning contracts in there if you figure you will have to submit to legislation on hiring?

Mr. Tellier: Mr. Chairman, Mr. Gauthier, concerning the Official Languages Act, I took it for granted that this legislation did apply as this is a federal institution. Should it be spelled out in this bill? I have no objections but it would

[*Texte*]

d'une façon concrète dans ce projet de loi? Je n'y verrais aucune objection, ce serait probablement répétitif. Mais, on tient pour acquis que la Loi sur les langues officielles passée l'an dernier s'applique d'une façon intégrale à ce Centre.

M. Gauthier: Je suis d'accord avec vous.

M. Tellier: S'il est préférable de le dire, je n'ai absolument aucune objection à cela.

M. Gauthier: Vous avez raison à 100 p. 100, monsieur Tellier. Mais vous vous souviendrez que dans la définition «institutions fédérales» il y a eu des arguments en Chambre pour savoir ce qu'elle signifiait.

Pendant des années la Bibliothèque du Parlement ne se considérait pas une institution fédérale. J'avais des doutes à savoir si la définition était assez large pour l'inclure, et quand je disais que oui, d'autres disait que non. Alors, pour être plus certain qu'autrement, pourquoi ne pas le mentionner tout simplement?

M. Tellier: Je n'y verrais aucune objection, monsieur le président.

La question sur la Loi sur l'emploi: Les employés du Centre sont des employés tombant sous la juridiction de la Fonction publique. Pourquoi la clause d'exception ou la possibilité?

M. Gauthier: Oui.

M. Tellier: Monsieur Gauthier, supposons que le directeur du Centre ou le directeur de la recherche décide d'embaucher, non pas pour six mois mais d'une façon semi-permanente ou permanente, un professeur d'université quelconque et qu'au lieu de le faire entrer dans la Fonction publique, il le fait par voie de contrat ou de personnel qui viendrait de l'extérieur. Bref! C'est la seule raison.

M. Gauthier: Pourquoi demander la permission au Conseil du Trésor dans ce cas? Pourquoi le conseil d'administration, avant d'embaucher une personne que vous venez de définir, devra-t-il, d'après l'article 15(2) que je cite:

> (2) Malgré le paragraphe (1), le directeur peut recruter, au nom du Centre, des chargés de cours et des chercheurs et, avec l'approbation du Conseil du Trésor. . .

• 1605

Lorsqu'on fait cela, monsieur Tellier, on est moins que pur. Je vous avoue que je suis un peu agacé. J'aime la division des pouvoirs, et si l'emploi est soumis à quelque bureaucratie autre que celle qui contrôle l'école, je vous dis qu'on aura des problèmes.

Pourquoi est-t-on obligé de se soumettre au Conseil du Trésor? Ils ont un budget, ils ont un mandat. Qu'ils fassent leur travail et dans cinq ans on leur dira si on n'est pas content ou si on est content.

M. Tellier: La seule raison pour laquelle cette procédure est là, monsieur Gauthier, c'est pour s'assurer que les termes et conditions d'emploi soient acceptables aux représentants de l'employeur, à savoir le Conseil du Trésor. Par conséquent, s'il s'agit d'engager un professeur ou un chercheur, qu'il ne soit pas payé à 600$ de l'heure, qu'il soit rémunéré à un taux raisonnable.

[*Traduction*]

probably be repetitive. We simply take it for granted that the Official Languages Act passed last year applies in its entirety to this Centre.

Mr. Gauthier: I agree.

Mr. Tellier: If it is preferable to say so, I have absolutely no objections to that.

Mr. Gauthier: You are 100% right, Mr. Tellier. But you will remember that in the definition of "federal institutions" there was some debate in the House as to what that meant.

For years, the Parliamentary Library did not consider itself as a federal institution. I had doubts as to whether the definition was broad enough to include it and even though I said yes, others were saying no. So just to be sure, more than anything else, why not simply mention it?

Mr. Tellier: I can see no objection, Mr. Chairman.

As for the Employment Act: The employees of this Centre are employees under the jurisdiction of the Public Service. Why, then, this exception clause or this possibility?

Mr. Gauthier: Yes.

Mr. Tellier: Mr. Gauthier, suppose the Principal of the Centre or the Research Director decided to hire, not for 6 months, but on a semi-permanent or permanent basis, some university professor and that instead of hiring him through the Public Service, he wants to do this through a contract or for personnel coming from the outside. Anyway, that is the only reason.

Mr. Gauthier: Why, then, ask Treasury Board's permission? Before hiring that person you have just defined, then, why does the Board of Governors have to go through what is set out in Clause 15(2), and I quote:

> (2) Notwithstanding subsection (1), the Principal, may on behalf of the Centre, appoint and employ teaching and research staff and may, with the approval of the Treasury Board. . .

That is not quite pure. I must confess that I am a little bit annoyed. I like the division of powers and if hiring is under a different bureaucracy than the school, I am sure that we are going to get into problems.

Why do we have to put this under Treasury Board? They have a budget, they have a mandate, let them do their work and within 5 years, we will tell them whether we are satisfied or not with what they have done.

Mr. Tellier: The only reason why we have chosen this procedure is to ensure that the terms and conditions of employment are acceptable to the representatives of the employer, namely the Treasury Board. Therefore, when you hire a professor or a researcher, to see that he is not paid $600 an hour, that he is paid at a reasonable rate.

[*Text*]

Vous avez parfaitement raison de dire que si le directeur du Centre est responsable pour tout le personnel et est redevable de sa gestion au conseil d'administration, les chances qu'un individu soit payé 600$ de l'heure sont assez limitées. Mais c'est simplement pour s'assurer que les termes et conditions d'emploi soient conformes à ceux du gouvernement.

M. Gauthier: Pourquoi pas le mot «consultation» ou lieu d'«approbation» alors? «Approbation» est un terme assez fort. Il sous-entend qu'on a un droit de regard avec droit de refus, tandis que «consultation» ou un autre terme que quelqu'un de plus intelligent pourrait trouver... Laissez à vos directeurs du Centre les pouvoirs d'embaucher dans un cadre définitif au lieu de les soumettre à une autre personne qui n'aurait peut-être pas des idées semblables à celles du Centre ou à celles du directeur. Il peut y avoir des conflits d'intérêt.

Il y a toutes sortes de raisons pour penser que cela pourrait nous causer toutes sortes de problèmes. Je sais comment les ministères fonctionnent et comment ils protègent leurs petits fiefs. Si le gros argentier du Conseil du Trésor dit non, il est difficile d'embaucher quelqu'un. Si ce n'est pas un de ses chums ou un de ses amis, attention!

Alors, j'enlèverais le mot «approbation». Je mettrais «consultation», ou autre chose comme «vérification», si vous voulez. Un terme que vous pourriez peut-être me suggérer étant plus familier cela.

M. Tellier: C'est une suggestion, monsieur le président, qu'on est prêt à regarder.

M. Gauthier: Sur la clause *sunset* maintenant.

M. Tellier: Oui, monsieur Gauthier. Je ne vois pas d'inconvénient à ce que le Centre revienne devant le Parlement cinq ans après le vote sur la Loi et la sanction royale.

M. Gauthier: La raison pour laquelle je le demande, c'est qu'il n'y a aucune directive ferme disant que les parlementaires vont être impliqués. Le rapport annuel de ce conseil ira au ministre qui peut le déposer en Chambre, Dieu sait quand! Si je n'ai pas de garantie qu'un rapport annuel sera déposé avec un renvoi automatique à un comité du Parlement pour étude et considération... Il me semble raisonnable de faire confiance pour cinq ans, mais ils doivent venir nous voir dans cinq ans pour écouter nos commentaires. Il me semble que c'est raisonnable.

M. Tellier: C'est une suggestion, monsieur le président, qu'on est prêt à examiner pour éventuellement l'inclure dans le projet de loi.

Le président: Monsieur Crosby.

Mr. Crosby (Halifax West): I do not know if this is a question you can answer, but it arose out of Mr. Gauthier's discussion. As I recall, and I just want to confirm it here, the Canadian Centre for Management Development is an agent of Her Majesty in right of Canada. I would have thought that would bring in all the laws applicable to a federal institution directly. Apart from that designation as an agent of Her Majesty the Queen in right of Canada, would the centre not be a federal institution for the purposes of the Official Languages Act and the Constitution Act?

Mr. Tellier: Yes.

[*Translation*]

You are quite right when you say that if the principal of the centre is responsible for all personnel and accountable to the Board of Directors, the chances that someone be paid $600 an hour are quite limited. But it is only to make sure that the terms and conditions of employment are compatible with those of the government.

Mr. Gauthier: Then why not choose the word "consultation" rather than "approval"? "Approval" is quite a strong word. It implies that Treasury Board could reject a submission, whereas "consultation" is a better word that better people could find... Let the principal and his colleagues at the Centre hire in a definitive way rather than subject their decisions to the approval of someone who might not have the same ideas as the Centre's or its principal. There might be conflicts of interest.

There are also some reasons to think this could create all kinds of problems. I know how Departments work and how they protect their own preserve If the big boss at Treasury Board says no, it is difficult to hire someone. If it is not one of his chums or friends, beware!

So I would take out the word "approval". I would replace it with "consultation" or something like "review", if you prefer. Any word that you could suggest since you are more familiar with that kind of jargon.

Mr. Tellier: Mr. Chairman, we are quite willing to look at the suggestion.

Mr. Gauthier: Now on the "sunset" clause.

Mr. Tellier: I have no objection to having the Centre come back before Parliament 5 years after the vote on the legislation and the royal assent.

Mr. Gauthier: The reason why I am asking this is that there is no firm direction to the effect that Parliamentarians are going to be involved. The Board's annual report will go to the Minister who could table it in the House, God knows when! If I have no guarantee that an annual report is going to be tabled and automatically referred to a Parliamentary Committee for study and consideration... I feel it is reasonable to trust the Centre for 5 years and to ask these people to come before us in 5 years and listen to our comments. It seems reasonable.

Mr. Tellier: It is a suggestion that we are quite willing to consider to see if we can put it in the bill.

The Chairman: Mr. Crosby.

M. Crosby (Halifax-Ouest): Je ne sais pas si c'est une question à laquelle vous pourrez répondre mais elle découle de l'intervention de M. Gauthier. Si je me souviens bien, et j'aimerais en être sûr, le Centre canadien de gestion est un mandataire de Sa Majesté du chef du Canada. Je pensais que cela signifiait qu'il était ainsi directement assujetti à toutes les lois applicables aux institutions fédérales. En plus d'être appelé mandataire de Sa Majesté du chef du Canada, le Centre ne serait-il pas une institution fédérale aux fins de la Loi sur les langues officielles et de la Loi constitutionnelle?

M. Tellier: Si.

[*Texte*]

Mr. Crosby: So having said this, my fear would be that when you articulate application of laws like official language laws, human rights laws, you are in a sense implying that if those articulated provisions are not there, the laws do not apply. In other words, do you have to go back through every statute establishing a federal institution and graft on specific references to the kinds of obligations that emanate from the Official Languages Act, the Constitution Act and so on? I think the answer is no. They are there, they are part of the applicable law, and while it may be of some value to have them articulated in each bill, I think that in many ways it is better to rely on the more general laws that apply in all these instances.

• 1610

However, there may be a special concern for aboriginal rights, women's rights, and the rights of visible minorities. Personally, I would like to see some reference to this in the bill. Do you see any objection to that? Do you think it advantageous to indicate that special attention should be given to the promotion of the rights of women, aboriginal people, and visible minorities?

Mr. Tellier: The reason I said to Mr. Gauthier that I would be ready to explore the possibility of an amendment in relation to the Official Languages Act was that Mr. Gauthier was saying that maybe subsection 3.(3) was not strong enough. I agree with you that if it is redundant it should not be modified. I just said to Mr. Gauthier that we would look into this.

In terms of equal opportunity for women or natives, I know that at your last meeting you discussed that at some length. I would have no problem in recommending to the minister a specific mention of this.

You know as well as I that the record of the government in the promotion of women over the last five years has been exceptional. In the senior management category, the number has gone up from roughly 5% to over 15.2%. In deputy minister positions and the equivalent, the numbers have gone from 7 to 21. With respect to judges, in courts where the appointing power is the federal government, the number of women has gone from 37 to 77. As to heads of missions abroad, the government has brought the number to 13. Perhaps where the change has been most spectacular is in relation to agencies, boards, and commissions, where the number of women over a five-year period has gone up from 15% to 30.8%. So that is more than double.

So I would have no problem, Mr. Crosby, in recommending to Mr. Mazankowski the possibility of including something saying that women and members of visible minorities should be specifically referred to in the legislation.

Mr. Assad (Gatineau—La Lièvre): Mrs. Catterall, who was not able to be here, wanted me to put forward a question. In the light of the findings of the task force on barriers to women in the public service, she wants to know what role or responsibility you think that the centre could play in the advancement of women. She feels that the best way to crack what she calls a glass ceiling is from the top down. She finds that attitudes still exist, and that they are

[*Traduction*]

M. Crosby: Alors, ce qui m'inquièterait si l'on précise que des lois comme la Loi sur les langues officielles, la Loi sur les droits de la personne, etc, s'appliquent à ce centre, c'est qu'on en déduise que les autres lois ne s'y appliquent pas. Autrement dit, faut-il, chaque fois que l'on adopte une loi portant création d'une institution fédérale veiller à rappeler toutes les obligations qui découlent de la Loi sur les langues officielles, de la Loi constitutionnelle, etc? Je crois que non. Ces lois existent, elles s'appliquent et si l'on peut quelques fois penser qu'il est bon de les rappeler dans chaque projet de loi, à bien des égards, il me semble préférable de s'en tenir à des lois plus générales qui s'appliquent dans tous ces cas.

Il y a peut-être lieu d'accorder une attention spéciale aux droits des autochtones, aux droits des femmes et aux droits des minorités visibles. Personnellement, je souhaiterais qu'il en soit question dans le projet de loi. Y verriez-vous un convénient? Selon vous, conviendrait-il d'insister sur la promotion des droits des femmes, des autochtones et des minorités visibles?

M. Tellier: La raison pour laquelle j'ai dit à M. Gauthier que je serais prêt à envisager la possibilité d'un amendement relativement à la Loi sur les langues officielles est que M. Gauthier a estimé que le paragraphe 3.(3) n'était peut-être pas suffisamment fort. Je conviens avec vous que s'il est redondant il ne doit pas être modifié. J'ai simplement dit à M. Gauthier que j'étais prêt à envisager la chose.

Pour ce qui est des possibilités égales pour les femmes et les autochtones, je sais que vous en avez discuté assez longuement lors de votre dernière réunion. Je ne verrais rien contre le fait de recommander au ministre qu'il en soit question de façon précise.

Vous devez quand même admettre que les résultats obtenus par le gouvernement au chapitre de la promotion des droits des femmes au cours des cinq dernières années ont été exceptionnels. Dans la catégorie de la haute direction, le pourcentage des femmes a augmenté d'environ 5 p. 100 à plus de 15.2 p. 100. Au niveau des sous-ministres ou l'équivalent, leur nombre est passé de 7 à 21. Pour ce qui est des juges nommés par le gouvernement fédéral, le nombre de femmes juges est passé de 37 à 77. Et il y a maintenant 13 femmes chefs de mission à l'étranger. C'est quand même pour ce qui est des agences, offices et commissions que le changement a été le plus spectaculaire; le pourcentage des femmes dans ces organismes est passé de 15 p. 100 à 30.8 p. 100 en cinq ans. C'est plus du double.

Je ne me ferai donc pas prier, monsieur Crosby pour recommander M. Mazankowski la possibilité que les femmes et membres des minorités visibles soient mentionnés de façon précise dans la loi.

M. Assad (Gatineau—La Lièvre): Mme Catterall, qui ne peut malheureusement être présente, m'a demandé de poser la question suivante pour elle. À la lumière des conclusions du groupe de travail sur les barrières auxquelles sont confrontées les femmes dans la Fonction publique, elle désirerait savoir quel rôle ou responsabilité le Centre devraient assumer, selon vous, pour assurer l'avancement des femmes. Elle estime quant à elle que la meilleure façon de

[*Text*]

holding back women from advancement in the public sector and sending them into the non-traditional occupations. She says that women are leaving at a younger age and at a higher rate than men. Do you think the centre could help in this matter or improve their chances?

• 1615

Mr. Tellier: Yes, very much so. Your point is very well taken. In spite of the record I have just mentioned, which I suggest is quite remarkable, I think everyone would agree there is still room for a lot of improvement.

The key problems identified by Mrs. Jean Edmonds and the others who were commissioners of that task force, whose report was entitled "Beneath the Veneer: The Report of the Task Force on Barriers to Women in the Public Service", are ones of attitudes or structures.

I agree with you that the centre is the right instrument to play a major role. In terms of structure, I will give you an example using the facts in that report.

At this time the number of women in the Public Service is very significant; if my memory serves me well, the number is in excess of 40%. But they are clustered in four occupational groups: CRs; SCYs—i.e., secretaries; PMs—i.e., program managers; and AS—i.e., administrative officers.

We have to ensure that we change the structure so that it becomes much easier for a woman to break out of those occupational groups and to especially move out of the management support category, in which they are either clerks or secretaries, and move into the other occupational groups.

This is one of the key subjects, as you may know, that is being examined in the context of Public Service 2000. At this time, the Public Service of Canada consists of 211,000 people and is broken down or fragmented into 88 occupational groups, which makes classification very time-consuming and very energy-consuming and, perhaps more importantly, constitutes a real barrier to some women in moving up. Therefore, Public Service 2000, as an initiative and as a whole, and the centre could play major roles in addressing those issues.

In terms of attitudes, it is a question of making the average male manager more conscious of the fact that whether they like it or not, a change is necessary in order to serve the public in the way we want to ten or fifteen years from now. Because it will then be very difficult to recruit skilled labour and we will be dependent to a large extent upon women entering the labour force. Therefore, it will be a must situation, and any psychological barriers the male manager may have today will have to disappear if we are to serve the public adequately and effectively.

I reviewed what Mrs. Catterall was saying at the last meeting of this committee, and I agree with her that the centre should be used as a tool to break these barriers.

[*Translation*]

s'attaquer à ce qu'elle appelle le plafond de verre est de commencer par le haut. Elle est d'avis qu'il y a encore des attitudes qui font que les femmes ne peuvent pas avancer dans le secteur public et ne peuvent pas avoir accès aux postes non traditionnels. Aussi, les femmes selon elles, quittent leur emploi plus jeunes et en plus grand nombre que les hommes. Le Centre peut-il faire quelque chose pour rétablir la situation ou améliorer leurs chances?

M. Tellier: Certainement. Vous avez raison. Malgré les résultats dont je viens de parler, et qui sont tout à fait remarquables, je pense que tout le monde est d'accord pour dire qu'il y a encore place à l'amélioration.

Les problèmes clé identifiés par Mme Jean Edmonds et les autres commissaires qui forment le groupe de travail, dans leur rapport intitulé «Sous le vernis: Rapport du groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique», sont des problèmes d'attitude ou de structures.

Je conviens avec vous que le Centre doit jouer un rôle de premier plan à cet égard. Pour ce qui est des structures, je vais vous donner des exemples à partir du rapport.

Le nombre de femmes dans la Fonction publique est actuellement très important; si je me souviens bien, le pourcentage dépasse les 40 p. 100. Cependant, les femmes se trouvent regroupées dans quatre catégories d'emploi: les CR, les SCY—c'est-à-dire les secrétaires, les PM, c'est-à-dire les directeurs de programme, et les AS, c'est-à-dire les agents d'administration.

Nous devons nous assurer de modifier les structures de façon à ce que les femmes puissent plus facilement sortir de ces catégories d'emploi, sortir de la catégorie du soutien administratif en particulier, dans laquelle elles sont confinées à des postes de commis ou de secrétaires, pour occuper d'autres catégories.

C'est un des sujets clé qui sont examinés, comme vous le savez, dans le contexte de Fonction publique 2000. La Fonction publique du Canada, qui compte quelque 211,000 employés, est actuellement fragmentée en 88 groupes d'emploi, ce qui rend la classification très longue et très difficile, ce qui contribue également, et c'est plus grave, à créer une barrière réelle pour certaines femmes qui veulent avancer. Fonction publique 2000, en tant qu'initiative et de façon globale, de même que le Centre, peuvent jouer un rôle important en vue de rétablir cette situation.

Pour ce qui est des attitudes, ce que nous voulons faire, c'est rendre le gestionnaire homme moyen plus conscient de la nécessité d'un changement, qu'il soit d'accord ou non, en vue de nous permettre de servir le public comme il y a droit dans 10 ou 15 ans. A ce moment-là, il sera de plus en plus difficile de recruter de la main-d'oeuvre qualifiée; nous devrons encourager les femmes à revenir à la main-d'oeuvre active. Nous n'aurons plus le choix, ce qui fait que les barrières psychologiques que peuvent avoir les gestionnaires hommes aujourd'hui devront disparaître si nous voulons être en mesure de servir le public adéquatement et efficacement à l'avenir.

J'ai lu ce que disait Mme Catterall à ce sujet lors de la dernière réunion du comité et je conviens avec elle que le Centre devrait être un outil qui permet d'abattre ces barrières.

[*Texte*]

M. Gauthier: Monsieur Tellier, puisque vous êtes le premier commis de l'État, je vais vous poser des questions qui m'agacent un peu. Cette initiative d'établir une école d'administration supérieure pour former des fonctionnaires publics est réalisée indépendamment des universités, n'est-ce pas? Officiellement, nous ne sommes associés à aucun autre groupe. C'est une initiative du gouvernement fédéral.

M. Tellier: Nous travaillons en étroite consultation avec les universités.

M. Gauthier: Je voudrais que vous m'expliquiez cela, parce que cela m'agace un peu. Il ne faut pas isoler les fonctionnaires du reste de la science administrative. En s'isolant, ils deviendraient imbus de leur propre force et de leur propre pouvoir, et il pourrait être difficile pour le monde ordinaire de traiter avec eux. Cela diminuerait l'efficacité des députés, d'après moi. Le népotisme bureaucratique va peut-être un jour disparaître, mais je cherche toujours à l'éliminer.

• 1620

Comment faire pour éviter que ceux qui seront sélectionnés pour aller à l'école ne seront pas justement des amis du système ou des amis de l'administration? Il n'y a qu'une personne de responsable, le gouvernement à travers le commis de l'État qui sera président du conseil d'administration. Vous avez des contrats pas mal sérieux.

Comment traiterez-vous ce problème à savoir, éviter d'accroître l'arrogance des fonctionnaires qui diraient être spécialement formés par une école spéciale après avoir été sélectionnés spécialement par un groupe d'amis? Comment répondre aux institutions publiques comme les universités, les organisations privées qui seraient intéressées à l'élaboration des programmes et à l'administration de cette école?

M. Tellier: Monsieur le président, M. Gauthier, avant de mettre ce Centre sur pied beaucoup de consultations ont eu lieu avec les professeurs d'universités dans le secteur de l'administration publique. Comme vous le savez peut-être, depuis à peu près trois ou quatre ans on invite à chaque année, à Touraine, un représentant de chaque département de l'administration publique pour discuter de ces choses. Donc, le monde académique a été consulté très étroitement. D'ailleurs, quand la question a été posée au Sénat, M. Manion a déposé la liste des 48 spécialistes d'administration publique qui avaient été impliqués.

Deuxièmement, si vous regardez la liste actuelle du comité consultatif qui deviendra un conseil d'administration, vous avez Peter Aucoi de l'université Dalhousie, à Halifax, vous avez Bob Johnson, de l'université Western Ontario, et vous avez également Peter Meekison, vice-président à l'université d'Alberta. Donc, il existe une relation très étroite avec les universités.

Par conséquent, il ne s'agit pas de former une élite. Les universités sont appelées à y participer. En ce qui concerne le népotisme, deux sortes de cours de base se donnent à ce Centre: des cours obligatoires ou lorsqu'un individu atteint un certain niveau, que ce soit directeur ou directeur général ou sous-ministre adjoint, il passe un certain nombre de jours à recevoir une formation qui complète sa qualification pour le poste qu'il occupera.

[*Traduction*]

Mr. Gauthier: Since you are the top Civil Servant in the country, Mr. Tellier, I will discuss a few of my concerns with you. This upper management school to train civil servants is an initiative that is being undertaken independently from the universities, is it not? Officially, we are not in partnership with any other group. It is our initiative as a federal government.

Mr. Tellier: We work in close cooperation with the universities.

Mr. Gauthier: I have to tell you that it is a point of contention with me. Civil servants must not be isolated from the rest of the administrative world. If they are considered apart, they can become too conscious of their own power; ordinary people risk having difficulty in dealing with them. And then the work of members of Parliament risks becoming less efficient. We must seek to eliminate nepotism in the bureaucracy. Maybe we will succeed one day.

How are you going to ensure that those selected for courses at the Centre are not in fact friends of the government or friends of those in power? A single person will assume that responsibility: the Chief Clerk of State, the Clerk of the Privy Council, acting on behalf of the government, will chair the board of governors. That will entail heavy responsibilities.

How will you deal with this problem, that is, avoiding increased arrogance on the part of public servants who will say that they have received special training in a special school after having been specially selected by a group of friends? How are you going to respond to public institutions such as universities and private organizations that might want to provide academic programs or administrative services for the Centre?

Mr. Tellier: Through you, Mr. Chairman, to Mr. Gauthier, before setting up the Centre, a great many consultations took place with university professors in the Public Service. As you may know, every year for the past three or four years, we have invited a representative from each department of the Public Service to Touraine to discuss these issues. As a result, we have had very close consultations with the academic community. Further, when this question was asked in the Senate, Mr. Manion tabled a list of 48 Public Service experts who had been involved.

Secondly, if you look at the current membership of the advisory committee that is to become the board of governors, you will note the names of Peter Aucoi from Dalhousie University in Halifax, Bob Johnson from the University of Western Ontario as well as Peter Meekison, Vice-Chairman of the University of Alberta. So the Centre has a very close relationship with the universities.

This means that the Centre does not train an elite. The universities are invited to participate. As far as nepotism goes, the Centre provides two basic courses. Firstly, they are compulsary courses for individuals who have reached a certain level—directors, directors general and assistant deputy ministers—and to receive training for a certain period of time to satisfy the requirements of their position.

[*Text*]

Certains cours durent trois semaines, à d'autres niveaux ils durent une semaine, au niveau du sous-ministre adjoint, et ainsi de suite. À partir du moment où un individu est nommé directeur, aucune influence bureaucratique n'entre en ligne de compte, l'individu a été certifié, qualifié par la Commission de la Fonction publique comme dans un concours. L'individu ira en formation pour une ou trois semaines.

Les autres cours sont des cours de développement qui ne sont pas obligatoires, mais sont facultatifs, et relève de l'évaluation du rendement de l'individu. Dans tous les ministères, comme vous le savez, quand l'évaluation du rendement se fait, le superviseur et le supervisé s'assoient et conviennent ensemble que si cet individu suivait un cours de gestion financière, ce cours se situerait très bien dans son profil de carrière.

M. Gauthier: C'est du perfectionnement.

M. Tellier: Oui, du perfectionnement mais, également du développement. Ce qui évite le caractère purement arbitraire. La formation et le développement se situent dans le profil de carrière de l'individu.

M. Gauthier: Vous n'avez pas répondu à ma question. Qui sélectionne l'individu? Est-ce que la formation et le perfectionnement seront donnés à cet individu après qu'il a été choisi dans la Fonction publique?

M. Tellier: Oui, oui.

M. Gauthier: Vous ne faites pas tellement de formation, c'est surtout du perfectionnement.

M. Tellier: Pour un cours obligatoire, un individu qui devient sous-ministre adjoint, doit s'inscrire, dans un laps de temps, disons de trois à six mois. Il n'a pas l'embarras du choix.

• 1625

Si c'est un cours facultatif, les besoins sont identifiés par l'individu d'abord, par son supérieur immédiat ensuite et son organisme; enfin, il doit être accepté au Centre pour recevoir la formation dont il a besoin.

M. Gauthier: Une courte question. Est-ce l'intention du gouvernement de donner à ce Centre une formation complète, un jour?

M. Tellier: Non.

M. Gauthier: Et le perfectionnement?

M. Tellier: Non.

M. Gauthier: Vous allez vous en tenir à non? Vous ne ferez pas de réorganisation après qu'on aura adopté le projet de loi pour y inclure d'autres choses qui se font ailleurs?

M. Tellier: Non. Par conséquent, les contrôleurs du trafic aérien continueront d'être formés ailleurs.

M. Gauthier: Et non pas sous le contrôle du Centre.

M. Tellier: Le ministère des Douanes et Accise aura toujours son école, ses programmes de formation et ainsi de suite.

[*Translation*]

Depending on their level, these courses may last for one to three weeks. At the director level and above, there is no possible exercise of bureaucratic influence, because these persons are qualified and certified by the Public Service Commission, by means of competitions, for example. These persons receive training for a period of between one and three weeks.

The other, professional development courses, are not compulsary but optional; they depend on the individual's performance evaluation. In all departments, as you know, when the performance evaluation is made, the supervisor and the employee sit down together and determine whether a financial management course would be appropriate, given the employee's career plan.

Mr. Gauthier: That is development training.

M. Tellier: Yes, it is development training, but we emphasize the development aspect: these courses are not purely arbitrary. Training and development are both part of an individual's career plan.

Mr. Gauthier: You have not answered my question. Who selects these individuals? Are they provided with training and development training after having been selected from within the Public Service?

Mr. Tellier: Yes, yes.

Mr. Gauthier: You are not doing very much training; what you do is mostly development.

Mr. Tellier: For compulsary courses, individuals who reach the assistant deputy minister level are required to register within, say, three to six months. Though these persons do not have a choice.

On the other hand, in the case of an optional course, the need is first identified by the individual and then approved by the immediate supervisor and the organization; lastly, the candidate must be accepted by the Centre for the training required.

Mr. Gauthier: One short question. Does the government intend to allow the Centre to provide complete training in future?

Mr. Tellier: No.

Mr. Gauthier: And what about development training?

Mr. Tellier: No.

Mr. Gauthier: Are you going to be satisfied with not being able to provide complete training? Are you not going to reorganize, once the bill is passed, to provide other training now provided elsewhere?

Mr. Tellier: No. That means that air traffic controllers will continue to be trained elsewhere.

Mr. Gauthier: They will not be trained under the auspices of the Centre.

Mr. Tellier: Revenue Canada, Customs and Excise will still have its college complete with its training programs.

[*Texte*]

M. Gauthier: Alors, ce n'est pas une école d'administration publique que vous formez.

M. Tellier: Ce n'est pas une école d'administration publique dans le sens qu'elle ne concentre pas toutes les activités de développement et de formation.

Le président: Monsieur Tellier, j'ai une petite question. Souvent, on entend dire, je ne sais pas si c'est vrai mais, concernant certains fonctionnaires de longue durée, on dit qu'ils finissent par être décrochés de la réalité du peuple canadien. Prévoyez-vous, au niveau de la formation par exemple, des stages ou une rotation des fonctionnaires à l'entreprise privée et au gouvernement? Est-ce prévu dans le rôle que vous donnez au Centre?

M. Tellier: Oui. Il existe, monsieur le président, depuis un bon nombre d'années, un programme d'échange qui fonctionne très bien. Mais, le premier ministre, il y a trois ans ou quatre ans, lorsqu'il a examiné cette question, trouvait qu'il fallait y ajouter quelque chose. Il a donc créé un comité consultatif de chefs d'entreprises qui est présentement présidé par Arden Hayes, le président d'Imperial Oil. On fait des efforts, non seulement pour qu'il y ait des échanges au niveau inférieur ou intermédiaire, mais pour qu'il y ait également des échanges au plus haut niveau de la Fonction publique, et que ces échanges se fassent dans les deux sens. Que des hauts fonctionnaires aillent travailler dans l'entreprise privée et que des gens de l'entreprise privée viennent travailler dans la Fonction publique.

Par exemple, au bureau du Conseil privé, récemment, un cadre supérieur du secteur privé était chez nous pour une période de trois mois, dans le cadre de ce programme d'échanges.

Le président: Dans la Fonction publique, la priorité est toujours mise sur les employés déjà en poste et qui sont toujours prioritaires sur les autres. Ce qui ne donne pas beaucoup de chance aux gens de l'extérieur de la Fonction publique d'avoir des postes. C'est peut-être là que le Centre canadien de gestion pourrait jouer un rôle dans la qualification. Être qualifié ne veut pas dire nécessairement sortir de l'université ou de la Fonction publique, c'est aussi vrai de l'expérience acquise dans l'entreprise privée.

M. Tellier: Oui, vous avez raison. Mais, il faut garder à l'esprit que nous recrutons quand même, en dépit de la contraction des effectifs dans la Fonction publique. L'an passé, en 1989, si ma mémoire est bonne, on a recruté à travers la Fonction publique 10,000 personnes. Sur ces 10,000 personnes, 1,300 étaient des gradués universitaires. Donc, il y a encore passablement de gens qui arrivent de l'extérieur.

Deuxièmement, au niveau des cadres supérieurs et même au plus haut niveau, au niveau des sous-ministres, de 15 à 20 p. 100 viennent de l'extérieur.

Regardez les sous-ministres en titre à l'heure actuelle. Le premier ministre, et c'est essentiellement dans la ligne des gouvernements antérieurs, s'est toujours assuré qu'il y ait un certain nombre qui soient de l'extérieur. Vous avez

[*Traduction*]

Mr. Gauthier: So you are not setting up a school for public administration.

Mr. Tellier: It is not a school of public administration insofar as it does not bring together all training and development activities.

The Chairman: Mr. Tellier, I have a short question. We often hear—and I do not know whether it is true—that people who have been public servants for a long time end up becoming detached from the reality of Canadian life. With regard to training, for example, do you plan to provide work programs or exchanges with private enterprise for public servants? Is that part of your plans for the Centre?

Mr. Tellier: Yes. Mr. Chairman, for several years now there has been an exchange program that runs quite well. However, three or four years ago, the Prime Minister studied this issue and found that something was lacking. As a result, he set up an advisory committee of business leaders, currently chaired by Arden Hayes, Chairman of Imperial Oil. Efforts are being made to provide exchanges, not only at the lower and middle management levels, but also at the higher levels of the Public Service; in addition, these exchanges work both ways: senior officials go and work in the private sector, while people from the business community come and work in the Public Service.

Recently, for example, a senior manager from the private sector came to work at the Office of the Privy Council for three months, under this exchange program.

The Chairman: In the Public Service, priority is always given to current employees; this does not give much opportunity for people outside the Public Service to obtain positions. Perhaps the Canadian Centre for Management Development could provide qualification for those people. Being qualified does not necessarily mean having a degree or having experience in the Public Service; it can also mean having experience in the private sector.

Mr. Tellier: Yes, you are right. However, we must keep in mind that, in spite of downsizing the Public Service, we do recruit. Last year, in 1989, if I remember correctly, we recruited 10,000 persons throughout the Public Service. Of those 10,000, 1,300 were university graduates. That means that there are still a considerable number of people being hired from the outside.

Secondly, between 15 and 20% of employees at the senior management level and above, right up to the deputy minister level, are hired from the outside.

Look at those people now holding the position of deputy minister. The Prime Minister, like his predecessors, has always been sure to include a certain percentage of people from outside the Public Service. Today for example the

[*Text*]

aujourd'hui, par exemple, le sous-ministre de l'Énergie qui vient de l'extérieur de la Fonction publique, du secteur privé. Vous avez mon collègue, le secrétaire du Cabinet aux relations fédérales-provinciales qui vient d'une administration provinciale; il était le secrétaire du Cabinet en Colombie-Britannique. La présidente du Conseil économique du Canada était à l'Institut C.D. Howe avant d'arriver à son poste actuel. Il y a toujours de 15 à 20 p. 100 des effectifs, même au plus haut niveau, qui arrivent de l'extérieur.

• 1630

M. Assad: Y a-t-il une ressemblance entre le Centre et l'ÉNAP? Au Québec, quand les différents ministères identifiaient les besoins, il y avait un concours interne. Finalement, c'était l'ÉNAP qui choisissait les élèves. Ce n'était pas les directeurs de service des différents ministères. On trouvait que le système était très équitable. Mais, de toute façon, il n'y a pas de ressemblance avec...

M. Tellier: Il y a des différences importantes entre l'ÉNAP et le Centre. D'abord, l'ÉNAP a un plus grand monopole sur toutes les activités de formation et de développement. Deuxièmement, l'ÉNAP, comme vous le savez, offre un excellent programme de maîtrise en administration publique qui conduit à l'obtention d'un diplôme universitaire. L'ÉNAP est une filiale de l'Université du Québec. Il n'est pas question que le Centre commence à décerner des diplômes universitaires quelconques. Il n'est pas question que le Centre s'affilie à l'Université d'Ottawa ou à l'Université Carleton et qu'après avoir suivi des cours au Centre, on obtienne une maîtrise, comme c'est le cas à l'ÉNAP à Québec. C'est la différence importante, monsieur Assad, entre le Centre et l'ÉNAP.

M. Gauthier: Monsieur le président, un rappel à M. Tellier. S'il pouvait nous envoyer une opinion écrite sur l'application de la Loi sur les langues officielles confirmant que mon amendement n'est pas nécessaire, qu'il serait répétitif ou redondant, je serait prêt à laisser tomber cet amendement.

Également, en ce qui concerne le paragraphe 15(2) portant sur les contrats, si c'était raisonnable, j'aimerais qu'il m'envoie ou qu'il envoie au greffier une note expliquant pourquoi il est nécessaire d'impliquer le Conseil du Trésor, de demander son approbation.

En ce qui concerne la question du *sunset clause*, l'article m'intéresse énormément. Je vais continuer, à moins que vous ayez un argument probant pour me convaincre qu'on ne devrait pas toucher à cela dans cinq ans ou dans dix ans. Sinon, je vous propose un amendement, et j'espère que j'aurai votre appui.

M. Tellier: Avec plaisir, monsieur le président.

Le président: Monsieur Tellier, merci beaucoup de votre présence.

M. Tellier: Merci.

Le président: Nous allons passer maintenant à

Mr. David Zussman from the University of Ottawa, Faculty of Administration.

[*Translation*]

Deputy Minister of Energy is from the private sector. My colleague, the Secretary to the Cabinet for Federal-Provincial Relations, comes from a provincial government; he was Secretary to the Cabinet in British Columbia. The chairman of the Economic Council of Canada was at the C.D. Howe Institute previously. There are always 15 to 20% of the staff which comes from the outside, even at the highest level.

Mr. Assad: Is there a similarity between the Centre and the ENAP? In Québec, after the different departments had identified the needs, there was always an internal competition. And then the ENAP would choose the potential students. It was not the heads of the directorates in the different departments. This system was considered quite fair. But apparently there is no similarity with...

Mr. Tellier: There are major differences between ENAP and the Centre. ENAP has a greater monopoly on all training and development activities. Secondly, ENAP, as you know, offers an excellent master's program in public administration leading to a university degree. ENAP is a division of the University of Québec. The Centre is not going into the business of conferring university degrees to anyone. There is no plan to affiliate the Centre to Ottawa University or Carleton University so that it can confer master's degrees as does ENAP in Québec after people have followed courses there. This is the major difference between the Centre and ENAP, Mr. Assad.

Mr. Gauthier: A reminder for Mr. Tellier, if you do not mind, Mr. Chairman. If he could send us a written opinion on the application of the Official Languages Act confirming that my amendment is not necessary, that it would be repetitive or redundant, I would abandon the idea.

Also, regarding subsection 15(2) and the contracts, if he could send me or send to the Clerk of the Committee, if at all possible, a note explaining why it is necessary that the Treasury Board intervene, that it give its approval.

I am also quite interested in the question of the sunset clause. Unless you can convince me decisively that the situation should not be reviewed after five years or ten years, I will continue to press for it. If you cannot convince me, I suggest an amendment to you, and I am counting on your support.

Mr. Tellier: Certainly, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you for your presence, Mr. Tellier.

Mr. Tellier: Thank you.

The Chairman: We will now hear from

monsieur David Zussman de la Faculté d'administration de l'Université d'Ottawa.

[*Texte*]

Mr. Crosby: Mr. Chairman, we are running behind schedule. The opposition did not arrive for some period after the scheduled start-up time. I will not make you take issue with that, but perhaps we could divide our time equitably among the witnesses who remain. Maybe we could come to some agreement on how much time will be allotted to Professor Zussman—

The Chairman: Thirty minutes.

Mr. Crosby: —before he starts. Is that fair?

The Chairman: Thirty minutes each.

Mr. Gauthier: I would like to explain to my friend Howard that I did not come late on my own. It was your House Leader and House business that kept me away, sir—

Mr. Crosby: No way.

Mr. Gauthier: I walked over as fast as I could. I am trying to do many things in one day.

I would like to go back to the workings of the committee. I understand that we would go into clause-by-clause study on Thursday. I understand that Mrs. Catterall—she is not here today, she is out of town—would like to have some witnesses heard. I do not have a list yet. Here is one, Doreen Vanderstoop... Ms Judy Rebick would be available for making a presentation Thursday afternoon. The reason I ask, Mr. Chairperson, is that I would like to start next week, and I think it would accelerate the workings of the committee and we would get it through faster if we got the answers to my amendments from Mr. Tellier. If there is a consensus, we could maybe proceed next week, when Mrs. Catterall will be here with me, rather than starting on Thursday with clause-by-clause.

• 1635

Mr. Stevenson (Durham): We went over this at some considerable length at our last meeting, last Thursday. We had a fairly full discussion and I think there was general agreement at that time that we would move on to clause-by-clause Thursday, putting it off until the following Tuesday if allowed by scheduling. It is my understanding that there is a problem with scheduling on Tuesday. I think we did generally agree we had heard sufficient witnesses. As a committee certainly we would be willing to receive briefs from individuals or groups, particularly if they have some suggestions for amendments. Most of the witnesses coming forward, while they expressed concerns about various clauses to a significant degree, have not suggested amendments.

I think we have gone over it fairly thoroughly. We have had a number of witnesses representing the concerns of women. I do not know that I need to read them off, but there are several on the list. If the members wish to check back over the list of witnesses there are a number. I would still suggest we carry on with our intention as agreed at our last meeting, with everyone present. There certainly was no discord at that time about going ahead with the meeting on Thursday.

[*Traduction*]

M. Crosby: Monsieur le président, nous avons pris du retard. L'opposition est arrivée plus tard que l'heure prévue pour le début de la réunion. Je ne vous demande pas d'en faire un drame, mais j'aimerais si possible que vous divisiez le temps qui reste équitablement entre les témoins à venir. En ce qui concerne le professeur Zussman, nous pourrions nous entendre pour lui accorder...

Le président: Trente minutes.

M. Crosby: Au départ. Vous êtes d'accord?

Le président: Trente minutes à l'un et à l'autre.

M. Gauthier: Je rappelle à mon bon ami Howard que je ne suis pas à blâmer. C'est votre leader à la Chambre et vos travaux de la Chambre qui m'ont retenu...

M. Crosby: Absolument pas.

M. Gauthier: Je suis venu le plus rapidement possible. J'ai beaucoup de chats à fouetter en une journée.

Je reviens aux travaux du comité. Je crois comprendre qu'il est prévu que nous entamions l'étude article par article jeudi. Par ailleurs, Mme Catterall—elle n'est pas ici aujourd'hui, elle est à l'extérieur de la ville—aimerait entendre d'autres témoins. Je n'ai pas la liste. Je sais qu'il y a Doreen Vanderstoop... Madame Judy Rebick, quant à elle, serait disposée à présenter un exposé jeudi après-midi. Je vous fais cette demande, monsieur le président, parce que je préférerais commencer la semaine prochaine. Par ailleurs, les choses pourraient aller plus rapidement si j'obtenais des réponses à mes suggestions d'amendement de la part de monsieur Tellier. Donc, on pourrait commencer l'étude article par article la semaine prochaine, alors que madame Catterall serait là avec moi, plutôt que jeudi.

M. Stevenson (Durham): Nous en avons discuté longuement lors de notre dernière réunion, jeudi dernier. Nous nous sommes entendus à ce moment-là pour commencer l'étude article par article jeudi ou le mardi suivant selon les besoins du programme. Je crois comprendre qu'il pourrait y avoir des problèmes d'organisation le mardi. Nous nous sommes entendus en tout cas sur le fait que nous avions accueilli suffisamment de témoins. En tant que comité, nous sommes évidemment toujours prêts à recevoir des mémoires de particuliers ou de groupes, surtout s'ils ont des suggestions d'amendements à avancer. La plupart des témoins entendus jusqu'ici, même s'ils ont exprimé certaines préoccupations vis-à-vis du projet de loi, n'ont pas suggéré d'amendements.

Nous avons procédé à un examen assez complet de la question. Nous avons entendu des témoins au nom des femmes. Il y en a eu plusieurs, je n'en donnerai pas la liste. Les membres du Comité n'ont qu'à vérifier. Je pense que nous devons nous en tenir à ce que nous avons décidé lors de notre dernière réunion, lorsque nous étions tous présents. Nous n'avons pas entendu qui que ce soit s'opposer à que nous commençions jeudi?

[*Text*]

About the Official Languages Act situation as it applies to the centre, I believe all members have been forwarded information on that question, because it did come up very early in our deliberations on the bill. The Official Languages Act gives a definition of "department", and I think it flows fairly clearly from that bill that the centre does come under the Official Languages Act.

Maybe Mr. Gauthier, because he has been here on other occasions but may not be a permanent member of the committee, has not seen—

Mr. Gauthier: I have read everything, and I know exactly what you are trying to get at, but I am just trying to offer some co-operation. Mr. Crosby has raised the question of women and equity and access to the school. I think it is an important question for natives, the handicapped, all the minority groups. Mr. Tellier said yes, we agree, we will look at that question. We have the National Action Committee, a women's group, wanting to appear before this committee. They would make a contribution, I am sure.

All I am saying is that we meet for an additional day for two or three requests by Mr. Tellier, not raised only by me but by Mr. Crosby also. Why do we not start next Tuesday? I am just telling you I am ready to co-operate. Mrs. Catterall has given me her undertaking also that she asked last week that we put it off until next week. Now we have some new information, requests by members of this committee that I think are reasonable. All I am saying is do not bulldoze, just do it, gentlemen; you will get your bill in due course, and it will be much more reasonably done, and as far as I am concerned more intelligently. Otherwise, I will start talking on clause 2 and bring you all... You will lose your time on Thursday, I might as well tell you that right now.

• 1640

Mr. Stevenson: All of the issues being raised today were also raised the last day, and you can—

Mr. Gauthier: But not with Mr. Tellier, the Clerk of the Privy Council. That is very important. He is going to be chairman of the board. He is the person who has the power, and I want him to tell us where he stands or where that board will stand.

Mr. Crosby: To respond to Mr. Gauthier, haste makes waste. I think we could benefit if we started the clause-by-clause once these issues become clearer in relation to the bill. We could then benefit from further interventions by some of the witnesses we have already heard, or from new witnesses who would state their views on the particular subject. We seem to be going over the same thing time and time again.

I would rather bring it to a head by looking at the provisions of the bill. As we approach the provisions, that might be expanded to include references to the interests of women, aboriginal people or visible minorities. We could get some help from expert witnesses at that particular point.

[*Translation*]

En ce qui concerne la Loi sur les Langues officielles et son application au centre, je pense que tous les membres du Comité ont reçu l'information sur cette question; elle a été soulevée à un stade assez hâtif de notre examen. La Loi sur les Langues officielles contient une définition de «ministère» qui soustrait clairement le centre à son application.

Monsieur Gauthier, qui a été présent à un certain moment mais qui n'est pas un membre permanent du Comité, n'a peut-être pas vu...

M. Gauthier: J'ai lu tout ce qu'il y avait à lire, et je sais exactement à quoi vous voulez en venir; je veux simplement faire preuve de collaboration. Monsieur Crosby a soulevé la question des femmes, de l'équité et de l'accès à l'école. La question des autochtones, des handicapés et des membres des groupes minoritaires est également importante. Monsieur Tellier a promis d'examiner ces questions. Le Comité national d'action, un groupe de femmes, a demandé à comparaître devant le Comité. Je suis sûr qu'il peut apporter une contribution.

Tout ce que je demande, c'est une journée de plus, pour traiter de deux ou trois questions soumises à monsieur Tellier, non pas seulement par moi, mais également par monsieur Crosby. Pourquoi ne pas commencer l'étude article par article mardi prochain? Je suis prêt à coopérer avec vous entièrement. Mme Catterall m'a dit qu'elle avait demandé la semaine dernière que l'étude article par article soit remise à la semaine prochaine. Nous avons maintenant de nouveaux éléments d'information possibles, de nouvelles demandes de la part des membres du Comité. Et ce sont des demandes tout à fait raisonnables. Ne poussez pas, messieurs; vous aurez votre projet de loi en temps opportun. Et il adoptera une orientation plus raisonnable, plus intelligente, selon moi. Autrement, je vais prendre la parole sur l'article 2 et je vais... Je puis vous dire dès maintenant que vous allez perdre votre temps jeudi.

M. Stevenson: Toutes ces questions qui sont soulevées aujourd'hui ont également été abordées lors de notre dernière rencontre et, vous pouvez...

M. Gauthier: Cependant, ces questions n'ont pas été soulevées en présence de M. Tellier, le greffier du Conseil privé. Cela est très important. Il sera président du Conseil et c'est lui qui détiendra le pouvoir. Je veux qu'il nous explique quelle sera sa position et celle du Conseil.

M. Crosby: Pour répondre à M. Gauthier, je lui dirai que rien ne sert de courir. Je pense qu'il serait avantageux de débuter l'étude article par article une fois que ces questions auront été précisées. Nous pourrions alors profiter d'autres interventions de certains témoins que nous avons déjà entendus ou de nouveaux témoins qui pourraient exposer leur point de vue sur la question. Il semble que nous revenions à maintes reprises sur le même point.

J'aimerais plutôt que nous commencions par étudier les dispositions du projet de loi. Lorsque nous étudierons ces dispositions, nous pourrons envisager la situation des femmes, des autochtones ou des minorités visibles. A ce moment précis, nous pourrions obtenir l'aide de témoins experts.

[*Texte*]

What we are going to get, Mr. Gauthier, is repetition of some of the things we have already heard, whereas if we start the clause-by-clause and then permit persons to come before the committee... It will be more effective and more meaningful, because we tend to forget what we heard a week ago when we are looking at clause 5, 6, or 7.

Mr. Gauthier: The compromise—

Mr. Crosby: Can we not just come to an agreement to start the clause-by-clause, then make arrangements to—

Mr. Gauthier: With the proviso that members will be allowed to suggest the names of expert witnesses who will bring their recommendations and advice to the committeee when required.

Mr. Crosby: Fine.

Mr. Gauthier: The National Action Committee would like to come forward and talk about the points you raised today dealing with minorities and access to that centre, by women especially.

I think it is a reasonable request, Mr. Chairman, if you want to—

Mr. Crosby: I do not see why we cannot proceed with both at the same time.

Mr. Gauthier: We usually do not. Once you start clause-by-clause, it is locked in and you cannot have witnesses after that. If we agree now that we have—

Mr. Crosby: We can do what we want to do by agreement, and if—

Mr. Gauthier: Of course, but if the majority agrees that we can hear witnesses next Thursday and invite representatives of the National Action Committee, that is fine with me.

Mr. Crosby: One suggestion is that we start the clause-by-clause and reserve the right to call the person in question at an appropriate time during the clause-by-clause.

At the same time, perhaps the individual could pay some attention to suggestions about specific amendments or changes to the bill. We have heard all the generalities about the need to—

Mr. Gauthier: We have not heard from the National Action Committee.

Mr. Crosby: No, but—

Mr. Gauthier: You raised it yourself, so I am just taking—

Mr. Crosby: Yes, but I think we need specific recommendations for clauses in the bill, as opposed to—

Mr. Gauthier: Let us hear them.

Mr. Crosby: —generalities about the need to respect special rights.

[*Traduction*]

Ce qui va se produire, monsieur Gauthier, c'est une répétition de ce que nous avons déjà entendu, tandis que si nous débutons l'étude article par article, puis convoquons des témoins devant le comité... Notre démarche sera ainsi beaucoup plus efficace, car nous aurons tendance à oublier les témoignages que nous avons entendus une semaine auparavant lorsque nous étudierons les articles 5, 6 ou 7.

M. Gauthier: Le compromis...

M. Crosby: Ne pourrions-nous pas nous entendre pour débuter l'étude article par article, puis prendre les dispositions pour...

M. Gauthier: A la condition que les députés puissent recommander le nom de témoins experts qui fourniront des recommandations et des conseils au comité au besoin.

M. Crosby: Très bien.

M. Gauthier: Le Comité national d'action sur le statut de la femme aimerait comparaître devant le comité et soulever des questions que vous avez abordées aujourd'hui sur les minorités et l'accès notamment des femmes au centre.

Je pense, monsieur le président, qu'il s'agit là d'une demande raisonnable, si vous voulez...

M. Crosby: Je ne vois pas pourquoi nous ne serions pas en mesure de mener ces deux démarches de front.

M. Gauthier: Ce n'est pas notre façon habituelle de procéder. Une fois l'étude article par article amorcée, ce mécanisme est enclenché et on ne peut par la suite convoquer de témoins. Si vous acceptez maintenant que nous...

M. Crosby: S'il y a entente, nous pouvons faire ce qui nous plaît, et si...

M. Gauthier: Bien sûr, si la majorité accepte que nous entendions des témoins jeudi prochain et que nous convoquions des représentants du Comité national d'action sur le statut de la femme, cela me convient.

M. Crosby: Selon une suggestion, nous pourrions entamer l'étude article par article et nous réserver le droit de convoquer cette personne à un moment opportun durant l'étude article par article.

Du même coup, cette personne pourrait formuler des suggestions concernant des amendements précis au projet de loi. Nous avons entendu tous les commentaires de nature générale au sujet du besoin de...

M. Gauthier: Nous n'avons pas entendu le point de vue du Comité national d'action sur le statut de la femme.

M. Crosby: Non, mais...

M. Gauthier: Vous l'avez vous-même mentionné, donc je ne fais que...

M. Crosby: Oui, cependant j'estime que nous avons besoin de recommandations précises portant sur les articles du projet de loi, contrairement au...

M. Gauthier: Convoquons ce témoin.

M. Crosby: ...à des commentaires généraux au sujet de la nécessité de respecter des droits spéciaux.

[*Text*]

Mr. Gauthier: I want a commitment that we will be hearing witnesses when required, and that we will hear from the National Action Committee.

Le président: Il est bien difficile de convoquer des témoins pendant qu'on fait l'étude article par article, car les témoins veulent souvent faire des suggestions générales sur le projet de loi.

Mr. Crosby: Difficult, but not impossible.

Le président: On pourrait s'entendre sur le prochain témoin et peut-être décider que ce sera terminé après ce témoin. Nous pourrions entendre ce dernier témoin le jeudi 3 mai et ensuite continuer l'étude article par article.

M. Gauthier: C'est la proposition que je vous fais.

Le président: Est-ce que le Comité est d'accord sur la proposition de M. Gauthier voulant que le Comité canadien d'action sur le statut de la femme soit le dernier témoin? On l'entendrait le jeudi 3 mai 1990 à 15h30 et on passerait ensuite à l'étude article par article.

• 1645

La motion est adoptée

Mr. Crosby: It should be very clear we are going to start clause-by-clause.

The Chairman: After that.

Mr. Crosby: On Thursday as well.

Mr. Gauthier: If we are finished with the witness at 4 p.m. . .

Mr. Crosby: We will have to finish with the witness.

Mr. Gauthier: I do not disagree.

Mr. Crosby: I agree.

Le président: Monsieur Gauthier, il faut reconnaître que le Comité avait déjà décidé de terminer la semaine dernière. On fait donc quelque chose de spécial pour vous.

M. Gauthier: C'est une requête spéciale que je vous fais, à la demande de M. Howard Crosby évidemment.

Le président: Nous allons passer au prochain témoin, M. David Zussman.

Mr. David Zussman (Dean of the Faculty of Administration, University of Ottawa): Thank you very much for the invitation to appear before you this afternoon. In an attempt to make your time as efficient as possible, I submitted last week a brief for your consideration. I do not know whether it has been distributed or not, but I assume it has been.

Mr. Stevenson: Yes.

Mr. Zussman: For those who have not had a chance to look at it, I will give a brief overview of what is contained in it. I made it as short as I could.

I presumed you were inviting me here for a number of different reasons, one of which was I had conducted a fair amount of research on management practices in the public service. I thought you might be interested in some

[*Translation*]

M. Gauthier: Je veux que nous nous engagions à entendre des témoins au besoin et à entendre les représentants du Comité national d'action sur le statut de la femme.

The Chairman: It is very difficult to hear witnesses while proceeding with the clause-by-clause, because quite often the witnesses want to make general recommendations on the bill.

M. Crosby: Difficile, mais pas impossible.

The Chairman: We could agree on the next witness and decide that it will be the last one we will hear. We could hear that last witness on Thursday, May 3rd and then resume the clause-by-clause.

Mr. Gauthier: This is the proposal I am making.

The Chairman: Does the Committee agree on Mr. Gauthier's proposal that the National Action Committee be the last witness? We would hear that witness on Thursday, May 3, 1990 at 3:30 pm and then we would move on to the clause by clause.

The motion is carried

M. Crosby: Il devrait être bien compris que nous allons débuter l'étude article par article.

Le président: Après ce témoin.

M. Crosby: Jeudi également.

M. Gauthier: Si nous terminons l'audition du témoin à 16 heures. . .

M. Crosby: Nous devrons avoir terminé l'audition du témoin.

M. Gauthier: J'en conviens.

M. Crosby: Moi aussi.

The Chairman: Mr. Gauthier, we have to acknowledge that the Committee had already decided to finish its work last week. So, we are making a special arrangement for you.

Mr. Gauthier: I make that special request obviously on behalf of Mr. Howard Crosby.

The Chairman: Let's now move to the next witness, Mr. David Zussman.

M. David Zussman (doyen de la Faculté d'administration, Université d'Ottawa): Je vous remercie beaucoup de m'avoir invité à comparaître devant votre comité. Par souci d'efficacité, je vous ai remis la semaine dernière un mémoire. J'imagine qu'il vous a été distribué.

M. Stevenson: Oui.

M. Zussman: Pour ceux qui n'ont pas eu l'occasion d'en prendre connaissance, je vais vous en donner un bref aperçu. J'ai préparé mon mémoire de façon aussi concise que possible.

J'imagine que vous m'avez convoqué ici pour différentes raisons, notamment parce que j'ai effectué de nombreux travaux de recherche sur les méthodes de gestion dans la Fonction publique. Certaines observations découlant de ces

[*Texte*]

observations regarding that. I presumed it was also, to some extent, because I am an administrator at the University of Ottawa, an institution that might be directly affected by the creation of a centre. I am prepared to talk about both of these things.

Mr. Chairman, do you want me to go into some of the details of the brief, or would you prefer to move to questions?

Le président: On peut passer directement aux questions puisqu'on n'a pas beaucoup de temps.

Mr. Crosby: It will be helpful if you just summarize your views.

Mr. Zussman: I will make it as short as I can, because I think all of you are interested in time constraints.

Mr. Crosby: We can attach your brief itself to the records.

Mr. Zussman: Fair enough. The brief I have submitted to you is really a simple overview of why it is necessary to set up a centre for management development. As Mr. Gauthier pointed out earlier this afternoon, there have been various attempts in Ottawa for many years to set up a centre to cater specifically to managers in the public service. It is obvious, I am sure, from all the testimony you have seen to date, that managing in the public service is becoming more and more complicated, due to two types of forces.

One has to do with the issues of globalization, and the other with decentralization. All this is to say managing is more and more complex, and that there is more and more accountability in government as time goes on. Much of the research I and my colleagues have conducted in the last few years has demonstrated—to us, at least—that one component in the behaviour of most management in the public service needs amendment, needs help. It is in the area of strict management.

From my perspective at least, there are least three components you need to be a good public servant, a strong senior public servant, particularly. One has to do with a content area specialization; another has to do with an ability to understand the system of government, and therefore get legislation through regulations and things like this; and a third is to be a good manager.

In Ottawa, over the years, the federal government has developed extremely good people who are good at specifically moving the system and also at content specialization, but in one area there is a need for improvement, if not lack of interest. It has been largely in the area of management. This centre, of course, addresses this specific weakness and should go to great lengths to improving the management cadre in the Public Service.

To make a very long story short, I think the suggestion put forward by the government regarding Bill C-74 is commendable. It is the continuation of a number of efforts that go back almost 15 years, from what I can understand. It would be an important instrument, but not the only instrument, for improving management in the Public Service today.

M. Gauthier: Monsieur Zussman, je suis enchanté de vous revoir.

[*Traduction*]

travaux vous intéresseront peut-être. Vous m'avez peut-être également convoqué parce que je suis un administrateur de l'Université d'Ottawa, un établissement qui sera peut-être directement touché par la création du centre de gestion. Je suis disposé à aborder ces deux sujets.

Monsieur le président, voulez-vous que je présente mon mémoire en détail ou préférez-vous passer aux questions?

The Chairman: We can directly move on to questions since we don't have much time.

M. Crosby: Il serait utile que vous nous présentiez un résumé de vos points de vue.

M. Zussman: Je vais essayer d'être aussi bref que possible, car je suis conscient que vous avez tous des contraintes de temps.

M. Crosby: Nous pouvons annexer votre mémoire au compte-rendu de la séance.

M. Zussman: Très bien. Le mémoire que j'ai déposé représente un survol des raisons justifiant la mise en place d'un centre de gestion. Comme M. Gauthier l'a mentionné précédemment cet après-midi, il y a eu à Ottawa diverses tentatives pendant de nombreuses années pour mettre en place un centre qui réponde précisément aux besoins des gestionnaires de la Fonction publique. Suite à tous les témoignages que vous avez entendus ici aujourd'hui, il est évident que la gestion au sein de la Fonction publique est de plus en plus complexe et cela est attribuable à deux types de facteurs.

L'un de ces facteurs est lié aux questions de mondialisation et l'autre à la décentralisation. Tout cela revient à dire que la gestion est de plus en plus complexe et qu'au fil des ans l'obligation de rendre compte prend de plus en plus d'importance. L'essentiel de la recherche que mes collègues et moi-même avons effectuée au cours des dernières années nous a démontré que l'un des aspects du comportement de la plupart des gestionnaires au sein de la Fonction publique doit être modifié. Il s'agit du domaine de la gestion rigoureuse.

Selon moi, il y a trois éléments essentiels pour devenir un bon fonctionnaire, à tout le moins un très bon haut fonctionnaire. Le premier de ces facteurs porte sur la spécialisation; le deuxième porte sur la capacité de comprendre le fonctionnement du gouvernement et, donc, d'être en mesure de faire adopter des lois, des règlements et autres mesures et, troisièmement, il faut être bon gestionnaire.

Au cours des années à Ottawa, le gouvernement fédéral a formé des gens très compétents qui excellent à faire fonctionner le système et qui se spécialisent. Cependant, il faut apporter des améliorations dans un domaine si on ne veut pas qu'il y ait un manque d'intérêt. Il s'agit essentiellement du domaine de la gestion. Le centre envisagé apporte à cet égard une solution et devrait contribuer grandement à l'amélioration du contexte de gestion au sein de la Fonction publique.

En bref, je pense que les efforts du gouvernement qui se sont concrétisés dans le projet de loi C-34 sont louables. Ils représentent la suite de certains efforts qui remontent à presque 15 ans. Il s'agira d'un outil important, non pas le seul, pour améliorer la gestion au sein de la Fonction publique.

Mr. Gauthier: Mr. Zussman, I am pleased to see you today.

[*Text*]

À la page 7 de votre texte, vous dites:

La structure administrative proposée pour le Centre canadien de gestion qui s'articule autour du conseil d'administration, est, à mon avis, reliée comme il se doit au Conseil du Trésor et à d'autres organismes importants. Cette structure devrait permettre d'exploiter le CCG en accord avec les objectifs du gouvernement et de façon rentable.

• 1650

Vous m'énervez un peu quand vous dites cela, monsieur Zussman. Je voulais justement obtenir de M. Tellier l'assurance que ce Centre contrôlé par un conseil d'administration était, comme on dit en anglais, *at arm's* length du gouvernement et non pas soumis au gouvernement. Dans votre évaluation du projet, vous semblez penser qu'il sera soumis au gouvernement et qu'il est bon que le Conseil du Trésor ait un mot à dire dans l'administration, l'embauche et les objectifs visés par le Centre.

Vous avez entendu la discussion entre M. Tellier et moi-même. Êtes-vous toujours convaincu qu'il est bon que le gouvernement ait à sa disposition une école de formation, de développement ou de perfectionnement, et qu'il y soit relié par le Conseil du Trésor ou par d'autres organismes importants afin d'en exploiter au maximum l'utilisation pour son propre bénéfice?

Mr. Zussman: I think the critical thing is that a centre like this should really be tied in quite closely to government objectives, and that was the point of my comments in the submission. There were a number of different roles of accountability, I think, that you were searching for in your discussions with Mr. Tellier earlier this afternoon.

The centre has to be independent, in the sense that it can set its own curriculum, if you like, and hire certainly the type of people who are best prepared to teach. At the same time, I think it is extremely important that it understand exactly the direction the government is moving in regarding management and management practices, and to do this it must be closely tied with the Treasury Board and all its activities. That is the reason for my argumentation and my slight departure, if you like, from the type of questioning you levelled at Mr. Tellier.

It is always a debate as to how much independence one wants to give an institution, but in this instance, of course, we are not talking about an educational institution like a university, where independence is sought after and protected to a great degree. We are talking about an institution of development and training which will give senior public servants a better understanding of the management culture of the federal government and the Public Service at large.

Therefore, it is extraordinarily important to me that they be tied directly into all the new government initiatives under way. There is a problem, I think a fear, that if it becomes too independent, in the sense of not understanding where the government is going, it will be teaching and instructing people in the sorts of things that are not particularly relevant. One of the things that is so absolutely critical for the centre to succeed is that it should be relevant, and extraordinarily so. In fact, it will be so leading edge that it will want to attract the types of senior managers to it that should be there.

[*Translation*]

On page 5 in your brief, you say:

The proposed governing structure of the Canadian Centre for Management Development through its Board of Governors, in my view, is appropriately tied in, with the Treasury Board and other central agencies. This regime should keep CCMD operating in a very consistent way with government objectives and help it operate in a cost effective way.

I am a little bit annoyed when I hear you say that, Mr. Zussman. I was just going to ask Mr. Tellier to confirm that this Centre governed by a Board of Governors would be at arms length with the government and not obliged to take government orders. In your assessment of this project, you seem to think that this Centre will be managed by the government and it would be advisable for the Treasury Board to be involved in the management, in the hiring and in the setting of objectives for the Centre.

You have heard the discussion between Mr. Tellier and myself. Are you still convinced that it is advisable for the government to have its own training or development school and that the government be linked to that Centre through the Treasury Board or other important agencies in order to get a maximum use of that Centre for its own profit?

M. Zussman: Il est essentiel qu'un centre de ce genre ait des objectifs se rapprochant étroitement de ceux du gouvernement. C'est ce que je voulais dire dans le mémoire. Plus tôt cet après-midi, lors de vos discussions avec M. Tellier, je pense que vous cherchiez différents rôles en matière de responsabilité.

Le Centre doit être indépendant. Il doit être en mesure d'élaborer ses propres programmes et d'embaucher les personnes les plus compétentes pour l'enseignement. Par ailleurs, il est très important que le Centre saisisse exactement l'orientation du gouvernement au sujet de la gestion et des méthodes de gestion. Pour y parvenir, il doit avoir des liens étroits avec le Conseil du Trésor et toutes ses activités. Voilà pourquoi j'ai fait ces commentaires et pourquoi je me suis légèrement écarté du genre de questions que vous avez posées à M. Tellier.

La question de l'indépendance à accorder à un organisme fait toujours l'objet d'un débat, mais, dans ce cas-ci, nous ne parlons pas d'un établissement d'enseignement comme une université, où l'indépendance est recherchée et chèrement protégée. Nous parlons d'un centre de formation qui permettra aux hauts fonctionnaires de mieux comprendre le contexte de gestion du gouvernement fédéral et de la Fonction publique dans son ensemble.

Donc, il est, à mon avis, extrêmement important que ce centre soit directement lié à toutes les nouvelles initiatives prises par le gouvernement. On craint que si ce centre devient trop indépendant, il ne sera pas en mesure de comprendre l'orientation du gouvernement et il formera des gens dans des domaines qui ne sont pas particulièrement pertinents. L'un des points où le Centre se doit absolument de réussir, c'est celui de la pertinence; il doit réussir haut la main. En fait, il s'agira d'un centre tellement avant-gardiste que ses responsables voudront y attirer des gestionnaires supérieurs.

[*Texte*]

One of the greatest problems the centre will have in the early stages is credibility. In other words, people will be asking themselves why they should attend courses like this, because, as Mr. Tellier pointed out to you, only a small number of them will be obliged to go to the centre on appointment to various levels. For many others who are placed on a voluntary basis, there will be a desire to attract as many people as they can. Therefore, to attract people, the most important thing is that it be relevant, and they must see it that way. Therefore, I think the linkage with the Treasury Board, as well as other parts of the federal bureaucracy, is important.

Mr. Gauthier: Accountability, first of all, is to those who pay the bills. Accountability or control exists here, because this centre will be funded by Parliament through the normal routine of approving estimates. Therefore, I take it the minister or the centre every year will be tabling its estimates, and we will know exactly how much it costs and how much bang we are getting for the dollar. In your statement, you say it will take at least five years before we see any results. That is an added argument for a sunset clause, as far as I am concerned.

Mr. Zussman: I think your suggestion of a sunset clause is an interesting one. I remember in my earlier life, having worked with the Treasury Board, we argued all the time that many of these types of legislative initiatives should have a sunset clause.

There is nothing wrong with a total review. The reason for saying five years is that I wanted to make moderate expectations as to what the centre can do in a short period of time. As Mr. Tellier pointed out, and as John Edwards has pointed out before this commitee, you are trying to change attitudes about managing and service, and this will take a fair amount of time. It will take time for courses to develop that are effective. Once the courses are effective, you must ensure that the students have an opportunity to learn and return to their departments and effect change. This change will take time.

• 1655

Mr. Gauthier: Yes, but attitude changes are forced on a group of people when the boss constricts, the boss privatizes, the boss decides to cut your job. So you have a phenomenon of aging. I think you know about the Public Service Commission report last year talking about the difficulty and the problem we are facing in a few years to come, in the next five years, with an aging Public Service.

Mr. Zussman: Yes.

[*Traduction*]

Au début, la crédibilité sera l'un des plus importants problèmes du centre. Autrement dit, les gens se demanderont pourquoi ils devraient suivre de tels cours, pourquoi, comme M. Tellier vous l'a indiqué, uniquement un petit nombre de gestionnaires seront obligés d'aller au centre lorsqu'ils sont nommés à différents niveaux. En ce qui concerne les nombreux autres qui s'y rendront de façon volontaire, le centre voudra en attirer le plus possible. Donc, pour inciter les gens à participer au programme, la pertinence est le critère le plus important. En conséquence, j'estime que les liens avec le Conseil du Trésor ainsi que d'autres composantes du gouvernement fédéral est important.

M. Gauthier: Premièrement, la responsabilité doit être assumée envers les contribuables. Les mécanismes de responsabilité et le contrôle existent, car ce centre sera financé par le Parlement selon les mécanismes normaux d'approbation du budget des dépenses. Donc, j'estime que le ministre ou le Centre déposera chaque année son budget des dépenses et nous saurons exactement combien il en coûte et quels sont les résultats que nous obtenons pour notre investissement. Dans votre déclaration, vous dites qu'il faudra attendre au moins cinq ans avant d'obtenir des résultats. En ce qui me concerne, il s'agit d'un argument de plus en faveur d'une clause de temporarisation.

M. Zussman: Votre suggestion de clause de temporarisation est intéressante. Dans un poste précédent, lorsque je travaillais au Conseil du Trésor, nous faisions constamment valoir qu'un bon nombre de ces mesures législatives auraient dû comporter une clause de temporarisation.

Il est tout à fait valable de proposer un examen complet. La raison pour laquelle j'ai suggéré une période de cinq ans, c'est que je voulais que l'on ait des attentes modérées au sujet de ce que le Centre peut accomplir dans une courte période. Comme M. Tellier l'a indiqué, et comme John Edwards l'a également déclaré devant ce comité, vous essayez de changer les attitudes au sujet de la gestion et de la Fonction publique, et pour y parvenir, il faut beaucoup de temps. Il faudra du temps avant de mettre en place des cours efficaces. Une fois l'efficacité de ces cours établie, il faut s'assurer que les étudiants ont la possibilité d'apprendre, puis de retourner dans leur ministère pour mettre en application ce qu'ils ont appris. Il faudra du temps avant qu'un changement ne survienne.

M. Gauthier: Oui, cependant, des changements d'attitude sont imposés à un groupe de personnes lorsque le patron effectue des compressions, des privatisations ou qu'il procède à l'élimination d'emplois. Il y a également le phénomène du vieillissement. Vous connaissez sans doute le rapport de la Commission de la fonction publique publié l'an dernier au sujet de cette difficulté et du problème auquel nous aurons à faire face dans quelques années, au cours des cinq prochaines années, au sujet du vieillissement dans la Fonction publique.

M. Zussman: Oui.

[*Text*]

Mr. Gauthier: Your answer to that, of course, is to train those who are there to do better things, to do them better. You are arguing with me today—and I do not argue—that the government must have some say as to what kind of training and development is going to be forthcoming or available in that.

I disagree with you; I do not believe the government should be involved in that at all. I think it should be a centre that has full authority, in relationship with actual modern techniques—your school of administration, the University of Ottawa, and Carleton University. We have had agreements with them before—and other universities, for that matter.

Input should also be coming from the private sector as to what are the better management skills to develop, but I do not think the government in itself has the wisdom, or should have the wisdom, or the control, through Treasury Board, of cutting the bucks, tightening the belt, saying next year do not expect to get the full budget, we are going to cut your budget by 50%.

I do not care what they say—if they do that, they are going to choke off any possibility of a good centre of public management training. If it is embarrassing to the government, then you can be damn sure, if they control it, that they will control it all right—they will cut the funds off.

So I am saying to you that I do not like Treasury Board to be involved in this. I do not like Treasury Board being involved in the Public Service. I never liked Treasury Board having to give orders to the Public Service. I think it is wrong. And I do not like the Treasury Board to be involved in telling this centre what they should be doing.

Mr. Zussman: It would be inappropriate for me to remind you that the Financial Administration Act—

Mr. Gauthier: Even though you were there for many years, mind you.

Mr. Zussman: Yes, that is indeed true. The Financial Administration Act gives the Treasury Board special powers, and it is within that legal mandate that I think they have a legitimate role to play.

This centre is really designed for a very small group of people, about 4,500 according to the current definitions of what a manager is in the Public Service. That is SM and above. That is 210 public servants. So this is only a small part, let us say, of the general thrust any government must have in improving the service advice to the public and the management cadre internally.

The issue of age compression in the Public Service is an issue that is extraordinarily important but will not be addressed through the centre at any time. This is an issue, in my mind, for the Public Service Commission and Treasury Board to worry about. It is a very serious problem. It is a serious problem for a number of reasons. One is that the age compression, as you know from previous testimonies, is bunching people into a very narrow band—a very middle-aged band, if you like—which by necessity will mean that very few people will have promotional opportunities in the years to come.

[*Translation*]

M. Gauthier: Votre solution à ce problème, c'est de former les gens en place à accomplir des tâches plus complexes, et à mieux les accomplir. Vous me dites aujourd'hui—et je ne le conteste pas—que le gouvernement doit avoir son mot à dire au sujet de la formation et du perfectionnement qui seront offerts à ce centre.

Je suis en désaccord avec vous. Je ne pense pas que le gouvernement devrait avoir son mot à dire. Ce centre devrait disposer des pleins pouvoirs comme d'autres établissements modernes—votre école d'administration, l'Université d'Ottawa et l'Université Carleton. Nous avons déjà eu des ententes avec ces établissements, et même avec d'autres universités.

Le secteur privé devrait également participer à la détermination des meilleures techniques de gestion à enseigner. Cependant, je ne pense pas que le gouvernement lui-même ait la sagesse, ou devrait avoir la sagesse ou le pouvoir, par l'entremise du Conseil du Trésor, de restreindre les budgets, de serrer la vis et de dire par exemple que l'an prochain vous n'aurez pas un budget complet, nous allons l'amputer de 50 p. 100.

Je me fous de ce que le gouvernement dit, s'il agit de la sorte, il va étouffer toute possibilité de mise en place d'un bon centre de formation en gestion publique. Si ce centre gêne le gouvernement, vous pouvez être sûr s'il le contrôle, qu'ils va exercer ce contrôle en coupant les fonds.

Donc, je ne vois pas d'un bon oeil la participation du Conseil du Trésor. Je n'aime pas que le Conseil du Trésor s'ingère dans les affaires de la Fonction publique. Je n'ai jamais aimé que cet organisme donne des ordres à la Fonction publique. Je pense qu'il s'agit là d'une erreur. Je ne veux pas que le Conseil du Trésor soit amené à dicter la conduite de ce centre.

M. Zussman: Ce n'est pas à moi de vous rappeller la Loi sur l'administration financière...

M. Gauthier: Même si vous avez occupé un poste à cet endroit pendant de nombreuses années.

M. Zussman: Oui, c'est vrai. La Loi sur l'administration financière donne des pouvoirs spéciaux au Conseil du Trésor, et je crois que c'est à l'intérieur de ce mandat juridique que le Conseil du Trésor peut exercer un rôle légitime.

Ce centre doit desservir un très petit groupe de gens, environ 4,500 selon les définitions actuelles de gestionnaire au sein de la Fonction publique. Il s'agit de la classification SM et des niveaux supérieurs. Il s'agit de 210 fonctionnaires. Donc, il ne s'agit là que d'une petite partie de ce que le gouvernement doit faire d'une façon générale pour améliorer le service au public et le cadre de gestion interne.

La question d'âge et du vieillissement au sein de la Fonction publique est très importante mais ne fera pas partie du mandat du centre. Selon moi, c'est là une question qui est du ressort de la Commission de la fonction publique ou du Conseil du Trésor. Il s'agit d'un problème très sérieux pour un certain nombre de raisons. À cause de la compression des groupes d'âge, comme vous l'avez appris dans les témoignages précédents, on retrouve un groupe de fonctionnaires dans un créneau très étroit, un créneau d'un certain âge, ce qui veut nécessairement dire qu'au cours des années à venir très peu de personnes auront des possibilités d'avancement.

[*Texte*]

The second most important thing to that is it means that very few people are retiring and therefore very few new people are coming into the system, particularly at the entry level. So ten years from now, as everyone is predicting, we are going to have a crisis in the Public Service of Canada in being able to provide the level of services we are providing today.

So these are issues that have to be dealt with somewhere else. The centre itself of course will play only a small part in trying to address some of these problems.

Mr. Crosby: Professor Zussman, with respect to the remark you just made, I suppose that having the involvement and the continuing involvement and the statutory involvement of the Clerk of the Privy Council and the President of the Treasury Board assures that the centre will be at the heart of the government and that this relationship will be—

Mr. Zussman: That was the point I was trying to make to Mr. Gauthier.

Mr. Crosby: —the basis of the centre's activity.

I just want to pick up very briefly on a remark you made in your presentation that is of interest to me. You mention that the students at the centre will not have much interest in academic degrees and it is therefore consistent with the proposed legislation that the emphasis be placed on training and not on formal academic accreditation.

I wondered about that myself, because I thought that some of the effort that would be required on the part of a student at the centre would go relatively, in academic terms, unrewarded. That does not seem to bother you at all.

Mr. Zussman: No.

Mr. Crosby: Can you give me some of the reasoning?

• 1700

Mr. Zussman: I think one of the things many people do not appreciate is really how well trained our senior management group is in the federal government. Over one-third of the people in the SM, EX category in Canada have graduate degrees, and by comparison with the private sector in a study that I did in 1986, you would find about 5% to 7% of senior executives in the private sector having advanced degrees as well. Most of the people who will be attending the centre are not interested in accreditation.

The other thing is the type of training that will go on in the centre will not necesarily be academic in nature. It will be a much more applied as opposed to philosophical approach and there will not be any exams. And although, as you may know, we have some linkages with the Public Service Commission for some courses where we give credit toward an undergraduate course, this is not widespread and it is not at all popular. In fact, what we are talking about are different populations of individuals.

Mr. Crosby: The only fault I find with that explanation is that it tends to militate against the possibility of somebody coming up from the lower ranks to the very higher eschelons of the Public Service through in-service training, of which this would be the sort of ultimate in-service training.

[*Traduction*]

Deuxième constatation importante, très peu de personnes vont prendre leur retraite et ainsi très peu de personnes vont s'ajouter à la Fonction publique, notamment au niveau de recrutement. Donc, dans dix ans, comme tout le monde le prédit, nous aurons une crise au sein de la Fonction publique du Canada pour offrir le même niveau de service que nous offrons présentement.

Il faut donc que l'on se penche quelque part d'autre sur ces questions. Le centre lui-même n'apportera qu'une petite contribution à la solution de ces problèmes.

M. Crosby: Monsieur Zussman, au sujet du commentaire que vous venez de formuler, j'imagine que la participation continue et prévue par la loi du greffier du Conseil privé et du président du Conseil du Trésor nous assurera que le centre sera au coeur même de l'activité gouvernementale et que ces relations seront...

M. Zussman: Voilà ce que j'essayais de dire à M. Gauthier.

M. Crosby: ...à la base des activités du centre.

Je tiens simplement à revenir sur un commentaire que vous avez fait dans votre exposé et qui m'intéresse. Vous dites que les étudiants inscrits au programme du centre ne voudront pas obtenir un diplôme et vous poursuivez en disant qu'il est donc conforme au projet de loi que l'accent soit mis sur la formation et non pas sur l'obtention de diplômes.

Cela me laisse perplexe, car je me disais que les efforts des étudiants inscrits au centre ne seraient pas, au plan académique, récompensés. Cela ne semble pas vous préoccuper.

M. Zussman: Non.

M. Crosby: Pouvez-vous m'expliquer pourquoi?

M. Zussman: Bien des gens ne se rendent pas compte de l'excellente formation que possèdent nos cadres supérieurs au gouvernement fédéral. Au Canada, plus d'un tiers des gens des catégories SM et EX possèdent un diplôme universitaire, contre 5 à 7 p. 100 dans le secteur privé, comme l'indique une étude que j'ai effectuée en 1986. La plupart des gens qui seront formés au centre ne chercheront pas à obtenir un diplôme.

Par ailleurs, la formation donnée au centre ne sera pas nécessairement de nature universitaire. Elle sera beaucoup plus pragmatique que théorique, et il n'y aura pas d'examen. Et bien que, comme vous le savez peut-être, nous ayons des liens avec la Commission de la Fonction publique car nous donnons quelques cours pour lesquels nous accordons des crédits conduisant à un premier diplôme, cela reste limité, et cet enseignement est loin d'attirer beaucoup de monde. En fait, nous parlons d'autres catégories de personnes.

M. Crosby: Le seul défaut de cette explication, me semble-t-il, c'est qu'elle ne semble pas du tout favoriser la possibilité que quelqu'un venu des échelons les plus bas de la Fonction publique puisse atteindre les catégories supérieures au moyen d'une formation interne dont ce centre représenterait le meilleur exemple possible.

[*Text*]

Mr. Zussman: First of all, people from the lower ranks will not be eligible.

Mr. Crosby: No, but as they come through the system.

Mr. Zussman: Remember, to enter this centre you will already have to be a senior manager or very close to that. Again, we are talking about the less than top 10%. Many of the people lower down will be seeking degrees and diplomas from institutions like my own, the University of Ottawa, Carleton University, Algonquin. And we have literally thousands of public servants in our institution now studying toward degrees which serve for them as a means of entry into the Public Service, which is a highly sought after job.

What we are talking about again, remember, is a very specialized type of training that will go on in the centre. Again, if you have looked through the brochures you would see that those are not the types of courses that we would typically offer at university. We would not be able to offer them because they do not have enough academic, philosophical, theoretical structures. And it will not be, to my mind, very attractive to the assistant deputy ministers and directors general of most federal departments. So in my own mind—

Mr. Crosby: When you are saying we want to have a special concern for the advancement of women and aboriginal people and visible minorities, you are sort of saying yes, provided they have a master's degree in public administration.

Mr. Zussman: It does not mean provided that, but it is more than likely that those attending the centre will already have these degrees, just by virtue of the fact that they have worked their way up through the system. I think that is very important to keep in mind.

I have been intrigued with a lot of the testimony I have read, because I think many of your questions regarding equality of opportunity and various other opportunities for women, handicapped, aboriginal groups, some of these questions might be better directed, I suspect, to the Public Service Commission and the Treasury Board—the Public Service Commission in the context of attracting individuals to the Public Service. Remember, the people who will be going to the centre are already successful public servants who have just accepted even more senior jobs, or are in a cadre already that would make them eligible.

Mr. Crosby: It is a very important thought you are expressing, because you are saying everybody will be on a high plane when they are even considered for involvement in this—

Mr. Zussman: But essentially that is what the legislation states.

Mr. Crosby: They will have overcome those obstacles that are placed before women—

Mr. Zussman: Or will not have overcome them.

Mr. Crosby: —or will not have overcome them.

Mr. Zussman: That is right. Exactly.

Mr. Crosby: Good point. Thank you very much.

[*Translation*]

M. Zussman: Tout d'abord, les gens de catégories inférieures n'y auront pas accès.

M. Crosby: Pas au début, mais lorsqu'ils graviront les différents échelons.

M. Zussman: N'oubliez pas que pour avoir accès à ce centre, il faut déjà être cadre supérieur ou sur le point de le devenir. Encore une fois, il s'agit de moins de 10 p. 100 des catégories supérieures. Bien des gens des catégories moins élevées chercheront à obtenir des diplômes d'établissements comme le mien, l'Université d'Ottawa, l'Université Carleton ou le Collège Algonquin. Dans notre établissement, nous avons littéralement des milliers de fonctionnaires qui étudient pour obtenir un diplôme leur permettant de progresser dans la Fonction publique, qui représente des possibilités d'emploi très recherchées.

N'oubliez pas que la formation que donnera le centre sera très spécialisée. En examinant les brochures, vous constaterez que ce genre de cours ne sont pas ce habituellement offerts par les universités. Nous ne pourrions pas les offrir d'ailleurs, car ils ne sont pas suffisamment structurés sur les plans universitaire et théorique. D'ailleurs, nos cours n'intéresseraient pas beaucoup les sous-ministres et les directeurs généraux de la plupart des ministères fédéraux. Personnellement donc...

M. Crosby: Lorsque vous dites qu'il faut assurer la promotion des femmes, des autochtones et des minorités visibles, vous y mettez une condition: qu'ils possèdent une maîtrise en administration publique.

M. Zussman: Non, mais ceux qui fréquenteront le centre seront sans doute déjà titulaires de ces diplômes, du simple fait qu'ils auront progressé dans le système, grâce à leur travail. Il me paraît très important de garder cela à l'esprit.

Bien des témoignages que j'ai lus m'ont intrigué, car je crois qu'il vaudrait mieux poser un grand nombre de vos questions sur l'équité d'emploi, par exemple, pour les femmes, les handicapés et les autochtones, à la Commission de la Fonction publique ainsi qu'au Conseil du Trésor, le premier de ces organismes essayant d'attirer des gens à la Fonction publique. Il ne faut pas oublier que les gens qui iront au centre sont déjà des fonctionnaires qui ont réussi et qui viennent d'accepter des postes encore plus importants, ou qu'ils se trouvent déjà dans un cadre qui les y rende admissibles.

M. Crosby: Ce que vous dites est très important, puisqu'il faudra donc se trouver déjà à un échelon très élevé pour être choisi pour ce...

M. Zussman: Mais, essentiellement, c'est ce que stipule la loi.

M. Crosby: Les femmes auront donc surmonté tous les obstacles...

M. Zussman: Ou non.

M. Crosby: ...ou non.

M. Zussman: C'est exact. En effet.

M. Crosby: C'est un bon argument. Je vous remercie beaucoup.

[*Texte*]

Mr. Assad: I find what you are saying about the private sector versus the public sector very interesting.

Mr. Zussman: Yes, it is a surprise to us as well.

Mr. Assad: Yes, I find it surprising. I can understand where it is going to be open to those who already have accreditation and are in the upper ranks of the civil service. So managers from the private sector would have a very difficult time to make a transition if the government or a department wanted to go outside the Public Service to find somebody who would be very competent in the field, who is well known or is a well-established manager in his own right. They would have a hard time to break in to this level.

Mr. Zussman: There is a complicated answer to your question. One of the dilemmas I think we have discovered from looking at the Interchange Canada Program, business-government, is that most business people who return to the private sector after experiencing work in government discover how difficult being a public servant is, how complex the job is and how demanding it is. In fact, it is not finding people in the private sector who can work in government, it is finding people who can survive the environment, which is extraordinarily more difficult, based on both anecdotal data and survey data we have done, than it is working in the private sector.

• 1705

It is not a typical easy transition to make from one sector to the other. There are lots of things while working in government that make it very difficult to manage, and one of the most difficult things that private sector people find, as an example, is working with Parliament. They are not used to this notion of accountability and notions of public scrutiny that accompany this accountability.

Although, as Mr. Tellier pointed out to you, there has been a successful Interchange Canada Program, it has been successful in the context of educating people about the other sector, but in terms of attracting people from the private sector to make that transition successfully there have not been very many people who have made that transition over the years. Although he was able to cite a few instances to you, you will notice that at least one of them was a deputy minister from another jurisdiction, a provincial government, and another was from a Crown corporation, both clearly government-related.

The people jumping purely from the private sector to the government have been very, very few, particularly at the senior levels.

Mr. Assad: Did we learn anything from the executive exchange program?

Mr. Zussman: This is essentially one of them. There are a couple now in existence. There is a new one that was introduced a couple of years ago, and the more longstanding one of Interchange Canada.

Mr. Assad: What have we learned from it? Have we learned from the exchange from the private to the public? They found this difficult, this transition.

[*Traduction*]

M. Assad: Ce que vous dites du secteur privé par rapport au secteur public me paraît très intéressant.

M. Zussman: Oui, et c'est aussi une surprise pour nous.

M. Assad: Oui, je trouve cela surprenant. Le centre va donc être accessible à ceux qui possèdent déjà des diplômes et qui se trouvent aux échelons supérieurs de la Fonction publique. Les gestionnaires du secteur privé auront beaucoup de mal à faire la transition si le gouvernement ou un ministère souhaite s'adresser ailleurs que dans la Fontion publique pour trouver quelqu'un qui serait très compétent dans un domaine donné, qui a une bonne réputation ou qui est déjà un administrateur bien établi. Ces gens auront donc beaucoup de mal à faire une percée à ce niveau.

M. Zussman: La réponse à votre question est compliquée. En examinant le programme Échanges-Canada, entre le gouvernement et le milieu des affaires, l'un des dilemmes que nous ayons découverts, c'est que la plupart des hommes d'affaires qui reviennent au secteur privé après avoir travaillé pour le gouvernement se rendent compte combien il est difficile d'être fonctionnaires, et combien le travail de la Fonction publique est complexe et exigeant. En fait, il ne s'agit pas de trouver des gens du secteur privé qui puissent travailler pour le gouvernement, mais d'en trouver qui puissent survivre dans cet environnement, qui est considérablement plus pénible que celui du secteur privé, si l'on en croit ce que disent les uns et les autres, et ce qu'indiquent les données des sondages que nous avons effectués.

Il n'est en général pas facile d'aller d'un secteur à l'autre. Beaucoup de choses, dans la Fonction Publique, compliquent les tâches de gestion. Pour les gens issus du secteur privé, l'une des plus difficiles est celle d'avoir à travailler de concert avec le Parlement. Ils ne sont pas habitués à l'idée d'imputabilité, pas plus qu'à l'idée du contrôle, par l'opinion publique, de toute décision ou mesure adoptée.

M. Tellier a souligné les succès remportés dans le cadre du programme Échanges Canada, qui a permis d'initier les gens à la réalité de l'autre secteur. Ce programme n'est cependant pas parvenu à persuader les gens du secteur privé de passer en grand nombre au secteur public. Il a pu vous citer plusieurs exemples d'un tel passage mais, ainsi que vous avez pu vous en apercevoir, au moins un des cas cités était celui d'un sous-ministre, venu d'un des gouvernements provinciaux et un autre issu d'une société de la Couronne. Dans les deux cas, il s'agissait de personnes oeuvrant déjà dans le secteur public.

Les personnes passant du secteur privé à la Fonction Publique ont été extrêmement rares et cela est particulièrement vrai de ceux qui occupent des fonctions élevées.

M. Assad: Qu'avons-nous pu apprendre du Programme d'échange de cadres?

M. Zussman: En fait, c'en est un. Il y en a plusieurs à l'heure actuelle. Un nouveau programme de ce genre a été mis en oeuvre il y a quelques années. Puis, il y a ce programme, Échanges Canada, qui dure depuis plus longtemps.

M. Assad: Quels sont les enseignements à en tirer? Cet échange entre les secteurs privé et public, que nous a-t-il permis d'apprendre? Que le passage de l'un à l'autre était difficile?

[*Text*]

Mr. Zussman: That is right. Typically people do find it difficult to make that change, and there have been a very few, at the very senior levels, because again in the private sector the notion of accountability, particularly at ministerial, if you like, parliamentary, cabinet, executive level, is a very foreign concept.

In fact, you will notice that I make a little side remark in my paper, submitting to you that in fact it would be very useful for new MPs to be attending something like this centre for management development as well, to learn about the functioning of government, because it is an extraordinary, difficult, complex system. To master it takes, as you all know, some period of time.

Mr. Stevenson: My question also related to page 4. I was going to ask about the training and experiential learning, which is mentioned there, versus the more, what shall we say, commonly understood academic training and so on. I believe you have already covered that to a significant degree.

I was also wondering what sorts of turf battles there might be between universities and the centre, but essentially in your previous answers you have clarified that as well, unless you wish to expand on something briefly.

Mr. Zussman: Very quickly, in terms of turf battles I think that generally speaking we at the university have been very supportive of the centre's existence. I have probably a dozen of my faculty members involved in one level or another preparing courses and lecturing at the centre.

More importantly, in terms of the educational component we still do not see any real conflict, in part, as I have mentioned, because of the educational level of people already taking the courses: they do not have any particular interest in degrees that we offer.

It also gives us an opportunity to focus our own educational programs more, particularly the professional ones, at the people one level below those who would be eligible for the centre courses. Goodness knows, they themselves need as much training.

Again, I think it is important for me to underline the fact that the centre is not the end of solving the problem. It is just one of many instruments that have been in place to rectify the problems of managing the Public Service today. As you know, PS 2000 yesterday issued a status report on its work. It has many initatives under way, which should also be addressing some of these problems.

The centre I think does not represent any conflict for us. In fact, I think it probably opens up some interesting opportunities for research, and some interesting teaching.

Mr. Crosby: Because it has been suggested that Members of Parliament be included in the student group for the centre, does that mean you would place them in that high category eligible for admission?

Mr. Zussman: Absolutely. I think you would have a special class.

[*Translation*]

M. Zussman: En effet. En général, les gens trouvent ce passage difficile. Ils sont d'ailleurs très rares à l'effectuer et ceux qui passent de l'un à l'autre sont généralement des personnes occupant de hautes fonctions. La raison en est, encore une fois, que la notion d'imputabilité et de responsabilité ministérielle ou parlementaire est tout à fait étrangère au secteur privé qui comprend mal comment un ministre, un directeur général, puisse voir ses décisions remises en cause.

Vous remarquerez que dans mon mémoire, j'ai indiqué en passant qu'il serait bon que les nouveaux députés fassent un stage au centre de gestion afin de s'initier à la manière dont fonctionne l'administration publique, étant donné l'incroyable complexité de ce fonctionnement. Vous êtes bien placés pour savoir le temps qu'il faut pour en connaître les rouages.

M. Stevenson: Ma question porte, elle aussi, sur la page 4. Je voulais vous poser une question touchant la formation et l'apprentissage et les avantages que cela représente par rapport à ce qu'on comprend plus généralement par formation universitaire. Vous nous en avez d'ailleurs déjà dit quelque chose.

J'aurais aimé en savoir un peu plus sur la rivalité entre les universités et le centre mais vous nous avez assez bien exposé l'état de la situation. Peut-être aimeriez-vous ajouter quelque chose.

M. Zussman: En général, les universitaires se sont félicités de l'existence de ce centre. Environ 12 de mes professeurs participent, d'une manière ou d'une autre, à la préparation des cours ou donnent des conférences au centre.

Mais je ne vois guère de conflit sur le plan de la formation étant donné le niveau d'instruction des personnes qui participent aux activités du centre. Ils n'ont pas particulièrement envie d'acquérir un des diplômes qui se préparent dans le cadre de l'université.

Cette expérience nous a également donné l'occasion d'examiner de plus près nos propres programmes, et notamment les programmes de formation professionnelle destinés aux personnes n'ayant pas tout à fait le niveau de ceux qui participent aux activités du centre. Elles éprouvent, elles-mêmes, un grand besoin de formation.

Je dois préciser que le centre n'apporte pas une solution définitive. Ce n'est qu'un instrument créé pour tenter de corriger les problèmes de gestion auxquels se heurte la Fonction Publique. Comme vous le savez, FP 2,000 a rendu public hier un rapport sur l'état de la situation. De nombreuses autres initiatives ont été entreprises et cela devrait permettre de résoudre un certain nombre de problèmes.

Il n'existe, entre nous et le centre, aucune opposition. J'ajoute que le centre a même créé de nouvelles occasions de recherche et fourni l'occasion de renouveler la pédagogie.

M. Crosby: Certains prétendent que les députés devraient pouvoir suivre des cours offerts par le centre. Leur accorderait-on la priorité en matière d'inscription?

M. Zussman: Tout à fait. Je pense qu'il faudrait les ranger dans une catégorie spéciale.

[*Texte*]

The Chairman: Thank you, Mr. Zussman. That is all the time we have for you this afternoon. *Merci beaucoup.*

M. Zussman: Merci aussi.

Le président: Et maintenant, nous allons demander à Mme Niemann de venir prendre place, s'il vous plaît.

• 1710

Ms Lindsay Niemann (Former Chairperson, United Nations Commission on the Status of Women): I want to thank the members of the committee for inviting me here this afternoon. My main purpose in wanting to speak to you is to bring to your attention the fact that there are a number of international commitments, obligations one might even say, that Canada has made in respect of equal treatment of women who are members of the Public Service.

In section 2 of my brief I have given an historical overview of those particular mandates and in section 3 I have gone through the reports submitted to the federal government dealing with the issue of the employment of women in the Public Service and highlighting the importance the federal government, as an employer, has for advancing equality for women. In section 4 I set out a number of conclusions and some specific recommendations which committee members may wish to take into account in the clause-by-clause discussion.

On page 1 I go through the purpose of the brief, which I just explained. Page 2 in section 2 lists the international equality obligations relevant to the establishment of the Canadian Centre. They are three in number. The first one listed I consider to be the most important. It is the heart of the convention on the elimination of all forms of discrimination against women ratified by Canada in December 1981 and to which Canada now has legally binding obligations to implement. That very important issue is the question of measures to ensure that the human rights of women are protected and advanced. We generally do this by ensuring there is policy on equality.

I want to make clear something about which there is a considerable amount of confusion. It is the difference between general equality policy and employment equity policy. I think this is very important for the centre's work. General equality policy, such as endorsed by the government's policy statement, "Dimensions of Equality", published in 1986, takes up fundamental human rights issues and tries to ensure that the human rights and fundamental freedoms of women are included in all aspects of the work of the federal government, guided at the federal level of course by the Canadian Charter of Rights and Freedoms, but also guided by our ratification of the Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women.

[*Traduction*]

Le président: Monsieur Zussman, je vous remercie. C'est, malheureusement, tout le temps qu'il nous reste. Thank you very much.

Mr. Zussman: Thank you.

The Chairman: And now, we will ask Mrs. Niemann to come forward.

Mme Lindsay Niemann (ancienne présidente de la Commission des Nations Unies sur la situation de la femme): Je tiens à remercier les membres du comité de m'avoir invitée à comparaître ici. J'ai saisi l'occasion car je tenais à attirer votre attention sur les engagements internationaux souscrits par le Canada à l'égard de l'égalité de traitement des femmes dans la Fonction publique.

Dans la partie 2 de mon mémoire, je retrace l'historique de ces conventions internationales et, à la partie 3, j'examine les rapports présentés au gouvernement fédéral, qui traitent de l'emploi des femmes dans la Fonction publique et rappelent combien il est essentiel que le gouvernement fédéral, en tant qu'employeur, contribue à l'avancement de la femme. À la partie 4, je formule un certain nombre de conclusions et quelques recommandations précises dont les membres du comité voudront peut-être s'inspirer lors de l'examen article par article.

À la page 1, j'expose l'objet même de mon mémoire tel que je viens de vous l'expliquer. À la page 2 de la partie 2, vous trouverez la liste des obligations internationales assumées par le Canada en matière d'égalité et intéressant le Centre de gestion. Ces obligations sont au nombre de trois. La première indiquée est, à mes yeux, la plus importante. Elle constitue le fondement même de la convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes. Le Canada a ratifié ce texte en décembre 1981 et il est maintenant tenu d'en assurer la mise en oeuvre. Il s'agit, pour un gouvernement, de prendre toutes les mesures nécessaires pour protéger et promouvoir les droits de la femme, dans le cadre plus général des droits de la personne. Cela passe en général par l'adoption d'une politique d'égalité.

J'aimerais clarifier quelque chose qui prête souvent à confusion. Il s'agit de la différence entre une politique générale d'égalité et une politique d'équité en matière d'emploi. Je pense que cette distinction est importante dans l'optique des activités du centre. En 1986, le gouvernement a publié un exposé de sa politique d'égalité sour le titre «Les dimensions de l'égalité». Ce texte examine les problèmes fondamentaux en matière de droits de la personne et vise à assurer la protection, dans le cadre des diverses activités du gouvernement fédéral, des droits de la personne et des libertés fondamentales des femmes. Cela s'inspire, au niveau fédéral, de la Charte canadienne des droits et libertés mais se fonde également sur les obligations que nous impose notre ratification de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes.

[*Text*]

[*Translation*]

• 1715

This is the equality policy. The implications for the centre of equality policy are that the centre has a major possibility here to disseminate information about the government's equality policy to the senior managers in the Public Service. I think this is an extremely important issue for the centre to take up. The government has had equality policy, as I show in section 3, since the tabling of the report of the Royal Commission on the Status of Women in 1970. Unfortunately, it is not generally well known by members of the Public Service. I think in its courses and in its research it would be helpful for the centre to make sure that it becomes a disseminator of information on this very important policy.

Ça c'est la politique d'égalité. Cette politique offre au centre cette importante possibilité de communiquer aux cadres supérieurs de la Fonction publique toutes sortes d'informations touchant la politique d'égalité. Je pense qu'il est essentiel que le centre relève ce défi et saisisse l'occasion qui lui est offerte. La politique d'égalité du gouvernement remonte, ainsi que je l'indique dans la partie 3, à l'année 1970, c'est-à-dire à la présentation du rapport de la Commission royale d'enquête sur la situation de la femme au Canada. Malheureusement, ce rapport ne semble pas avoir beaucoup marqué les gens de la Fonction publique. Dans le cadre des cours qu'il offre et des recherches qu'il peut être appelé à entreprendre, le centre devrait, je pense, assurer la diffusion des informations réunies dans ce rapport.

On page 2 I deal with the question of the right to perform all public functions at all levels of government. This is a direct quote from Article 7.(b) of the Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination. Its importance lies in the fact that it is so explicit about how the equality of women can and must be expressed in the context of a Public Service. Many other international treaties deal with the right to take part in the Public Service of one's country and they go right back to 1952 and the Convention on the Political Rights of Women, reiterated in 1966 in the International Covenant on Civil and Political Rights and finding its major expession in Article 7.(b) of the Convention.

À la page 2, je traite du droit de pouvoir prétendre à l'exercice de toutes les fonctions gouvernementales. Cela est directement lié au paragraphe 7b) de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes. Le texte est important car il expose de manière très précise la façon dont l'égalité de la femme doit s'exprimer dans le cadre de la Fonction publique. De nombreuses autres conventions internationales confirment le droit de chacun de participer aux diverses activités de la Fonction publique de son pays. Ces conventions remontent à 1952, date à laquelle fut signée la Convention sur les droits politiques de la femme. Les obligations souscrites dans le cadre de ce texte ont été reprises, en 1966, dans le cadre du Pacte international relatif aux droits civils et politiques. Ce droit est tout à fait clairement affirmé au paragraphe 7b) de la Convention.

The third point to be made in terms of the international mandates is the question of employment equity, which is receiving a lot of attention lately as a result of the tabling of the submission of the report of the Task Force on Barriers to Women in the Public Service just a week ago today. As I mentioned earlier, it is important to distinguish between general equality policy and employment equity policy. It seems to me that as a federal institution, the centre will have the duty to implement federal employment equity policy. I think it is reasonably clear. This is why it is important to focus more, or as much, on the general equality policy, which is not usually as clear to federal institutions.

Le troisième point qu'il convient d'aborder dans le cadre de cet examen des obligations internationales incombant au Canada est la question de l'équité en matière d'emploi. Cette question est tout à fait d'actualité étant donné le dépôt, il y a une semaine, du rapport du Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique. Je répète qu'il existe une distinction essentielle entre la politique d'égalité et la politique d'équité en matière d'emploi. En tant qu'établissement fédéral, le centre sera tenu de contribuer à la mise en oeuvre de la politique fédérale d'équité en matière d'emploi. Cela me semble relativement clair. C'est pourquoi nous devrions plutôt nous attacher à la politique générale d'égalité, qui n'a pas toujours été très bien comprise par les diverses institutions fédérales.

In section 3, I point out the significance to equality measures of the federal government's role as a model employer. This significance stems from the fact that the federal government is the largest employer of women in Canada. If it applies an employment equity policy successfully, effectively, and efficiently to its work force, this can provide an excellent model for what could be done and what needs to be done to achieve equality for women in the private sector.

À la partie 3, je souligne l'importance de l'exemple que doit donner le gouvernement fédéral en matière d'égalité. Il doit, à cet égard, se montrer un employeur irréprochable. La question revêt une importance essentielle car le gouvernement fédéral a, au Canada, plus d'employées que tout autre employeur. Dans la mesure où le gouvernement parvient à mettre en oeuvre, à l'égard de son propre personnel, une politique efficace d'équité en matière d'emploi, il sert d'exemple au secteur privé qui a, lui aussi, besoin de promouvoir l'égalité de la femme.

[*Texte*]

• 1720

There are two or three pages there, going back to the earliest one in 1969, "Sex and the Public Service"; then the royal commission; the work of the Canadian Advisory Council on the Status of Women; the government's own equality policy, "Dimensions of Equality"; the 1988 report presented to the Advisory Council called "The Equality Game", also an excellent report on women in the Public Service based on a number of interviews; and on page 6 at 3.6, some observations on the report of the Task Force on Barriers to Women in the Public Service.

On the last page, I list a number of areas in which the draft legislation could be strengthened by the addition of explicit references to equality between women and men.

I talk about the fact that reference could be made to this principle in an initial section that might explain the purpose of the legislation itself. It seems to me that rather than referring to other acts, the principle of equality between women and men, the issues of equality affecting visible minorities and Native Canadians, and indeed the question of language rights, could all be covered by a reference to the Constitution and the Canadian Charter of Rights and Freedoms.

If you were to say that the centre is to be run in accordance with the principles enshrined in the Canadian Charter of Rights and Freedoms, that would cover everyone at once. You would not need to get into kinds of specifics.

You might also want to consider my second point, that because of the comprehensiveness of the equality guarantees outlined in the United Nations Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women, you might want to refer to Canada's ratification of that convention as another way of emphasizing the principle.

With respect to employment equity policy, in section 4 of the draft legislation where you are dealing with the objects and powers of the centre, it seems to me you could indirectly make reference to that in section 4.(b). I have said in my text "4.(c)"; excuse me for my typing here. Section 4.(b) ends with "manage government programs and services efficiently and effectively;". You may want to consider the addition of "equitably" in that phrase so that it would read "efficiently, effectively and equitably;". That might be a way of dealing with the question of employment equity.

My last point refers to the question of the importance of monitoring to establish whether or not any progress is being made. I make this point from my background in international issues, where in negotiating resolutions in the United Nations we always try to include a reference in the text of the resolution to the reporting requirement so that people who are subscribing to the resolution get some information on what is happening to it. I would refer you also to the task force report, which emphasizes the importance of reporting.

[*Traduction*]

Deux ou trois pages du mémoire portent, encore une fois, sur l'aspect historique de la question, tel que la publication, en 1969, du rapport intitulé «Deux sexes dans la Fonction publique». On a ensuite la commission royale; puis l'activité du Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme; la politique d'égalité promulguée par le gouvernement, «Les dimensions de l'égalité»; le rapport présenté, en 1988, au Conseil consultatif sous le titre «Jouons à l'égalité», ainsi que l'excellent rapport sur la situation de la femme au sein de la Fonction publique. Ce dernier rapport est essentiellement basé sur des entrevues. On trouve, à la page 6, au paragraphe 3.6, quelques observations sur le rapport du Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique.

À la dernière page, j'indique les endroits où le projet de loi pourrait être renforcé en y rajoutant des rappels précis de l'égalité entre l'homme et la femme.

Je parle plus de cela et de l'importance de rappeler ce principe dans une première partie traitant de l'objet même du texte envisagé. Au lieu de se référer à d'autres textes de loi, je pense que l'on peut, en se référant simplement à la Consitution et à la Charte canadienne des droits et libertés, rappeler le principe de l'égalité entre l'homme et la femme et évoquer la question de l'égalité des minorités visibles et des autochtones ainsi que la question des droits linguistiques.

En déclarant que l'action du centre devrait être conforme aux principes énoncés dans la Charte canadienne des droits et libertés, je pense qu'on serait à peu près certain de n'oublier personne. Il ne serait pas alors nécessaire d'énumérer chaque catégorie et chaque aspect précis de la question.

Étant donné le caractère global des droits à l'égalité énoncés dans la Convention des Nations Unies sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, il serait peut-être bon de rappeler, afin de souligner l'importance du principe, le fait que le Canada a ratifié cette convention et qu'il a, ce faisant, assumé les obligations qui en découlent.

L'article 4 du projet de loi traite de la mission et des attributions du centre. Je pense qu'au paragraphe 4b), vous pourriez mentionner la politique d'équité en matière d'emploi. Dans mon texte, j'ai fait une faute de frappe, j'ai dit 4c). Le paragraphe 4b) se termine par «gestion efficace des programmes et services de l'État;» peut-être conviendrait-il de rajouter le mot «équitable», ce qui donnerait «gestion efficace et équitable des programmes et services de l'État;». Ce serait une manière supplémentaire d'aborder la question de l'équité en matière d'équité d'emploi.

Je traite, en dernier lieu, de l'importance des mesures de contrôle et de suivi car il faut trouver les moyens d'assurer que les choses avancent effectivement. Ce souci est né de mon expérience des questions internationales car à chaque fois qu'il s'agit de négocier une résolution aux Nations Unies, nous essayons toujours de rappeler, dans le texte de la résolution, l'obligation de rendre compte, à intervalles réguliers, des progrès de la situation afin que toutes les parties ayant adhéré à la résolution soient en mesure d'en suivre la mise en oeuvre. Je rappelle à cet égard que, dans son rapport, le groupe de travail a souligné l'importance de cet aspect-là.

[*Text*]

• 1725

My last suggestion would be that in the clause in your draft legislation that deals with the annual report, which I believe is clause 19, you may want to include a phrase that would cover specific reporting on measures taken by the centre in that annual period to advance the equality of women.

That concludes my presentation, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you very much, Madam Niemann.

Mr. Assad: Ms Niemann, since you are the former chairperson of United Nations Commission on the Status of Women, how do we fare with most industrialized nations?

Ms Niemann: I think Canada is well looked upon in the international community as a country and a government that has taken major steps to improve or to advance equality for women. I would have to say that in respect of measures in the field of employment equity, Canada might well be regarded as the leader internationally.

You will notice that I did not bring up the matter of equality policy, because although Canada is a leader there, in the United Nations itself—and I am speaking now of the secretariat, not of governments—there is still not clear recognition of the difference between equality policy and employment equity. And it is important to remember that employment equity is a subset of general equality policy.

Mr. Crosby: Ms Niemann, let me first compliment you on your brief and its preparation. I think it is a very useful document in terms of the information it discloses, and I hope it will be appended to our record and form part of the permanent record of the committee.

I have just one comment on a matter that you mentioned. The report of the task force on barriers to women in the Public Service brought up the term "gender balance". They explained that gender balance should be an overall management policy that assures that within the Public Service there is recognition of the genders and that balance is achieved. If that policy were implemented as you came to the upper management levels, of course you would have within the body of the Public Service a balance of gender and there would be no need to give particular emphasis to the promotion of say women within the management ranks, since it would already be there.

I wonder if you have any comment on that, because I think we are going to have difficulty in trying to promote the interests of women at the senior management level unless action is taken at the lower levels to achieve gender balance or equity or equality, or whatever term you want to use.

Ms Niemann: I think it is quite clear that the government has made major strides in improving on the number of women in the upper levels. The task force is of course quite right in pointing out that in order to give substance to that improvement it is necessary to ensure balance at the middle and lower levels; otherwise, you lose your feeder groups, as it were.

[*Translation*]

Ma dernière suggestion serait que dans l'article du projet de loi qui traite du rapport annuel, et je crois qu'il s'agit de l'article 19, vous mettiez quelque chose exigeant que le rapport porte notamment sur les mesures prises par le centre au cours de l'année pour parvenir à l'objectif d'égalité entre les sexes.

C'est tout ce que j'avais à dire, monsieur le président.

Le président: Merci beaucoup, madame Niemann.

M. Assad: Madame Niemann, étant donné que vous êtes l'ancienne présidente de la Commission des Nations unies sur la situation de la femme, comment se situe le Canada par rapport aux autres pays industrialisés?

Mme Niemann: Je dirais que le Canada a une assez bonne réputation sur la scène internationale pour ce qui est des mesures prises par le gouvernement dans le sens de l'égalité des femmes. Je peux dire que pour ce qui est de l'équité en matière d'emploi, le Canada est peut-être considéré comme le pays qui a fait le plus au monde.

Vous remarquez que je n'ai pas soulevé la question de la politique d'égalité car, bien que le Canada soit certainement parmi les premiers pays, aux Nations Unies même—et je parle là du Secrétariat et non pas des gouvernements—on ne fait toujours pas très bien la distinction entre les politiques d'égalité et l'équité en matière d'emploi. Or il faut ne pas oublier que l'équité en matière d'emploi est un élément de la politique d'égalité au sens général.

M. Crosby: Madame Niemann, je voudrais tout d'abord vous féliciter de votre mémoire. C'est un document très utile car il contient des renseignements qui nous seront précieux et j'espère que nous l'annexerons à notre procès-verbal pour qu'il soit conservé dans les documents du comité.

Je fais simplement un commentaire sur un point que vous avez soulevé. Le rapport du groupe de travail sur les obstacles auxquels font face les femmes dans la Fonction publique a utilisé l'expression «équilibre entre les sexes». On explique que cet équilibre devrait être une politique générale de gestion qui assure qu'au sein de la Fonction publique, on reconnaît au même titre les deux sexes afin de pouvoir parvenir à un équilibre. Si cette politique était mise en oeuvre aux échelons supérieurs de la direction, il est évident qu'il y aurait à la Fonction publique un équilibre entre les sexes et qu'il ne serait pas nécessaire d'insister particulièrement sur la promotion des femmes parmi les cadres de direction étant donné que cela ne poserait pas de problème.

Avez-vous un commentaire à faire à ce sujet car je crois que nous aurons à essayer de défendre les intérêts des femmes au niveau supérieur de la direction si l'on ne prend pas des mesures aux échelons inférieurs afin d'atteindre cet équilibre entre les sexes, cette équité ou cette égalité, quel que soit le terme que vous préférez.

Mme Niemann: Il est tout à fait clair que le gouvernement a beaucoup fait pour augmenter le nombre de femmes aux échelons supérieurs. Le groupe de travail a tout à fait raison de signaler qu'afin de concrétiser cette amélioration, il est nécessaire d'assurer un équilibre aux échelons intermédiaires et inférieurs; sinon, il n'y a pas de groupes de relève.

[*Texte*]

• 1730

I think, however, it is a long process and I think it is important not to mix measures to advance the participation of members of minority groups with measures to advance equality between women and men, because women are half of the country's population.

Mr. Crosby: More than half.

Perhaps you heard Professor Zussman say that if... Well, let us put it this way. The group that would be considered for involvement in the centre would have already achieved and overcome the obstacles normally in the way of women in advancing. The same could be said of native persons and minority groups.

Ms Niemann: Indeed. That is why I think it is important to focus on the role of the centre in the promotion and dissemination of general equality policy, because the government's general equality policy has effects for all departments, all policies, all programs and all legislation of the government. Unless men, male officials, are aware of the implications and the ramifications of general equality policy, nothing much is going to happen. Twelve percent of women in the management category, who may or may not know the broad parameters of their government's general equality policy, is not going to make much difference.

Mr. Crosby: Just as a final comment, if the committee does decide to amend the bill so as to include a provision with respect to the promotion of women, visible minorities and aboriginal people, it would make sense to include in clause 19, the reporting provision, a special reference whereby the board management of the centre would have to report on their implementation of that concept.

Ms Niemann: I think that would be quite critical to the public, Parliament and members of the Public Service with respect to their ability to assess whether indeed the centre is meeting equality goals in this respect. If it is not reported on, then you do not know what is happening.

Mr. Crosby: Thank you.

M. Jean-Marc Robitaille (député de Terrebonne): Je vous remercie de votre présentation. C'était très bien.

J'aimerais avoir une précision pour être sûr d'avoir bien compris. La dernière fois, le Comité avait entendu un représentant de la Commission des droits de la personne. Son nom m'échappe. À la fin de votre rapport, vous nous avez fait une recommandation:

> the Committee might consider adding the word "equitably" at the end of s.4b).

À l'alinéa 4b), où il est question de la mission et des attributions du Centre, on dit ceci:

> 4. Le Centre a pour mission:
>
> b) de contribuer à ce que ces gestionnaires aient la compétence, la créativité et les connaissances en gestion—notamment en matière d'analyse, de conseils et d'administration...

[*Traduction*]

Toutefois, c'est un processus assez laborieux, et il est important de ne pas mélanger les mesures visant à augmenter la participation des membres de groupes minoritaires et celles qui visent à assurer l'égalité entre les hommes et les femmes car les femmes représentent la moitié de la population du pays.

M. Crosby: Plus de la moitié.

Peut-être avez-vous entendu le professeur Zussmann déclarer que si... Je vais le dire autrement. Le groupe qui sera visé par ce centre aura déjà franchi les obstacles que rencontrent les femmes au cours de leur carrière. On peut en dire autant pour les autochtones et les autres groupes minoritaires.

Mme Niemann: En effet. C'est la raison pour laquelle je pense qu'il est important d'insister sur le rôle du centre dans la promotion et la dissémination de politiques d'égalité générale car la politique du gouvernement à cet égard touche tous les ministères, toutes les lignes de conduite, tous les programmes et toutes les lois. Si les hommes, les fonctionnaires hommes, ne sont pas sensibilisés aux implications et ramifications de la politique d'égalité générale, il ne va pas se passer grand-chose. Douze p. cent de femmes dans la catégorie de la direction, qui ne connaissent pas forcément tous les paramètres de la politique d'égalité générale de leur gouvernement, ne vont pas faire une grosse différence.

M. Crosby: Dernier commentaire. Si le comité décide de modifier le projet de loi afin d'y inclure une disposition touchant la promotion des femmes, des minorités visibles et des peuples autochtones, il semblerait qu'il faille ajouter à l'article 19, celui qui traite du rapport, une mention spéciale qui obligerait la direction du conseil du centre à dire dans quelle mesure il s'attache à cet aspect.

Mme Niemann: Je crois que ce serait très important pour la population, pour le Parlement et pour la Fonction publique car cela leur permettrait d'évaluer si en effet le centre atteint les objectifs d'égalité à cet égard. S'il ne présente pas de rapport à ce sujet, on ne sait pas ce qui se passe.

M. Crosby: Merci.

Mr. Jean-Marc Robitaille (Terrebonne): Thank you for your presentation. It was very interesting.

I would like you to clarify something so that I am sure I have understood properly. At our last meeting, the Committee heard a representative from the Commission on Human Rights. I forget the name. At the end of your brief, you make one recommendation:

> Le comité pourrait envisager d'ajouter le terme «équitablement» à la fin du paragraphe 4b).

In Section 4(b) which refers to the objects and powers of the Centre, I read:

> 4. The objects of the Centre are:
>
> b) to help ensure that managers in the Public Service have the analytical, creative, advisory, administrative and other managerial skills...

[*Text*]

Est-ce là que vous nous suggérez d'ajouter: «et d'équité en matière d'emploi»?

Ms Niemann: Further on at the end of paragraph 4.(b), where it says "manage government programs and services efficiently and effectively", I had suggested it there—"efficiently, effectively and equitably".

• 1735

M. Robitaille: Si je comprends bien votre approche, vous dites que ce Centre va servir à améliorer la qualité et les compétences en matière de gestion des fonctionnaires, et que si on veut vraiment atteindre une équité en matière d'emploi—on parle particulièrement des femmes aujourd'hui—, il faut faire un peu ce que M. Yalden disait la dernière fois, afin que cela fasse vraiment partie des pratiques courantes des fonctionnaires de l'État. Est-ce bien ce que vous voulez dire?

Ms Niemann: Yes and no. I think Mr. Yalden was referring to what is contained in section 1 of the Canadian Human Rights Act, which in effect is a general statement about the purpose of the act, whereas what we are talking about in clause 4 of the draft legislation in front of us is in fact the objective of the centre; in other words, the institution which is established by the act. I agree with the proposition he made, and I was here when he made it last week, about the fact of this general provision, why it is necessary to have a centre, why you want the centre established, and what are the reasons for its establishment.

In that kind of preliminary section, as I said, perhaps in my subclause 4.(1), you could have a phrase to the effect that the centre is established to develop programs in accordance with the equality provisions or the language provisions of the Charter.

M. Robitaille: Vous faites allusion à la Charte des droits et libertés. Vous dites qu'on doit mettre quelque chose dans ce projet de loi pour bien préciser que le Centre doit être dirigé conformément aux droits reconnus dans la Charte canadienne des droits et libertés. Vous venez de faire une deuxième référence à cela.

M. Crosby et M. Gauthier parlaient tout à l'heure de la question des langues officielles. Il est clair dans mon esprit que, quel que soit l'organisme fédéral ou privé, la Charte des droits et libertés s'applique pratiquement à tous les niveaux, dans tous les milieux, et qu'on a la responsabilité de la respecter. Si on le spécifiait dans ce cas-ci, est-ce que cela ne voudrait pas dire que les autres organismes fédéraux n'y sont pas assujettis ou n'ont pas le devoir de fonctionner dans le respect de la Charte des droits et libertés?

Ms Niemann: No, I do not mean to say that. Of course they are required to, but I think it has been the experience of almost anyone who has worked in the field of equality between women and men that unless it is specifically mentioned, unless the words are said, it tends to fall off the table; it tends to be forgotten.

[*Translation*]

Is it here that you are suggesting we add, "Employment Equity"?

Mme Niemann: C'est à la fin du paragraphe b), où il est question de «gestion efficace des programmes et services de l'État», je suggère qu'après «efficace» on ajoute «et équitable».

Mr. Robitaille: If I understand your approach correctly, you are saying that the Centre will help improve the quality and the managerial skills of public servants and that if we really want to achieve employment equity—we are considering women in particular today—we will have to follow some of the advice given by Mr. Yalden at our last meeting, so that employment equity really is routinely implemented by public servants. Is that you mean to say?

Mme Niemann: Oui et non. Je crois que M. Yalden a fait référence à l'article 1 de la Loi canadienne des droits de la personne, qui établit en termes généraux le but de la loi; par contre, l'article 4 du projet de loi traite des objectifs du centre, c'est-à-dire, l'organisme créé par le projet de loi. J'étais présente la semaine passée lors de la comparution de M. Yalden; d'ailleurs, je suis d'accord avec la sorte de disposition générale qu'il a proposée sur la raison d'être du centre.

Comme je le disais, dans cette sorte de disposition préliminaire—peut-être dans le paragraphe 4.(1) que j'ai proposé—on pourrait inclure une phrase précisant qu'un des buts du centre est de mettre sur pied des programmes en vertu des dispositions en matière d'équité d'emploi ou des dispositions de la Charte concernant les langues officielles.

Mr. Robitaille: You are referring to the Charter of Rights and Freedoms. You say that we should include something in this Bill specifying that the Centre is to be run according to the rights recognized in the Canadian Charter of Rights and Freedoms. That is the second reference you have made to the Charter.

Earlier, Mr. Crosby and Mr. Gauthier raised the issue of the official languages. It is clear to me that regardless of whether an organization is part of the federal government or privately run, the Charter of Rights and Freedoms applies at nearly all levels and to nearly all fields and that we are responsible for complying with the Charter. If we included such a specification in this Bill, would that not mean that other federal agencies are not required to operate in compliance with the Charter of Rights and Freedoms?

Mme Niemann: Non, ce n'est pas ce que je veux dire. Ces autres organismes sont tenus de respecter la Charte, bien entendu, mais je pense que toute personne ayant travaillé dans le domaine de l'équité en matière d'emploi se rend compte que, si on ne le mentionne pas de façon spécifique, ce principe est vite oublié.

[*Texte*]

What I am suggesting you might want to consider is that if you make an explicit recommendation or an explicit reference in the establishing legislation, that means that every time someone at the centre is charged with preparing the annual report they will look at the enabling legislation and see that there has been an obligation placed upon them by their own legislation to ensure the application of this principle.

• 1740

M. Robitaille: Vous me corrigerez si je me trompe. Selon moi, voici quelle est la meilleure façon d'atteindre l'équité en matière d'emploi, que ce soit pour les femmes, pour les autochtones ou pour différents autres groupes. Ce Centre-là va donner de la formation à des fonctionnaires. S'il y avait une précision à faire, ne devrait-on pas dire que la formation doit inclure d'une façon obligatoire et systématique cette espèce de recherche d'équité en matière d'emploi pour que cela devienne partie intégrante des pratiques courantes?

Il est bien beau d'écrire noir sur blanc qu'il faut respecter la Charte, mais c'est dans la pratique qu'on peut atteindre cet objectif. Au niveau de la formation, quand on répète constamment quelque chose à quelqu'un et qu'on l'y habitue, il le met en application et cela prend forme.

Ms Niemann: I agree wholeheartedly with you. That was the point of my intervention with respect to the equality policy. It is my hope and my expectation that the centre will include specific components in its training programs that deal with the reasons why equality between women and men is important and how it is to be applied in the federal government context.

However, having said that, and bearing in mind that I have listed 20 years' worth of reports and recommendations about what ought to be done, I think it is clear that much of what has been recommended has not been done. I am only suggesting to members of the committee that this explicit inclusion of the principle of equality between women and men may help members of the centre focus on the issue a little more clearly than has been the case in the past.

The Chairman: Thank you very much, Ms Niemann.

Ms Niemann: Thank you, Mr. Chairman. Will it be attached to the records?

The Chairman: Yes, for sure.

Ms Niemann: Thank you.

Mr. Crosby: It is understood that at the next meeting we will start clause-by-clause and that a witness will be—

The Chairman: No, first we will go to the witness, and then to clause-by-clause.

Mr. Crosby: So the agenda will be so constructed as to include the witness plus proceeding to clause-by-clause.

The Chairman: Yes, that is what the committee decided.

La séance est levée.

[*Traduction*]

Voici mon argument: Si le comité inclut dans la loi-cadre une disposition ou une référence précise, chaque fois qu'un responsable du centre aura à rédiger un rapport annuel, par exemple, il aura à se rapporter à la loi-cadre et il verra qu'elle l'oblige à mettre ce principe en application.

Mr. Robitaille: Correct me if I am wrong. In my opinion here is the best way to achieve employment equity, for women, native people and various other groups. This Centre will provide training for public servants. If we made a specific reference, should we not say that training must include, in a compulsory and systematic way, reference to employment equity, so that it would become fully integrated into standard practices?

It is fine to say in black and white that the Charter must be respected, but it is only in practice that this objective will be reached. If, during training, something is repeated over and over again and the trainees get used to it, they will apply that principle and it will become reality.

Mme Niemann: Je suis tout à fait d'accord avec vous. Voilà en effet l'objet de mon intervention concernant la politique pertinente. J'espère que l'importance de l'équité entre les deux sexes en matière d'emploi et sa mise en application dans le contexte fédéral seront précisées dans les programmes d'étude du centre.

Cela dit, et étant donné que je vous ai énuméré les rapports et recommandations en ce sens des vingt dernières années, il me semble évident qu'on n'a pas accordé le suivi voulu à ces recommandations. Je veux que les membres du comité se rendent compte que l'inclusion explicite de ce principe dans la loi peut avoir comme effet d'encourager les responsables à porter une attention accrue à cette question.

Le président: Merci beaucoup, madame Niemann.

Mme Niemann: Merci, monsieur le président. Mon mémoire sera-t-il annexé au procès-verbal?

Le président: Oui, bien entendu.

Mme Niemann: Merci.

M. Crosby: Je crois comprendre qu'à la prochaine réunion, nous entamerons l'étude article par article du projet de loi et qu'il y aura un témoin,...

Le président: Non, nous entendrons d'abord le témoin et étudierons par la suite le projet de loi article par article.

M. Crosby: L'audition du témoin et l'étude article par article figureront toutes les deux à l'ordre du jour, n'est-ce pas?

Le président: Oui, c'est ce que le comité a décidé.

The meeting is adjourned.

APPENDIX "C-34/1"

INTERNATIONAL EQUALITY STANDARDS AND WOMEN IN THE PUBLIC SERVICE:

CANADA'S OBLIGATIONS UNDER UNITED NATIONS EQUALITY MANDATES

SUBMISSION TO THE LEGISLATIVE COMMITTEE ON BILL C-34:

AN ACT TO ESTABLISH THE CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT

Lindsay Niemann

Former Chairperson, United Nations Commission on the Status of Women

Ottawa 30 April 1990

SUMMARY:

This brief contains information on Canada's international commitments to achieving equality between women and men in the Public Service. Relevant provisions of the United Nations Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women and of the Nairobi Forward-Looking Strategies for the Advancement of Women are outlined.

Evidence is provided of the importance attached to role of the federal government, as Canada's largest employer of women, in putting equality principles into practice.

Conclusions are drawn as to the implications of such equality mandates for the work of the Canadian Centre for Management Development in training, orientating and developing senior managers in the Public Service.

CONTENTS

1 PURPOSE OF THE BRIEF

2 INTERNATIONAL EQUALITY OBLIAGATIONS RELEVANT TO ESTABLISHING THE CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT

2.1 Right to Equal Exercise of Human Rights and Freedoms

2.2 Right to Perform All Public Functions at All Levels

2.3 Right to Equality in the Field of Employment

3 SIGNIFICANCE OF FEDERAL GOVERNMENT ROLE AS MODEL EMPLOYER

3.1 Sex and the Public Service: Kathleen Archibald

3.2 Royal Commission on the Status of Women in Canada

3.3 As Things Stand: Ten Years of CACSW Recommendations

3.4 Dimensions of Equality

3.5 The Equality Game: Nicole Morgan

3.6 Report of the Task Force on Barriers to Women in the Public Service

4 CONCLUSIONS

1 PURPOSE OF THE BRIEF

This brief is presented to the Legislative Committee to inform members about Canada's international equality obligations which are relevant to the training, orientation and development of senior managers in the Public Service.

Such global equality documents as the Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women and the Nairobi Forward-Looking Strategies for the Advancement of Women provide the standards against which Canada and other members of the international community can measure their progress in eliminating sex-based discrimination and in achieving the goal of equality between women and men.

Legally binding obligations are codified in the United Nations **Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women** ratified by Canada on 10 December 1981. This international human rights treaty is the universal minimum standard of equality between women and men. Drafted by the UN Commission on the Status of Women and further developed by the UN General Assembly, it was adopted by the Assembly on 18 December 1979.

Other equality measures formulated by the international community are set out in the **Nairobi Forward-Looking Strategies for the Advancement of Women**. This document provides an agenda for government action to improve the status of women over a fifteen year period ending in the year 2000. It is the only one of the global equality action plans emanating from the three world conferences held during the United Nations Decade for Women to have been adopted by consensus.

Like other federal institutions, the **Canadian Centre for Management Development** will be responsible for applying national equality policy within its own jurisdiction thereby helping to meet some of Canada's international equality obligations. Its role in this respect, more fully explained in Section 3 of this Brief, arises from the Centre's mandate to train and develop the senior decision-makers in Canada's largest female workforce - the Public Service of Canada. Also important are those more general obligations resulting from ratification such as the requirements:

(a) to ensure through law and other appropriate means, the practical realization of the principle of equality of women and men;

(b) to ensure that public authorities and institutions refrain from engaging in any act or practice of discrimination against women;

(c) to take all appropriate measures, including legislation, to ensure the full development and advancement of women.

All of these commitments, contained in Article 2 of the Convention, can be viewed as considerations to be taken into account in any draft legislation to establish the Centre.

2 INTERNATIONAL EQUALITY OBLIGATIONS RELEVANT TO THE ESTABLISHMENT OF THE CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT (CCMD)

International equality mandates relevant to the objectives and work of the Canadian Centre focus on the dissemination and promotion of equality policy; on ensuring equal access to the Public Service; and on the application of employment equity policy.

2.1 Right to Equal Exercise of Human Rights and Fundamental Freedoms

Article 3 is the heart of the Convention's general and more positive mission of promoting equality between women and men in contrast to the obligation to prohibit discrimination and eliminate it in specified areas. It focuses on the important but usually neglected question of women's human rights.

> States Parties shall take in all fields, in particular in the political, social, economic and cultural fields, all appropriate measures, including legislation, to ensure the full development and advancement of women, for the purpose of guaranteeing them the exercise and enjoyment of human rights and fundamental freedoms on a basis of equality with men.

At the national level, the requirements of Article 3 are often met by the development and adoption of an explicit equality policy such as **Dimensions of Equality: A Federal Government Work Plan for Women** announced at the Annual Conference of First Ministers in November 1986.

2.2 Right to Perform All Public Functions at All Levels of Government

The question of women's right to equal access to employment in the public service has long been of concern giving rise in 1952 to the first UN treaty specifically addressing the rights of women - the **Convention on the Political Rights of Women**. Article III states:

> Women shall be entitled to hold public office and to exercise all public functions, established by national law, on equal terms with men, without any discrimination.

It will be recalled that the federal Civil Service Regulations restricting the employment of married women were not revoked until 1955.

The **International Covenant on Civil and Political Rights**, adopted by the UN General Assembly in 1966, also requires equal access in its Article 25(c):

> Every citizen shall have the right and the opportunity, without any of the distinctions mentioned in Article 2 and without unreasonable restrictions:
>
> (c) To have access, on general terms of equality, to public service in his country.

Article 2 lists a number of prohibited distinctions amongst which are race, colour, sex etc.

The **Convention on the Elimination of all Forms of Discrimination Against Women** has the most explicit guarantees of equality for women. Article 7(b) reads:

> States Parties shall take all appropriate measures to eliminate discrimination against women in the political and public life of the country and, in particular, shall ensure to women, on equal terms with men, the right:
>
> (b) To participate in the formulation of government policy and the implementation thereof and to hold public office and perform all public functions at all levels of government;

In contrast to Article 25 of the International Covenant, this text provides for the equal participation of women in both political and bureaucratic decision-making at every level of government as well as for equality in developing policy and administering programs.

2.3 Right to Equality in the Field of Employment - Employment Equity

Article 11 of the Convention, the longest of the 16 substantive provisions, requires States Parties to ensure to women the same rights as men in the field of employment. In many Western countries, some of these rights are promoted and protected through employment equity policies. Conceptually speaking, employment equity constitutes a distinct and separate component within the framework provided by the overall equality policy.

Such rights, for example those described in Article 11.1 (b) and (c), will have implications for women working or studying at the Centre:

> (b) The right to the same employment opportunities, including the application of the same criteria for selection in matters of employment;

(c) The right to free choice of profession and employment, the right to promotion, job security and all benefits and conditions of service and the right to receive vocational training and retraining, including apprenticeships, advanced vocational training and recurrent training;

The text of the **Nairobi Forward-Looking Strategies for the Advancement of Women** is more enlightening on the importance of training as a means of improving access to senior levels as Paragraph 116 shows:

> Governments should seek means to increase substantially the number of women who are decision-makers, policy-makers, managers, professionals and technicians in both traditional and non-traditional areas and sectors. Women should be provided with equal opportunities for access to resources, especially education and training, in order to facilitate their equal representation at higher managerial and professional levels.

3 SIGNIFICANCE OF FEDERAL GOVERNMENT ROLE AS A MODEL EMPLOYER

Government reports since 1969 have identified the reasons why the federal public service, its policies and its institutions, occupies such an important place in advancing equality for women in Canada. Section 3 will provide a brief overview of what has been said in those reports.

As noted earlier, these reasons stem from the fact that the federal government is the largest single employer of Canadian women. By demonstrating the efficiency and effectiveness of equitable employment practices, the federal government is in a unique position to provide a role model for all employers in Canada. And, as the institution responsible for training the senior decision-makers in that workforce, the Canadian Centre for Management Development can play a key role in ensuring that federal equality policy is more widely acknowledged and understood.

3.1 Sex and the Public Service: Kathleen Archibald

This comprehensive study was prepared at the request of the Public Service Commission of Canada and "focusses on all issues related to the government's role as an employer of women." Chapter I looks at men and women in the world of work and the role and responsibility of government as an employer.

> ...the government is more than an employer; it is also responsible for the welfare and progress of the nation as a whole. Thus it can be expected to lead other employers with respect to social responsibilities as it often has in the past. (p.9)

3.2 Royal Commission on the Status of Women in Canada

Appointed in 1969 "to inquire into and report upon the status of women in Canada" under the direction of Florence Bird, the Commission's recommendations were published in 1970. Among them were 14 (of a total of 167) which recommended action by the government to improve the conditions of women in its own workforce. Paragraph 369 of Chapter 2 - Women in the Canadian Economy - gives the rationale:

> The position of women employees in the Government of Canada deserves close examination, not only because the government employs a large number of women in a great variety of occupations, but because the government's employment practices should demonstrate its principles. Since Canada has officially subscribed to principles recognizing women's right to equality of opportunity, the Canadian government must ensure that its employment laws, policies and practices reflect and implement these principles. The government should also make its own adherence to principles conspicuous to other employers. (p.105)

3.3 As Things Stand: Ten Years of Recommendations

In 1983, the Canadian Advisory Council on the Status of women reviewed selected recommendations made during the first ten years of its existence. Its report had this to say on the Council's review of the federal government as employer.

> The government that legislates employment standards and labour relations is also, in this case, the employer responsible for implementing them. There is therefore a huge potential for the federal government to lead the way in ensuring equality for women in employment. There is also, of course, potential for abuse, for the same reasons. As a model employer, the federal government leaves much to be desired. (p.60)

3.4 Dimensions of Equality: A Federal Government Work Plan for Women

In 1986, the government formulated and made public, priorities to support equality for women. The question of women in the federal public service was addressed as follows:

> By setting an example within its own jurisdiction, the federal government believes that its program of employment equity will be a catalyst for change that will spread throughout all sectors of the Canadian economy to improve the status of women in the workplace. (p.8)

In its 1989 review of progress entitled **Dimensions of Equality: An Update of the Federal Government Work Plan for Women**, this view was reiterated at page 26:

> With women representing 42 percent of its workforce, the government is endeavouring to set an example in the conduct of its own employee relations, and believes that in so doing, it can make a substantial contribution towards the achievement of more equitable treatment for women workers in every employment sector.

3.5 The Equality Game: Women in the Federal Public Service 1908-1987

In her report, published by the Canadian Advisory Council on the Status of Women in 1988, Nicole Morgan makes the same point:

> More importantly, the national government as an employer is significant because it is the national government. It has the capacity to create a model work setting that the private sector could emulate. Precisely because of its power, it has a responsibility to do so. (p.63)

However, the author does not consider the prospects for change to be promising:

> Another factor which may inhibit or enhance women's participation at senior levels will be the public service's willingness to acknowledge women's responsibilities.....Women can bring about few of the changes which will create an equal, non-discriminatory workplace, because they do not yet occupy powerful enough positions. At this time, women can only speak out, putting pressure on the political will of powerful men. (p.64)

3.6 Beneath the Veneer: Report of the Task Force on Barriers to Women in the Public Service

Reporting on 23 April 1990, the recommendations of the Task Force are the most recent of many analyses of what needs to be done to improve the status of women working in the public service. The Task Force is, however, unique in recognizing the importance of training to changing the often unconscious attitudes which perpetuate discrimination against women in the federal workforce. It recommends to the Canadian Centre for Management Development that:

> ...the implications for management of the information provided in this report be fully integrated into the training programs presented at the Centre - not treated as a side issue. (p.133)

The Task Force also recognises the importance of high-level commitment and the effectiveness of regular public reporting requirements to the successful achievment of equality goals.

> We strongly recommend regular reporting of progress: to ministers, to deputies, to members of the public service and to the public.

4 CONCLUSIONS

The conclusions which may be drawn from the information presented in this brief are clear. They stem from measures already taken to meet the international obligations outlined in Section 2 such as the adoption of a general equality policy including both the improvement of women's access to senior decision-making levels and specific employment equity policies. Of critical importance to all efforts to advance women's equality is the necessity to report publicly on measures taken to achieve progress.

4.1 Federal Equality Policy

The role of the Centre in advancing equality for Canadian women reaches beyond the confines of the Public Service. CCMD will be in an excellent position to ensure that information on federal equality policy including its constitutional basis, is better known and more widely disseminated amongst senior public servants.

As our experience with the Canadian Charter of Rights and Freedoms showed, it is always necessary to be explicit about equality between women and men in legislation, regulations and in policy statements. Members of the Committee might therefore consider including explicit reference to the principle of equality between women and men in the founding legislation. .Section 1 of the Canadian Human Rights Act provides a model for explaining the purpose of a statute - in contrast to the object of any institution which might be established by legislation.

4.2 International Mandates for Equality in the Public Service

The provisions of Article 7 of the Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women, in outlining such specific guarantees, demonstrates the broadly the parameters for including women in public life must be set. For this reason alone, reference in the legislation to Canada's international equality obligations would be useful.

4.3 Employment Equity Policy

As an institution within the jurisdiction of federal employment practices, the Centre will be expected to implement employment equity. In interests of explicitness, the Committee might consider adding the word "equitably" at the end of s.4(c).

Other subsections of s.4 could be reworded to ensure that equality policy will form a specific element in courses and in research programs.

4.4 Reporting on Measures Taken to Support Equality Policy

Specific requirements to include an account of equality measures taken by the Centre could be included in s.19 on the Annual Report.

APPENDICE «C-34/1»

(TRADUCTION)

LES NORMES INTERNATIONALES EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ DES SEXES ET LES FEMMES DANS LA FONCTION PUBLIQUE : LES OBLIGATIONS DU CANADA AUX TERMES DES TEXTES DES NATIONS UNIES

MÉMOIRE PRÉSENTÉ AU COMITÉ LÉGISLATIF DU PROJET DE LOI C-34,

LOI CONSTITUANT LE CENTRE CANADIEN DE GESTION

Lindsay Niemann
Ancienne présidente
Commission des Nations Unies sur la condition de la femme

Ottawa le 30 avril 1990

RÉSUMÉ

Ce mémoire porte sur les obligations internationales du Canada en matière d'égalité des femmes et des hommes dans la fonction publique. Il fait état des dispositions pertinentes de la **Convention des Nations Unies sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes** et des **Stratégies prospectives d'action de Nairobi pour la promotion de la femme.**

On y montre l'importance du rôle du gouvernement fédéral, en tant que premier employeur de femmes au Canada, dans la mise en pratique des principes d'égalité.

On y montre également en quoi les textes internationaux relatifs à l'égalité des sexes doivent influer sur la mission du Centre canadien de gestion en matière de formation, d'orientation et de perfectionnement des cadres supérieurs du secteur public.

TABLE DES MATIÈRES

1 **OBJET DU MÉMOIRE**

2 **LES OBLIGATIONS INTERNATIONALES EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ DES SEXES ET L'ÉTABLISSEMENT DU CENTRE CANADIEN DE GESTION**

2.1 L'égalité en matière de droits de la personne et de libertés fondamentales

2.2 L'égalité d'accès aux fonctions publiques à tous les échelons du gouvernement

2.3 L'égalité dans le domaine de l'emploi

3 **IMPORTANCE DU RÔLE DU GOUVERNEMENT, FÉDÉRAL EN TANT QU'EMPLOYEUR MODÈLE**

3.1 Le sexe et la fonction publique : Kathleen Archibald

3.2 La Commission royale d'enquête sur la situation de la femme au Canada

3.3 L'état de la situation : dix ans de recommandations du CCCSF

3.4 Les dimensions de l'égalité

3.5 Jouer à l'égalité : Nicole Morgan

3.6 Le rapport du Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la fonction publique

4 **CONCLUSIONS**

1 OBJET DU MÉMOIRE

Ce mémoire a pour but de renseigner le Comité législatif sur les obligations internationales du Canada en matière d'égalité des sexes sous l'angle de la formation, de l'orientation et du perfectionnement des cadres supérieurs du secteur public.

Les textes internationaux en matière d'égalité des sexes comme la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et les Stratégies prospectives d'action de Nairobi pour la promotion de la femme établissent les normes au regard desquelles le Canada et les autres membres de la communauté internationale peuvent mesurer jusqu'à quel point ils réussissent à éliminer la discrimination fondée sur le sexe et à assurer l'égalité des hommes et des femmes.

Ces obligations légales sont codifiées dans la **Convention des Nations Unies sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes** que le Canada a ratifiée le 10 décembre 1981. Ce traité international en matière des droits de la personne établit les normes minimales universelles en ce qui concerne l'égalité des sexes. Rédigée par la Commission des Nations Unies sur la condition de la femme et développée par l'Assemblée générale des Nations Unies, elle a été adoptée par celle-ci le 18 décembre 1979.

Les autres mesures internationales en matière d'égalité des sexes figurent dans les **Stratégies prospectives d'action de Nairobi pour la promotion de la femme**. Ce document dresse un programme d'action gouvernementale en vue d'améliorer la situation des femmes pendant une période de quinze ans finissant en l'an 2000. Il s'agit du seul des plans d'action issus des trois conférences mondiales qui ont eu lieu pendant la décennie de la femme proclamée par les Nations Unies à avoir été adopté par consensus.

Comme les autres institutions fédérales, le **Centre canadien de gestion** devra, dans sa sphère d'activité, mettre en application la politique nationale en matière d'égalité des sexes de manière à aider le Canada à s'acquitter de ses obligations internationales. Son rôle à cet égard, qui est expliqué plus à fond dans la section 3 du présent mémoire, découle du mandat dont il est investi de former et de perfectionner les cadres supérieurs de l'effectif féminin le plus important au Canada, le service public fédéral. Ont également leur importance les obligations plus générales découlant de la ratification de la Convention, entre autres :

a) assurer, par voie de législation ou par d'autres moyens appropriés, l'application effective du principe de l'égalité des hommes et des femmes;

b) faire en sorte que les autorités publiques et les institutions publiques s'abstiennent de tout acte ou pratique discriminatoire à l'égard des femmes;

c) prendre toutes les mesures appropriées, y compris des dispositions législatives, pour assurer le plein développement et le progrès des femmes.

On peut considérer que ces engagements, qui figurent à l'article 2 de la Convention, doivent entrer en ligne de compte dans tout projet de loi d'établissement du Centre.

2 LES OBLIGATIONS INTERNATIONALES EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ DES SEXES ET L'ÉTABLISSEMENT DU CENTRE CANADIEN DE GESTION (CCG)

Les textes internationaux en matière d'égalité des sexes qui ont des incidences sur les objectifs et la mission du Centre canadien de gestion portent sur la diffusion et la promotion de la politique de l'égalité des sexes; l'égalité d'accès à la fonction publique; et la mise en application de la politique de l'équité en matière d'emploi.

2.1 L'égalité en matière de droits de la personne et de libertés fondamentales

L'article 3 forme le coeur de l'objectif positif de la Convention, à savoir la promotion de l'égalité des sexes, par opposition à son objectif négatif, à savoir l'interdiction de la discrimination et son élimination dans des secteurs précis. Il porte sur la question importante mais souvent négligée des droits de la personne de la femme.

> Les États parties prennent dans tous les domaines, notamment dans les domaines politique, social, économique et culturel, toutes les mesures appropriées, y compris des dispositions législatives, pour assurer le plein développement et le progrès des femmes, en vue de leur garantir l'exercice et la jouissance des droits de l'homme et des libertés fondamentales sur la base de l'égalité avec les hommes.

Au niveau national, on respecte souvent l'article 3 en élaborant et en adoptant une politique explicite en matière d'égalité des sexes comme **Les dimensions de l'égalité : Plan d'action du gouvernement fédéral concernant les femmes**, publié dans le cadre de la conférence annuelle des premiers ministres de novembre 1986.

2.2 L'égalité d'accès aux fonctions publiques à tous les échelons du gouvernement

On se préoccupe depuis longtemps de l'égalité d'accès des femmes aux emplois de la fonction publique. En effet, le premier traité des Nations Unies portant expressément sur les droits des femmes, la **Convention sur les droits politiques de la femme**, remonte à 1952. En voici l'article III :

> Les femmes auront, dans des conditions d'égalité, le même droit que les hommes d'occuper tous les postes publics et d'exercer toutes les fonctions publiques établis en vertu de la législation nationale, sans aucune aucune discrimination.

Rappelons que les règlements de la fonction publique fédérale restreignant l'emploi des femmes mariées n'ont été révoqués qu'en 1955.

Le **Pacte international relatif aux droits civils et politiques**, adopté par l'Assemblée générale des Nations Unies en 1966, exige également l'égalité d'accès à l'article 25c) :

> Tout citoyen a le droit et la possibilité, sans aucune des discriminations visées à l'article 2 et sans restrictions déraisonnables :
>
> c) d'accéder, dans des conditions générales d'égalité, aux fonctions publiques de son pays.

L'article 2 énumère les discriminations interdites, à savoir celles qui sont fondées sur la race, la couleur, le sexe, etc.

La **Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes** contient les garanties les plus explicites en matière d'égalité des femmes. En voici l'article 7b) :

> «Les États parties prennent toutes les mesures voulues pour éliminer la discrimination à l'égard des femmes dans la vie politique et publique du pays et, en particulier, leur assure, dans des conditions d'égalité avec les hommes, le droit de :
>
> b) prendre part à l'élaboration de la politique de l'État et à son exécution, occuper des emplois publics et exercer toutes les fonction publiques à tous les échelons du gouvernement;

Contrairement à l'article 25 du Pacte international, la Convention prévoit l'égalité de participation des femmes au processus décisionnaire politique et bureaucratique à tous les niveaux du gouvernement ainsi que l'égalité de participation à l'élaboration des politiques et à l'administration des programmes.

2.3 L'égalité dans le domaine de l'emploi - L'équité en matière d'emploi

L'article 11 de la Convention, le plus long des 16 qu'il contient, exige que les États parties assurent aux femmes les mêmes droits qu'aux hommes dans le domaine de l'emploi. Beaucoup de pays occidentaux assurent la protection et la promotion de ces droits en adoptant des politiques d'équité en matière d'emploi. Sur le plan conceptuel, l'équité en matière d'emploi constitue un élément distinct dans le cadre d'une politique globale en matière d'égalité des sexes.

Ces droits, comme ceux décrits à l'article 11.1 b) et c), revêtent de l'importance pour les femmes qui travailleront ou étudieront au Centre canadien de gestion :

> b) Le droit aux mêmes possibilités d'emploi, y compris l'application des mêmes critères de sélection en matière d'emploi;

c) Le droit au libre choix de la profession et de l'emploi, le droit à la promotion, à la stabilité de l'emploi et à toutes les prestations et conditions de travail, le droit à la formation professionnelle et au recyclage, y compris l'apprentissage, le perfectionnement professionnel et la formation permanente;

Le texte des **Stratégies prospectives d'action de Nairobi pour la promotion de la femme** met davantage en relief l'importance de la formation comme moyen d'améliorer l'accès aux échelons supérieurs. En voici le paragraphe 116 :

> Les gouvernements devraient chercher les moyens d'accroître le nombre de femmes parmi les décideurs et les responsables des politiques, les cadres, les membres des professions libérales et les techniciens, et ce dans des domaines et secteurs traditionnels et non traditionnels. Les femmes devraient avoir des possibilités égales d'accès aux ressources, surtout en matière d'eneignement et de formation de façon à pouvoir plus facilement être représentées à égalité aux échelons supérieurs.

3 IMPORTANCE DU RÔLE DU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL EN TANT QU'EMPLOYEUR MODÈLE

Les rapports gouvernementaux publiés depuis 1969 ont fait état des raisons pour lesquelles la fonction publique fédérale, ses politiques et ses institutions jouent un rôle aussi important dans la promotion de l'égalité pour les femmes au Canada. La présente partie donne un bref aperçu de ce qui a été écrit dans ces rapports.

Comme nous l'avons déjà mentionné, il en est ainsi parce que le gouvernement fédéral est le plus important employeur de main-d'oeuvre féminine au Canada. En démontrant l'efficience et l'efficacité de pratiques équitables dans le secteur de l'emploi, celui-ci se trouve dans une position privilégiée pour ce qui est de servir de modèle à tous les autres employeurs au pays. Par ailleurs, à titre d'institution responsable de la formation des décideurs principaux au sein de ce groupe, le Centre canadien de gestion peut jouer un rôle clé pour ce qui est de s'assurer que la politique fédérale d'égalité soit mieux reconnue et comprise.

3.1 Le sexe et la fonction publique : Kathleen Archibald

Cette étude poussée a été faite à la demande de la Commission de la fonction publique du Canada et porte sur toutes les questions liées au rôle du gouvernement en tant qu'employeur de travailleurs féminins. Le chapitre 1 de l'étude porte sur les hommes et les femmes dans le monde du travail et sur le rôle et la responsabilité du gouvernement en tant qu'employeur.

> ...le gouvernement est plus qu'un employeur, il est également responsable du bien-être et de l'avancement de la nation tout entière. En matière de responsabilités sociales, on peut donc attendre de lui qu'il donne l'exemple aux autres employeurs comme il l'a souvent fait dans le passé. (page 10)

3.2 La Commission royale d'enquête sur la situation de la femme au Canada

Créée en 1969 «en vue de faire enquête et rapport sur le statut des femmes au Canada», sous la direction de Florence Bird, les recommandations de la Commission ont été publiées en 1970. 14 d'entre elles (sur un total de 167) proposaient des mesures au gouvernement afin d'améliorer la situation des femmes au sein de ses effectifs. Le paragraphe 369 du chapitre 2 intitulé Les femmes et l'économie canadienne fournit le raisonnement suivant :

> La situation des femmes employées par le gouvernement du Canada mérite d'être étudiée avec soin, non seulement parce que le gouvernement emploie un grand nombre de femmes dans des professions très diverses, mais également parce que les méthodes du gouvernement doivent s'accorder avec ses principes. Puisque le Canada a officiellement accepté les principes qui accordent à la femme l'égalité d'accès aux emplois, le gouvernement fédéral doit s'assurer que les lois et les règlements qu'il applique en matière d'emploi sont conformes à ces principes. Il est également désirable que le gouvernement montre clairement qu'il adhère à ces principes, de façon à donner l'exemple. (p. 120)

3.3 La situation actuelle : dix ans de recommandations

En 1983, le Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme a examiné certaines des recommandations formulées au cours des dix premières années de son existence. Son rapport renfermait l'observation suivante relativement à son étude du gouvernement fédéral en tant qu'employeur.

> Le gouvernement qui légifère et qui établit les normes d'emploi et les relations de travail régissant ces travailleurs est aussi, dans le cas présent, l'employeur tenu d'appliquer ces normes et règlements. Le gouvernement se trouve ainsi dans la situation unique de pouvoir assumer le rôle d'innovateur et de chercher, entre autres, les meilleurs moyens de garantir aux femmes l'égalité dans l'emploi, tout comme il peut aussi en abuser, pour les mêmes raisons. Le gouvernement n'est pas encore, et de loin, l'employeur modèle qu'il pourrait être et dont il a tout le potentiel. (page 66)

3.4 Les dimensions de l'égalité : Plan d'action du gouvernement concernant les femmes

En 1986, le gouvernement énonçait et rendait publiques les priorités en vue d'appuyer l'égalité pour les femmes. La question de la main-d'oeuvre féminine au sein de la fonction publique fédérale était abordée de la façon suivante :

> En donnant l'exemple avec un programme s'appliquant à ses propres employés, le gouvernement espère avoir un effet de catalyseur sur les autres secteurs de l'économie canadienne et améliorer ainsi la situation des femmes dans leurs milieux de travail. (page 8)

Dans son étude des progrès réalisés, intitulée **Les dimensions de l'égalité : Suite donnée au plan d'action du gouvernement fédéral concernant les femmes**, ce point de vue était repris à la page 30 :

> Comme les femmes représentent 42 p. 100 de ses effectifs, le gouvernement cherche à donner l'exemple dans sa façon de traiter ses propres employées et il croit que, ce faisant, il pourra beaucoup contribuer à assurer un traitement plus équitable aux travailleuses dans chacun des secteurs d'emploi.

3.5 Jouer à l'égalité : les femmes et la fonction publique fédérale (1908-1987)

Dans son rapport publié en 1988 par le Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme, Nicole Morgan formule la même observation :

> Mais si la fonction publique compte pour beaucoup parmi les employeurs, c'est surtout parce qu'elle représente l'État, notre gouvernement national. Elle a donc les moyens de donner le ton, de créer un lieu de travail qui serve d'exemple au secteur privé. Et elle se doit de le faire. (page 67)

Cela dit, l'auteur ne juge pas les possibilités de changement très prometteuses :

> Finalement, la mesure dans laquelle le secteur public saura tenir compte des responsabilités des femmes déterminera en grande partie leur avenir professionnel. Parce qu'elles n'occupent pas encore de postes assez influents, les femmes ne peuvent inspirer tous les changements qui engendreront un lieu de travail égalitaire et non discriminatoire. Tout ce qu'elles peuvent faire, pour le moment, c'est de revendiquer leurs droits et de faire pression sur les hommes qui détiennent le pouvoir. (page 69)

3.6 Au-delà des apparences : Rapport du groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la fonction publique

Présentées le 23 avril 1990, les recommandations du groupe de travail constituent la dernière en date d'une longue série d'analyses visant à déterminer ce qui doit être fait pour améliorer le statut des femmes dans la fonction publique. Cela dit, le groupe de travail est le seul à reconnaître l'importance de la formation pour modifier les attitudes souvent inconscientes qui perpétuent le problème de la discrimination contre les femmes dans la fonction publique fédérale. Le groupe de travail formule la recommandation suivante à l'égard du Centre canadien de gestion :

> Nous recommandons que les conséquences sur le plan de la gestion, de l'information que renferme ce rapport soient intégrées aux programmes de formation offerts à ce centre et qu'elles ne soient pas considérées comme une question accessoire. (page 149)

Par ailleurs, le groupe de travail reconnaît aussi l'importance des engagements pris à des niveaux élevés ainsi que l'utilité des exigences de rapport public aux fins d'assurer la pleine réalisation des objectifs en matière d'égalité.

Nous recommandons fortement que l'on fasse régulièrement rapport des progrès réalisés : aux ministres, aux sous-ministres, aux membres de la fonction publique et au public.

4 CONCLUSIONS

Les conclusions qui peuvent être tirées des renseignements fournis dans le présent mémoire sont évidentes. Elles découlent des mesures déjà prises pour satisfaire aux obligations internationales énoncées à la partie 2, notamment l'adoption d'une politique générale d'égalité axée sur l'amélioration des possibilités d'accès des femmes aux niveaux supérieurs de prise de décisions et sur des programmes précis d'équité en matière d'emploi. Il est très important, dans le cadre des efforts faits pour favoriser l'égalité des chances, que l'on fasse publiquement rapport des mesures prises pour réaliser des progrès.

4.1 Politique fédérale d'égalité des chances

Le rôle du Centre relativement à la promotion de l'égalité pour les femmes canadiennes dépasse le cadre de la fonction publique. Le CCG sera en excellente position pour faire en sorte que les renseignements sur la politique fédérale d'égalité, y compris son fondement constitutionnel, soit mieux connue et plus largement diffusée aux niveaux supérieurs de la fonction publique.

Ainsi que l'a démontré notre expérience avec la Charte canadienne des droits et libertés, il importe toujours d'être très explicite au sujet de l'égalité entre les hommes et les femmes dans les lois, les règlements et les énoncés de politique. En conséquence, les membres du Comité voudront peut-être inclure dans la mesure législative de base des renvois précis au principe de l'égalité entre les femmes et les hommes. L'article 1 de la Loi canadienne sur les droits de la personne fournit un modèle d'explication de l'objet d'une loi -- par opposition à l'objet de toute institution qui peut être établie par législation.

4.2 Mandats internationaux concernant l'égalité dans la fonction publique

En énonçant des garanties précises, les dispositions de l'article 7 de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes illustrent les paramètres qui doivent être formulés relativement à l'inclusion des femmes dans la vie publique. Ne serait-ce que pour cette raison, il serait utile que les dispositions législatives fassent allusion aux obligations internationales du Canada en matière d'égalité.

4.3 Politique de l'équité en matière d'emploi

En tant qu'institution régie par les pratiques fédérales en matière d'emploi, le Centre devra appliquer la politique de l'équité en matière d'emploi. Pour des raisons de clarté, le Comité pourrait envisager d'inclure le terme «équitablement» au paragraphe 4 c).

Les autres paragraphes de l'article 4 pourraient être reformulés de façon à faire en sorte que la politique d'égalité constitue un élément précis des cours et des programmes de recherche.

4.4 Rapports sur les mesures prises pour appuyer la politique de l'équité

L'article 19, qui porte sur la présentation du rapport annuel, pourrait renfermer des exigences précises relativement à l'inclusion d'un compte rendu sur les mesures d'égalité prises par le Centre.

Canada Post Postes Canada
Postage paid Port payé

FIRST CLASS
PREMIÈRE CLASSE
K1A 0S9
OTTAWA

If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnements et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

From 3:30 to 4:15 p.m.:

Paul Tellier, Clerk of the Privy Council.

From 4:15 to 5:00 p.m.:

From the University of Ottawa, Faculty of Administration:

David Zussman, Dean.

At 5:00 p.m.:

Lindsay Niemann, former Chairperson of the United Nations Commission on the Status of Women.

TÉMOINS

De 15 h 30 à 16 h 30:

Paul Tellier, greffier du Conseil privé.

De 16 h 15 à 17 h 00:

De l'Université d'Ottawa, Faculté d'administration:

David Zussman, doyen.

À 17 h 00:

Lindsay Niemann, ancienne présidente de la Commission des Nations unies du statut de la femme.

Available from the Canadian Government Publishing Center,
Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 9

Thursday, May 3, 1990

Chairman: Bill Domm

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 9

Le jeudi 3 mai 1990

Président: Bill Domm

Minutes of Proceedings and Evidence of the Legislative Committee on

BILL C-34

An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof

Procès-verbaux et témoignages du Comité législatif sur le

PROJET DE LOI C-34

Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence

RESPECTING:

Order of Reference

CONCERNANT:

Ordre de renvoi

APPEARING:

Murray Cardiff, Parliamentary Secretary to the Deputy Prime Minister, President of the Queen's Privy Council for Canada and Minister of Agriculture

COMPARAÎT:

Murray Cardiff, secrétaire parlementaire du vice-premier ministre, président du Conseil privé de la Reine pour le Canada et ministre de l'Agriculture

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

Second Session of the Thirty-fourth Parliament, 1989-90

Deuxième session de la trente-quatrième législature, 1989-1990

34959—1

LEGISLATIVE COMMITTEE ON BILL C-34

Chairman: Bill Domm

Members

Murray Cardiff
Marlene Catterall
Jean-Robert Gauthier
Howard McCurdy
Barry Moore
Jean-Marc Robitaille
Jack Shields
Ross Stevenson—(8)

(Quorum 5)

J.M. Robert Normand

Clerk of the Committee

Pursuant to Standing Order 114(3):

On Thursday, May 3, 1990:

Jack Shields replaced Howard Crosby;

Marlene Catterall replaced Mark Assad.

COMITÉ LÉGISLATIF SUR LE PROJET DE LOI C-34

Président: Bill Domm

Membres

Murray Cardiff
Marlene Catterall
Jean-Robert Gauthier
Howard McCurdy
Barry Moore
Jean-Marc Robitaille
Jack Shields
Ross Stevenson—(8)

(Quorum 5)

Le greffier du Comité

J.M. Robert Normand

Conformément à l'article 114(3) du Règlement:

Le jeudi 3 mai 1990:

Jack Shields remplace Howard Crosby;

Marlene Catterall remplace Mark Assad.

Published under authority of the Speaker of the House of Commons by the Queen's Printer for Canada.

Available from the Canadian Governement Publishing Center, Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada.

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, MAY 3, 1990
(9)

[*Text*]

The Legislative Committee on Bill C-34, An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof, met at 3:36 o'clock p.m. this day, in room 269 West Block.

Members of the Committee present: Murray Cardiff, Marlene Catterall, Jean-Robert Gauthier, Barry Moore, Jean-Marc Robitaille, Jack Shields and Ross Stevenson.

In attendance: From the office of the Law Clerk and Parliamentary Counsel: Louis-Philippe Côté, Legislative Counsel. *From the Research Branch, Library of Parliament*: Terry Thomas, Research Officer.

Bill Domm announced his appointment as Chairman of the Committee pursuant to Standing Order 113.

Appearing: Murray Cardiff, Parliamentary Secretary to the Deputy Prime Minister, President of the Queen's Privy Council for Canada and Minister of Agriculture.

Witnesses: From the National Action Committee on the Status of Women: Judy Rebick, President Elect. *From the Canadian Centre for Management Development*: John L. Manion, O.C., Principal.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference, dated Friday, February 16, 1990, concerning Bill C-34, An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof (*See Minutes of Proceedings and Evidence of Tuesday, March 6, 1990, Issue No. 1*).

Judy Rebick made an opening statement and answered questions.

By unanimous consent, at 4:09 o'clock p.m., the sitting was suspended.

At 4:29 o'clock p.m., the sitting resumed.

The Committee proceeded to the Clause-by-Clause consideration of the Bill.

Clause 1 was allowed to stand.

Clause 2 carried.

On Clause 3

Mr. Gauthier moved,—That clause 3 by amended by adding, immediately after line 5 on page 2, the following:

"(4) For greater certainty, the Centre is a federal institution for the purposes of the *Official Languages Act*."

After debate thereon, by unanimous consent, the amendment was withdrawn.

Clause 3 carried.

On Clause 4

Mrs. Catterall moved,—That all gender based language in Bill C-34 be eliminated eg. that "Chairman" be changed to "Chair" throughout.

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 3 MAI 1990
(9)

[*Traduction*]

Le Comité législatif sur le projet de loi C-34, Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence, se réunit aujourd'hui à 15 h 36, dans la pièce 269 de l'édifice de l'Ouest.

Membres du Comité présents: Murray Cardiff, Marlene Catterall, Jean-Robert Gauthier, Barry Moore, Jean-Marc Robitaille, Jack Shields et Ross Stevenson.

Aussi présents: Du Bureau du légiste et conseiller parlementaire: Louis-Philippe Côté, conseiller législatif. *Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement*: Terry Thomas, attaché de recherche.

Bill Domm annonce qu'il a été désigné président du Comité en application du paragraphe 113(2).

Comparaît: Murray Cardiff, secrétaire parlementaire du vice-premier ministre, président du Conseil privé de la Reine pour le Canada et ministre de l'Agriculture.

Témoins: Du Comité canadien d'action sur le statut de la femme: Judy Rebick, présidente élue. *Du Centre canadien de gestion*: John L. Manion, O.C., directeur.

Le Comité reprend les travaux prévus à son ordre de renvoi du vendredi 16 février 1990, soit l'étude du projet de loi C-34, Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence (*voir les Procès-verbaux et témoignages du mardi 6 mars 1990, fascicule nº 1*).

Judy Rebick fait un exposé et répond aux questions.

Par consentement unanime, à 16 h 09, la séance est suspendue.

A 16 h 29, la séance reprend.

Le Comité commence l'étude détaillée du projet de loi.

L'article 1 est réservé.

L'article 2 est adopté.

Article 3

M. Gauthier propose,—Que l'article 3 soit modifié en ajoutant après la ligne 5, à la page 2, ce qui suit:

«(4) Il est entendu que le Centre est une institution fédérale pour l'application de la *Loi sur les langues officielles*.»

Après débat, par consentement unanime, l'amendement est retiré.

L'article 3 est adopté.

Article 4

Mme Catterall propose,—Que le genre grammatical soit éliminé du projet de loi, par exemple que «président» devienne «présidence».

The Chairman ruled that the amendment was not in order since amendments of that nature should be made to all respective Clauses in the Bill.

Mrs. Catterall moved,—That Clause 4 be amended by striking line 11 on page 2 and substituting the following therefore:

"of the Public Service including the merit principle and equality of opportunity;"

After debate thereon, by unanimous consent, the amendment was withdrawn.

Mrs. Catterall moved,—That Clause 4 be amended by striking out line 14 on page 2 and substituting the following therefore:

"tive, advisory, administrative, communication, leadership and other"

After debate thereon, by unanimous consent, the amendment was withdrawn.

Mrs. Catterall moved,—That Clause 4 be amended by striking out lines 16 to 18 on page 2 and substituting the following therefore:

"(c) to develop policy, respond to change and manage government programs, services and personnel efficiently, effectively and equitably;"

After debate thereon, by unanimous consent, the amendment was withdrawn.

Mrs. Catterall moved,—That clause 4 of Bill C-34 be amended by striking out lines 16 to 18 on page 2 and substituting the following:

"to develop and implement policy, respond to change, including changes in the social, cultural, racial and linguistic character of Canadian society, and manage government programs, services and personnel efficiently, effectively and equitably;"

After debate thereon, the question being put on the amendment, it was agreed to.

Mr. Stevenson moved,—That clause 4 be amended by striking out lines 19 to 21 on page 2 and substituting the following:

"(c) to attract to the Public Service, through the Centre's programs and studies, persons who are of high calibre and who reflect the diversity of Canadian society, and to support their growth"

And debate arising thereon, Mrs. Catterall moved,—That the amendment be amended:

a) by adding before the words "to attract", the words: "To develop within the Public Service and"; and

b) by striking out the word "reflect" and substitute the following therefore: "represent"

And debate arising on the amendment to the amendment;

By unanimous consent, part b) of the amendment to the amendment was withdrawn.

The question being put on the amendment to the amendment;

"That the amendment be amended by adding before the words "to attract", the words: "To develop within the Public Service and"

Le président déclare que l'amendement est irrecevable car il faudrait qu'un tel amendement soit apporté à chaque disposition en cause.

Mme Catterall propose,—Que l'article 4 soit modifié en remplaçant la ligne 11, à la page 2, par ce qui suit:

«traditions la caractérisant, y compris le principe du mérite et l'égalité des chances:»

Après débat, par consentement unanime, l'amendement est retiré.

Mme Catterall propose,—Que l'article 4 soit modifié en remplaçant les lignes 15 et 16, à la page 2, par ce qui suit:

«matière d'analyse, de conseils, d'administration, de communication et de leadership—nécessaires à l'élaboration»

Après débat, par consentement unanime, l'amendement est retiré.

Mme Catterall propose,—Que l'article 4 soit modifié en remplaçant les lignes 18 et 19, à la page 2, par ce qui suit:

«aux changements et à une gestion efficace et équitable des programmes, des services et du personnel de l'État;»

Après débat, par consentement unanime, l'amendement est retiré.

Mme Catterall propose,—Que l'article 4 soit modifié en remplaçant les lignes 16 à 19, à la page 2, par ce qui suit:

«nistration—nécessaires à l'élaboration et à la mise en oeuvre des grandes orientations, à l'adaptation aux changements, y compris en ce qui touche le caractère social, culturel, racial et linguistique de la société canadienne, et à une gestion efficace et équitable des programmes et services de l'État ainsi que de son personnel;»

Après débat, l'amendement est mis aux voix et adopté.

M. Stevenson propose,—Que l'article 4 soit modifié en remplaçant la ligne 22, à la page 2, par ce qui suit:

«tés de premier ordre qui reflètent la diversité de la société canadienne et de les appuyer dans»

Après débat, Mme Catterall propose le sous-amendement suivant:

a) remplacer la ligne 20 par «de former dans la Fonction publique et d'y attirer»;

b) remplacer «reflètent» par «représentent».

Sur quoi, un débat s'ensuit.

Par consentement unanime, la partie b) du sous-amendement est retirée.

Le sous-amendemnent suivant est mis aux voix:

Que l'on remplace la ligne 20 par «de former dans la Fonction publique et d'y attirer».

It was agreed to.

The question being put on the amendment, it was agreed to.

Mrs. Catterall moved,—That Clause 4 be amended by striking out line 27 on page 2 and substituting the following therefore:

"largely for manager in the Public"

After debate thereon, the amendment was withdrawn.

At 5:47 o'clock p.m., it was agreed,—That the Committee adjourn to the call of the Chair.

J.M. Robert Normand

Clerk of the Committee

Le sous-amendement est adopté.

L'amendement est mis aux voix et adopté.

Mme Catterall propose,—Que l'article 4 soit modifié en remplaçant la ligne 29, à la page 2, par ce qui suit:

«de la fonction publique, des pro-»

Après débat, l'amendement est retiré.

À 17 h 47, il est convenu,—Que le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

J.M. Robert Normand

[*Text*]

EVIDENCE

[*Recorded by Electronic Apparatus*]

Thursday, May 3, 1990

• 1535

The Chairman: Order, please.

The Chair sees a quorum for witnesses, and our first witness is Judy Rebick. Welcome to the committee. We are looking forward to hearing your presentation. Do you have a prepared brief?

Ms Judy Rebick (President, National Action Committee on the Status of Women): No, I am sorry I do not. I just found out that I was coming.

The Chairman: That is quite all right.

Perhaps now I could have the clerk read a letter into the record.

The Clerk of the Committee: This is a letter signed by the Speaker addressed to Mr. Bill Domm, MP:

> Pursuant to Standing Order 113, this is to confirm your appointment as Chairman of the Legislative Committee on Bill C-34, An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof, in replacement of Mr. Nick LeBlanc.

Mrs. Catterall (Ottawa West): How the rules change when we come to voting on clause by clause and motions! How many people are required? What representation is necessary from the government and opposition parties?

The Chairman: Most committees require five members. We would require the same for decisions, votes, or passage of amendments.

Mrs. Catterall: I understand there is usually a decision by the committee when it begins its deliberations.

The Chairman: On the hearing of witnesses, there is a procedure to follow. We decide if we have enough present to hear witnesses. As the presentation is being made, others will arrive. Otherwise, we cannot proceed with the amendments or the consideration of the legislation.

Mrs. Catterall: Is there a requirement that one or more of the five members be from the opposition parties?

The Chairman: No.

Ms Rebick: I am very sorry for the delay. I have just been running from meeting to meeting. I am sure you can all appreciate that. The focus of my presentation is going to be on the importance of including employment equity principles in Bill C-34. I was frankly shocked that in 1990 a bill could be written about a management institute that does not mention issues of gender equality, employment equity, multicultural diversity, barriers to promotion of women, visible minorities, disabled people, or native people. In light of the report just published on the Public Service, I think all members could agree that the issue of employment equity or affirmative action in management levels of the Public Service is fundamental. I believe it should be included in a fundamental way in the bill through amendment.

[*Translation*]

TÉMOIGNAGES

[*Enregistrement électronique*]

Le jeudi 3 mai 1990

Le président: La séance est ouverte.

La présidence constate qu'il y a quorum suffisant pour entendre les témoins. Le premier témoin est Mme Judy Rebick. Bienvenue au comité. Nous sommes prêts à vous écouter. Avez-vous un mémoire préparé à l'avance?

Mme Judy Rebick (présidente, Comité canadien d'action sur le statut de la femme): Malheureusement, non. J'ai su à la dernière minute que je devais comparaître.

Le président: C'est très bien.

Avant d'aller plus loin, nous allons demander au greffier de porter le contenu d'une lettre au compte rendu.

Le greffier du Comité: C'est une lettre du président de la Chambre adressée à M. Bill Domm, député:

> Conformément à l'article 113 du Règlement, la présente confirme votre nomination à titre de président du Comité législatif sur le projet de loi C-34, Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence, en remplacement de M. Nick LeBlanc.

Mme Catterall (Ottawa-Ouest): Les règles de procédure changent lorsqu'il s'agit de voter sur les articles et les motions! Combien faut-il de députés maintenant? Combien doit-il y en avoir du gouvernement et des partis d'opposition?

Le président: La plupart des comités exigent cinq députés. Nous procédons de la même façon pour ce qui est des décisions, des votes et de l'adoption des amendements.

Mme Catterall: Je pensais que le comité réglait cette question lorsqu'il commençait ses délibérations.

Le président: Pour ce qui est de l'audition des témoins, nous décidons selon le cas. D'autres députés arriveront un peu plus tard pendant l'exposé. Autrement, nous ne pourrons pas examiner les amendements ou le projet de loi.

Mme Catterall: N'est-il pas nécessaire qu'il y ait au moins un député sur cinq qui soit de l'Opposition?

Le président: Non.

Mme Rebick: Je m'excuse du retard. J'ai beaucoup de réunions en ce moment. Je suis sûre que vous pouvez comprendre mon problème. Mon exposé porte sur l'importance d'inclure les principes d'équité dans l'emploi dans le projet de loi C-34. J'ai été scandalisée qu'on puisse présenter en 1990 un projet de loi sur la création d'un institut de gestion qui passe sous silence des questions comme l'égalité entre hommes et femmes, l'équité en matière d'emploi, la diversité multiculturelle, les obstacles à la promotion des femmes, les minorités visibles, les handicapés et les autochtones. Après le rapport qui vient d'être publié sur la Fonction publique, j'avais pensé que tous les députés auraient été d'accord pour considérer comme fondamentale la question de l'équité en matière d'emploi ou de l'action positive au niveau de la gestion dans la Fonction publique. Je pense qu'elle doit absolument être incluse dans le projet de loi par voie d'amendement.

[*Texte*]

I do not know if the committee has had a chance to study the report, "Beneath the Veneer". If you have not, I would strongly suggest that it be made available. It shows quite clearly that women are present in very small numbers in high management levels in the Public Service. The majority of women are concentrated in clerical categories and in particular occupational categories. But I think of most interest to this committee is the glass ceiling that many women report experiencing in the Public Service. What I mean by glass ceiling is that they get promoted to a certain point and then stop.

[*Traduction*]

Je ne sais pas si le comité a eu l'occasion ou non d'étudier le rapport «Au-delà des apparences». Sinon, je lui recommande fortement de le faire. Ce rapport indique clairement que les femmes sont actuellement un très petit nombre au niveau de la haute gestion dans la Fonction publique. La plupart des femmes sont confinées dans des emplois de bureau et occupations semblables. Cependant, un problème encore plus grave qui doit intéresser le comité est le plafond de verre qui fait obstacle à beaucoup de femmes dans la Fonction publique leur avancement étant bloqué au-delà d'un certain niveau.

• 1540

From my reading of the bill it would seem that one of the functions of such a management institute would be to train managers at lower and middle levels to become more senior managers. It seems to me fundamental that this bill look at the glass ceiling to understand why it functions and to put into place the mechanisms whereby a management institute could address these issues.

De la façon dont je comprends le projet de loi, il me semble qu'une des fonctions du Centre de gestion proposé serait de former des cadres inférieurs et moyens en vue d'en faire des cadres supérieurs. Il me semble absolument essentiel que ce projet de loi se penche sur le problème du plafond de verre pour voir de quoi il est fait et mettre en place les mécanismes qui permettent de résoudre le problème au moment de la création de nouveaux instituts.

The first thing I would like to recommend to the committee is that you take a look at and perhaps even invite—I do not know how many more witnesses you can see—one of the authors of that report to address you on some of the issues they came up with.

Ma première recommandation serait certainement que le comité voie et même invite—je ne sais pas combien de témoins vous voulez faire comparaître—un des auteurs de ce rapport afin de voir exactement de quoi il retourne.

The National Action Committee also supports a brief submitted to you in April by a member of the National Employment Equity Network. That brief, which is in writing, suggests that the centre base itself on employment equity principles relating to members of designated groups such as women, visible minorities, native people, and people with disability; that the centre provide training in matters relating to effective implementation of employment equity in the Public Service; and that the centre provide anti-racist cross-cultural training for managers.

Par ailleurs, le Comité Canadien d'Action appuie le mémoire qui vous a été présenté en avril par un membre du Réseau national pour l'égalité d'accès à l'emploi. Ce mémoire écrit propose que le centre travaille à partir des principes d'équité dans l'emploi tels qu'ils se rapportent aux membres de groupes désignés comme les femmes, les minorités visibles, les autochtones, les handicapés; il recommande que le centre donne une formation en vue de l'application efficace de l'équité en matière d'emploi dans la Fonction publique et qu'il sensibilise ses cadres aux questions du racisme et des relations entre cultures.

I think we are looking at two issues. The first is employment equity principles in terms of who is trained at the centre, that their employment equity principles applied affirmative action and that the bill establishes the principle that the institute will train people on the basis of employment equity principles, have positive practices toward the designated groups in terms of who it accepts as part of the institute.

Nous soulevons donc deux points principaux. D'abord, il doit y avoir équité en matière d'emploi pour ce qui est des personnes qui seront choisies pour être formées au centre; il doit y avoir une action positive; le projet de loi doit établir au départ que les principes de l'équité en matière d'emploi doivent être respectés, surtout pour ce qui est des groupes désignés.

The second issue is that the bill recognizes the importance of employment equity issues in training managers—gender issues, sexual discrimination and sexual harassment issues, attitudinal issues toward women that have been identified by the "Beneath the Veneer" report as a major barrier to women in the Public Service, questions of managing a multicultural work force, which have become very major management issues today in 1990—"managing

Deuxièmement, le projet de loi doit sensibiliser les gestionnaires à l'importance des questions reliées à l'équité en matière d'emploi—l'équilibre des nombres entre hommes et femmes, la discrimination sexuelle, le harcèlement sexuel, les problèmes d'attitude vis-à-vis des femmes identifiés dans le rapport «Au-delà des apparences» qui, selon le rapport, représente un des principaux obstacles auxquels font face les femmes dans la Fonction publique, le caractère multiculturel

[*Text*]

diversity" is the buzz word that we use now—and that these issues be recognized and reflected in the bill, and finally that the board of governors of the institute also reflect the community in terms of gender balance and representing visible minority, disabled and native people, so that we are sure whatever the bill says the ongoing conduct of the institute will be such that employment equity principles are recognized.

The network itself proposed some amendments, which you have and which we support. In paragraph 4.(d) it says:

> (d) to formulate and provide training, orientation and development programs for managers in the public sector and particularly for senior managers in the Public Service;

We would add, "and those with the potential to enter these ranks".

This suggestion is an important one. If your focus is senior managers in the Public Service, again the "Beneath the Veneer" report shows very clearly that women—and other designated groups even more so, I am sure—face very serious barriers to reaching those senior management positions.

We believe training is one of the ways to remove those barriers. This institute could play a role in that training. So rather than simply focus on the senior managers, it is very fundamental to identify women, minorities, who are capable of reaching those senior ranks and to include them in the training program.

In terms of the objects and powers of the centre, we believe employment equity has to be an important object. I have had a very brief chance to look at some of the amendments proposed by Ms Catterall. There are two in particular that we would very strongly support.

• 1545

The first would be that clause 4 of Bill C-34 be amended by adding after line 38 on page 2:

> (g) to foster representation in the management category and to ensure representation in its training, orientation, and development programs and staffing of employment equity target groups.

Then it identifies them. That would be paragraph 4.(g); in other words, that employment equity be seen to be a major object of the centre. I think that is key.

The second amendment we would strongly support is that clause 4 of Bill C-34 be amended to read:

> to develop policy, respond to change and manage government programs, services, and personnel efficiently, effectively, and equitably.

We feel that brings in the issues of managing diversity, dealing with issues of sexual discrimination in managing. So I mention those two in particular. I think there are also some other good ones that I feel are excellent.

[*Translation*]

de la main-d'oeuvre, qui est devenu une question de gestion très importante en 1990—«la gestion de la diversité» étant devenue une phrase à la mode—toutes ces questions doivent être reflétées dans le projet de loi; enfin, le conseil d'administration du Centre doit être le miroir de la collectivité: il doit respecter l'équilibre entre hommes et femmes, représenter les minorités visibles, les handicapés et les autochtones; de cette façon, quoi qu'il arrive, il respectera les principes d'équité en matière d'emploi.

Le Réseau, lors de sa comparution, a proposé un certain nombre d'amendements, que nous appuyons. A l'alinéa 4.(d), par exemple:

> (d) d'élaborer et de mettre en oeuvre, à l'intention des gestionnaires du secteur public, et plus particulièrement des cadres supérieurs de la Fonction publique;

Nous ajouterions «et des candidats possibles à l'exercice de ces fonctions».

Cette suggestion est particulièrement importante. Si ce sont les cadres supérieurs de la Fonction publique que vous visez, vous devez savoir que le rapport «Au-delà des apparences» indique clairement que les femmes—et les autres groupes désignés encore plus—font face à de sérieux obstacles dans leur quête d'avancement à ce niveau.

Nous pensons que c'est la formation qui doit nous permettre d'abattre ces obstacles. L'institut proposé peut jouer un rôle à cet égard. Il est absolument essentiel qu'il y ait des femmes, des membres des minorités qui soient choisies pour faire partie des programmes de formation en vue d'atteindre les plus hauts niveaux.

Nous pensons également que l'équité en matière d'emploi doit être incluse au chapitre de la mission et des attributions du centre. J'ai pu très brièvement jeter un oeil sur quelques-uns des amendements proposés par Mme Catterall. Il y en a deux en particulier que nous pouvons appuyer très fortement.

Le premier s'insère à l'article 4 du projet de loi C-34; il ajoute ce qui suit après la ligne 42, page 2:

> (g) de favoriser les représentations au sein de la catégorie de la gestion des groupes visés par les programmes d'équité en matière d'emploi et d'en assurer la représentation dans ses programmes de formation, d'orientation et de perfectionnement et au sein de son personnel.

Les groupes en question sont mentionnnés. À l'alinéa 4.(g), donc, l'équité en matière d'emploi serait consacrée comme faisant partie de la mission du centre. C'est essentiel.

Le deuxième amendement que nous endosserions sans réserve s'appliquerait également à l'article 4 du projet de loi C-34; il indiquerait ce qui suit:

> aux changements et à une gestion efficace et équitable des programmes, des services et du personnel de l'État.

Nous pensons que cet amendement rejoint la préoccupation touchant la gestion de la diversité et la gestion de façon à éviter la discrimination sexuelle. Ce sont donc deux amendements possibles. Il y a en sûrement d'autres.

[*Texte*]

In order to allow more time for questions, I will quickly say that the two principles we think have to be reflected in the bill through amendment are, first, that the institute itself will promote employment equity by favouring candidates from the target groups; and second, that in the content of the training that goes on at that management institute, employment equity issues or issues of discrimination are recognized, such as sexual discrimination, sexual harassment and managing diversity. I will just leave it at that and answer questions.

The Chairman: Thank you very much.

Mrs. Catterall: You have obviously read the report of the Task Force on Barriers to Women. I have to admit that I have skimmed through it, and I attended the press conference. We did have the three members of the task force here as witnesses. In fact, that was very helpful.

I wonder if you could describe to us the importance of not only having a representative staff at the college but in fact having participants at the college who are more representative of the work force and of the Canadian population. It seems to me that one of the key issues is that barriers start breaking down when people work side by side as colleagues and equals. Anything short of that really does not start changing attitudes. Again, that is something the task force pointed out very clearly. There is a whole corporate culture, which certainly this legislation addresses, that despite some improvements has perpetuated not looking at women and other employment equity target groups strictly on their merits but on the basis of other superficial characteristics.

I wonder if you could talk about a couple of things: first, the importance of people working together to overcome those barriers; and second, the importance of culture and attitude in silent discrimination as opposed to overt discrimination.

Ms Rebick: I must admit when I saw that first object, "to encourage pride and excellence in the management of the Public Service", I took a step back, because often those are buzz words for the status quo. I hate to say that, but often when those of us who are involved in employment equity advocacy hear those words, they often mean, as you say, a culture that values white male qualities in management and encourages the status quo.

There have been lots of studies that show that people tend to hire people who are most like themselves. They relate best to them, and much of interviewing is subjective. It is the same with managing. When you have a diverse work force, you find that one begins to appreciate diversity, especially on an equal level. I guess the easiest place to see it is on a factory floor rather than at a management level. Men who are in a factory where there are no women do not ever

[*Traduction*]

Pour laisser du temps pour les questions, je vais conclure rapidement en rappelant que les deux principes de base que nous voulons voir refléter dans le projet de loi par voie d'amendement sont, d'abord, que l'institut lui-même applique l'équité en matière d'emploi en donnant la préférence aux candidats qui font partie des groupes-cibles, ensuite, que les cours de formation tiennent compte de toutes les questions liés à l'équité en matière d'emploi et les discriminations, comme la discrimination sexuelle, le harcèlement sexuel et la gestion de la diversité. Je suis prêt à répondre à vos questions sur le sujet.

Le président: Merci beaucoup.

Mme Catterall: De toute évidence, vous avez lu le rapport du groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique. En ce qui me concerne, je n'ai fait que le parcourir rapidement, et j'étais présente à la conférence de presse. Nous avons entendu trois membres de ce groupe de travail comme témoins. Nous avons trouvé leurs vues très utiles.

Je me demande si vous pouvez nous dire une fois de plus à quel point il est important non seulement que le personnel du collège soit représentatif mais également que les participants à sa formation reflètent bien la réalité de la main-d'oeuvre et de la population canadienne. Je pense personnellement que les obstacles commencent à tomber lorsque les gens travaillent côte-à-côte en tant que collègues et égaux. Autrement, il est impossible de modifier les attitudes. Le groupe de travail a émis le même avis. Malgré certaines améliorations, il y a encore une culture qui existe au niveau des sociétés, et ce projet de loi veut s'attaquer justement aux problèmes, qui fait que les femmes et les autres groupes-cibles dans le cadre de la politique d'équité en matière d'emploi ne sont pas vraiment jugés selon leur mérite mais selon des critères très superficiels.

Je me demande si vous pourriez nous parler de ces deux aspects du problème: l'importance de faire travailler les gens ensemble pour qu'ils abattent ces obstacles, et l'existence d'une certaine culture, de certaines attitudes qui constituent une discrimination silencieuse sinon ouverte.

Mme Rebick: Je dois vous dire que lorsque j'ai lu la description de la mission du centre pour la première fois, qui est d'«inciter la fierté et la qualité dans la gestion de la Fonction publique», j'ai eu un mouvement d'hésitation; je sais que très souvent ce sont seulement des formules destinées à maintenir le statu quo. C'est malheureux à dire, mais très souvent lorsque nous entendons des mots comme ceux-là, nous savons, nous qui travaillons à la défense des principes d'équité en matière d'emploi, qu'ils signifient que les hommes de race blanche sont appréciés au niveau de la haute gestion et que ce qui prévaut finalement c'est le statu quo.

Il y a des tas d'études qui démontrent que les gens ont tendance à embaucher ceux qui leur ressemblent. Ils communiquent plus facilement avec ceux qui leur ressemblent, ce qui fait que leurs entrevues sont subjectives. La situation est la même au niveau de la gestion. Ce n'est que lorsque la main-d'oeuvre est diversifiée que les gens commencent à apprécier la diversité surtout au même niveau. C'est peut-être plus fréquent au niveau des travailleurs qu'au

[*Text*]

see what is wrong with putting up pictures of naked women and making sexist jokes. But once women come into the workplace, they begin to understand that maybe this is not such acceptable behaviour—maybe it actually does hurt somebody.

• 1550

The same thing happens at the management level. Men have all kinds of unconscious behaviours, when they are in exclusively male groups, that provide barriers to women and make it very difficult for women to function. Only when women enter those groups and confront those behaviours and behave differently do those behaviours become visible.

You need more than one woman to do it, because often when there is one woman or two women at a management level they adapt to the male functioning. It is hard, because men and women tend to live together, to understand there is a male culture, but there a male culture and it does exclude women.

You have it very strongly in exclusive male domains. Interestingly enough, you often have it at two ends of the spectrum. On the one side, at upper management levels, you often have exclusive male domain— and at the other side, blue collar workers. Those are the two places we see it most. Of course, the male cultures at those two levels are very different, but in both cases they tend to exclude women and make life very uncomfortable for women, because you do not feel like you belong.

I personally have never been at the upper management level—I am in the social service, but we are a majority of women there—but I have been on a shop floor in an exclusively male environment. I did it as part of an affirmative action program. I was surprised that the most difficult time I had was not with the physical labour, not with the shift work, but with the male culture and the way men treated each other that I found very difficult to deal with even though I grew up with brothers.

I think there is a male culture. It is hard to define, but when you interview women who work in an exclusively or predominantly male environment, they talk about it and they speak to it. The only way it can change is not just with good intentions by men, but by bringing women into the work force. The same is true with minorities, where ignorance is what breeds prejudice. We do not appreciate diversity until we see it and work with people from different cultural groups or different races.

[*Translation*]

niveau des cadres. Les hommes qui travaillent dans des usines où il n'y a pas de femmes ne voient pas ce qu'il y a de mal à épingler des photos de femmes nues sur les murs et à faire des plaisanteries sexistes. Cependant, lorsqu'il y a des femmes parmi eux, les travailleurs commencent à comprendre que ce n'est peut-être pas un comportement acceptable—qu'ils risquent de blesser quelqu'un en se conduisant de cette façon.

Cependant, le même principe vaut sûrement au niveau de la gestion. Les hommes peuvent avoir toutes sortes de comportements peut-être sans s'en rendre compte lorsqu'ils sont seulement entre eux, des comportements qui deviennent des obstacles pour les femmes et qui leur rendent la vie très difficile. Ce n'est que lorsqu'il y a des femmes qui font partie de ces groupes qu'ils remettent en question ces comportements et ces attitudes et que le problème apparaît au grand jour.

Il faut plus qu'une femme pour renverser la vapeur, parce que lorsqu'il n'y a qu'une femme ou deux au niveau de la gestion, elles ont tendance à se conformer aux valeurs masculines. Il est difficile de comprendre en quoi consiste cette culture masculine, parce que les hommes et les femmes vivent ensemble, mais elle existe et elle fait obstacle aux femmes.

Elle est implantée dans des domaines exclusivement masculins. Elle se manifeste, il est assez intéressant de le noter, aux deux extrêmes. Au niveau de la haute direction, il y a souvent des domaines exclusivement masculins; c'est le cas également chez les cols bleus. Evidemment, elle existe à des degrès très différents chez ces deux groupes, mais dans les deux cas, le résultat est le même: les femmes sont exclues et la vie leur est rendue très difficile parce qu'elles ne peuvent avoir aucun sentiment d'appartenance.

Je n'ai personnellement jamais fait l'expérience de cette culture au niveau de la haute direction—je travaille dans le domaine des services sociaux où il y a une majorité de femmes—mais j'ai déjà été dans un atelier où il n'y avait que des hommes. Je l'ai fait dans le cadre d'un programme d'action positive. J'ai été surprise de constater que la plus grande difficulté que j'ai rencontrée n'a pas été le travail physique, le travail par poste, mais la culture masculine et la façon dont les hommes se traitaient entre eux; j'ai eu beaucoup de mal à m'adapter à cette culture, même si j'ai été élevée avec des frères.

Il existe définitivement une culture mâle, même si elle est difficile à décrire. Les femmes qui travaillent dans des milieux exclusivement masculins ou à prédominance masculine le savent très bien et en parlent lors d'entrevues. La seule façon de changer cette situation n'est pas de faire confiance aux hommes mais de faire entrer les femmes dans la main-d'oeuvre. Le même argument vaut pour les minorités. C'est l'ignorance qui est à la base de tous les préjugés. Les gens ne peuvent pas apprécier la diversité s'ils n'en ont pas fait l'expérience, s'ils n'ont pas travaillé avec des collègues d'autres cultures ou d'autres races.

[*Texte*]

Besides women, I guess the other area I am most familiar with is people with disabilities. I was co-chair of Disabled People for Employment Equity, a coalition of groups dealing with disabled people. I work for the Canadian Hearing Society. With people with disabilities, who are often the forgotten target group, it is probably more dramatic than with any other group.

If you talk to a manager about bringing a disabled person into the work force, you get a lot of fear. They are afraid it is going to disrupt the workplace, that people are going to be uncomfortable, that they are not going to know how to behave—and as soon as you do it, it all changes. If you bring a deaf person into the work force, all of the co-workers want to learn sign language. They find it interesting; they find it fascinating. If you bring a person who uses a wheelchair or who is severely disabled with cerebral palsy into the workplace, for the first few days everybody stays away from them; then they start to get to know them, and they look past the disability to the person.

In all of the experience we have had, the key to changing attitudes is bringing the people into the work force. We all have these prejudices—or ignorances, or whatever you want to call it—of people who are different from us. It is a fear of people who are different from us. It is only by working with people as equals that it can change.

Mrs. Catterall: You mean into the workplace or into the training centre.

Ms Rebick: Or into the training centre—that is right. In this case, I am talking about the workplace because that is where I have experience, but the same thing is certainly true for the training centre. It is an indication of the government's commitment to equality to use equality principles in who they are training for excellence in the Public Service.

Mrs. Catterall: It is often said—and even the task force report alludes to this—that perhaps women do not want to take on the extra responsibilites of being in management. Can you tell me how the "purposes, values and traditions of the Public Service" might tend to discourage women from competing for management jobs or aspiring to management jobs?

Ms Rebick: One of the demands of managers is long hours. I do not know a lot about the federal Public Service, but I know in most places senior managers are expected to work very long hours, and there is very little flexibility in it, so it makes it very difficult for women with family responsibilities to take on those roles.

• 1555

I want to start by saying that I do not really believe that is true in many cases. I think there are women who hesitate to take that responsibility, but I also think there are many women who are willing to take that responsibility who cannot get it. When women talk about a glass ceiling, that is where the glass ceiling is: they cannot get beyond a certain point.

[*Traduction*]

Le groupe que je connais le mieux, à part les femmes, est le groupe constitué par les handicapés. J'ai été coprésidente de *Disabled People for Employment Equity*, une coalition de groupes travaillant pour les personnes handicapées. Je travaille à la Société canadienne de l'ouïe. Les handicapés forment le groupe cible le plus souvent oublié. Leur situation est pire que celle de n'importe quel autre groupe.

La possibilité d'embaucher une personne handicapée suscite beaucoup de crainte chez un gestionnaire. Celui-ci craint que le milieu de travail ne soit perturbé, que les gens soient mal à l'aise, qu'ils ne sachent pas comment se comporter—il perd cette attitude, cependant, lorsqu'il se décide à embaucher une personne handicapée. Dès qu'un sourd travaille quelque part, ses collègues veulent apprendre le langue gestuel. Ils trouvent ce language fascinant. Lorsqu'une personne confinée à un fauteuil roulant ou sévèrement handicapée par suite de la paralysie cérébrale se présente au travail, les gens ne lui parlent pas les premiers jours, mais dès qu'ils commencent à la connaître, ils ne s'attachent plus à son handicap.

Tout au long de notre expérience dans ce domaine nous nous sommes aperçus que la seule chose qui change l'attitude des gens c'est la possibilité de se cotoyer au travail. Nous avons tous des préjugés—nous sommes coupables d'ignorance, quel que soit le terme que nous voulions utiliser—vis-à-vis des gens qui sont différents de nous. Nous craignons en quelque sorte les gens qui sont différents de nous. Ce n'est que lorsque nous travaillons avec eux d'égal à égal que nous pouvons évoluer.

Mme Catterall: Au travail ou au centre de formation.

Mme Rebick: En effet. Je parle du lieu de travail parce que c'est à ce niveau que j'ai de l'expérience, mais le principe vaut également au centre de formation. Le gouvernement doit prouver son engagement vis-à-vis de l'égalité des principes égalitaires en choisissant de la bonne façon ses candidats à la formation en vue de l'excellence dans la Fonction publique.

Mme Catterall: Certains affirment—le rapport du groupe de travail en parle d'ailleurs—que les femmes ne veulent pas assumer les responsabilités supplémentaires qu'implique la direction. Pouvez-vous indiquer de quelle façon «le sens de la finalité, des valeurs et des traditions caractérisant la Fonction publique» peut avoir pour effet de décourager les femmes qui postulent des postes de direction ou aspirent à des postes de direction?

Mme Rebick: Travailler à la direction signifie travailler de longues heures. Je ne connais pas très bien la Fonction publique fédérale, mais je sais que dans la plupart des endroits les cadres supérieurs doivent accepter de travailler pendant de longues heures; ils peuvent difficilement faire autrement. D'où la difficulté particulière pour les femmes qui ont des responsabilités familiales et qui aspirent à ces postes.

Tout d'abord, j'estime que cela n'est pas vrai dans beaucoup de cas. Je pense qu'il y a des femmes qui hésitent à assumer cette responsabilité; il y en a d'autres qui sont prêtes à l'assumer mais auxquelles on ne la confie pas. C'est cela le plafond de verre dont parlent les femmes; il s'agit d'une barrière au-delà de laquelle elles ne peuvent pas progresser.

[*Text*]

But there are women who have family responsibilities who cannot "make the grade" for senior management because the time demands are so phenomenal. We have to look at that. If we are really talking about equality in the workplace, then we have to look at giving everybody a little more time for their family so that men can take more domestic responsibility, because as long as you are saying that to make it in this world you have to work seven days a week, twenty hours a day, then you are saying that to make it in this world you cannot take any family responsibility.

So if you are a man and you have the choice—as I hope fewer and fewer men do, but many men still do—then you abrogate that family responsibility, making the burden worse on the woman and increasing the inequality. So we have to take a step back. If we are really talking about achieving equality, we have to look at some of those issues—that is, issues of quality of work, issues of time—and adjust so that time is more flexible.

Obviously a manager has to have more commitment than a non-manager, but it can be more flexible than it is and it does not require the kind of long hours and endless work that we seem to require now. If we are really serious about achieving equality, I think we have to accommodate in those areas.

Mrs. Catterall: What about the simple fact of never seeing other women or seldom seeing other women in those positions? That is part of the value and culture and tradition.

Ms Rebick: Exactly. It is the whole issue of role models. If I work in a place and I have never seen a woman promoted to a certain level, then I am not going to bother to be disappointed. This is why I think this bill is very symbolic. We are at a time when the government is going into a review of the Employment Equity Act, where we have this "Beneath the Veneer" report, and it is very symbolic at this point in time that you would have a bill for a management development institute that does not mention anything about equity and equality in management or employment equity. Equally, it would be very symbolic if the government were to amend the bill to put those principles in, to say the government is serious about bringing women and other target groups into the senior levels of the public service.

We believe, in fact, that is how to define excellence. I do not think you can have excellence without having a management that reflects the population.

Mr. Stevenson (Durham): Thanks for coming in and making a presentation.

I have more of a comment than a question. A number of things you are saying are similar or at least in the same general direction as the representatives of the task force who were with us. The concern there, of course, was equity and

[*Translation*]

Cependant, il y a des femmes qui doivent consacrer tant de temps à leurs responsabilités familiales qu'elles n'arrivent pas à être à la hauteur d'un poste de gestion supérieure. Il faut se pencher sur ce problème. Si nous voulons vraiment instaurer l'égalité en milieu de travail, il va falloir envisager de permettre à tout le monde de consacrer un peu plus de temps à leur famille afin que les hommes puissent s'en occuper davantage. Si l'on prétend qu'on ne peut pas réussir sans travailler sept jours par semaine et vingt heures par jour, cela veut dire que si l'on veut réussir on ne peut pas avoir de responsabilités familiales.

Les hommes qui ont le choix—et j'espère que c'est de moins en moins souvent le cas—s'occupent moins de leur famille, ce qui alourdit le fardeau pour la femme et accentue les inégalités. Il faut, donc, tenir compte du contexte global. Si nous voulons vraiment réaliser l'égalité des sexes il faut aborder certaines de ces questions, des questions telles que celle de la qualité de vie au travail et celle des horaires. Il faut rendre le système plus souple sur le plan des horaires.

Il est évident que quelqu'un qui est gestionnaire doit consacrer plus de temps à son travail que quelqu'un qui ne l'est pas. Cependant, on pourrait faire preuve de davantage de souplesse et ne pas exiger qu'on travaille pendant de longues heures comme on le fait actuellement. Si nous voulons vraiment instaurer l'égalité des sexes il va falloir consentir à ce genre de modification.

Mme Catterall: Que pensez-vous du fait qu'on ne voit jamais—ou ne voit que rarement—d'autres femmes occuper ces postes? Cela est un des aspects de la culture, des valeurs et des traditions.

Mme Rebick: Exactement. Vous venez d'aborder la question des modèles d'inspiration. Si, dans certains milieux de travail, il n'y a jamais eu de femmes promues au-delà d'un certain niveau, les femmes qui y travaillent ne vont pas tenter d'avancer de crainte d'être déçues. Voilà pourquoi ce projet de loi est, selon moi, très symbolique. Le gouvernement s'apprête à examiner la Loi sur l'équité en matière d'emploi et il vient de rendre public son rapport «Au-delà des apparences». Donc, du point de vue des symboles, il est significatif qu'on ne parle pas d'égalité et d'équité en matière d'emploi dans un projet de loi constituant un centre de gestion. De même, si le gouvernement modifiait le projet de loi en y incorporant ces principes, ce geste, aussi, aurait valeur de symbole et signifierait que le gouvernement veut vraiment faire avancer des femmes, ainsi que les membres d'autres groupes-cibles aux niveaux supérieurs de la Fonction publique.

C'est comme cela, selon nous, qu'il faut établir les critères d'excellence. Je ne pense pas qu'on puisse atteindre l'excellence si la direction n'est pas représentative de la population.

M. Stevenson (député de Durham): Je vous remercie d'être venue et d'avoir fait un exposé.

Au lieu de vous poser une question, je voudrais faire une observation. Bon nombre de vos recommandations rejoignent—du moins, d'une façon générale—celles faites par des représentantes du groupe de travail lors de leur

[*Texte*]

the situation with gender balance. It was interesting that in their comments of course they wanted to see that concept in the bill but they did not make any specific recommendations as to an amendment to describe it. But later today or whenever we get the chance in the amendments, I think there are amendments from both sides that address that issue, and one way or another I feel confident that it will find its way into the bill, hopefully in a wording that will be of satisfaction to you.

Certainly the members on this side have had some fairly extensive discussion on not only the situation of equity and gender balance but also diversity, which you have described as one of the areas you wish to promote. In the amendments I hope that will come forward in a form you will be pleased with.

Ms Rebick: Great. I am glad to hear it.

M. Jean-Robert Gauthier (député d'Ottawa—Vanier): Madame Rebick, les rapports annuels de la Commission de la Fonction publique nous rapportent à chaque année que les femmes composent seulement 12,3 p. 100 de l'effectif de la catégorie de gestion.

• 1600

Or, on sait que les programmes de formation du Centre canadien de gestion, d'après le projet de loi C-34 en particulier, s'adressent particulièrement à la haute gestion. Étant donné la difficulté pour les femmes d'accéder à des postes de niveau intermédiaire de gestion qu'on appelle *middle management*, je me pose des questions quant à la mission du Centre. Comment ce Centre pourrait-il mettre en oeuvre des programmes qui assureront à un plus grand nombre de femmes l'occasion d'accéder à des postes de gestion?

Si le programme est là pour former, développer, perfectionner des gens qui occupent des postes de gestion, je vous pose la question suivante: Comment ce projet de loi C-34 qui établit un Centre aidera-t-il les femmes, qui ont de la difficulté à rejoindre cette catégorie de gestion, à s'y rendre avec plus d'équité?

Il me paraît assez difficile de réconcilier l'établissement d'une école destinée à former, à développer, à perfectionner des gens qui ont déjà atteint un niveau supérieur de l'administration et une catégorie importante de fonctionnaires féminins qui se voient bloquer par des systèmes, des programmes, des traditions, qui de longue date, n'ont pas favorisé l'accession des femmes à la gestion supérieure. Le rapport annuel de la Commission dit toujours qu'il y a, à peu près, 12,3 p. 100 des femmes qui occupent des postes supérieurs de gestion. Comment corriger cette situation? Je ne veux pas de discours; je sais que vous allez me dire qu'il faudrait encourager la formation en milieu de travail, etc. Avez-vous une idée pour corriger cette situation?

Mme Rebick: Oui. Je crois qu'il faut modifier la fonction de l'Institut, et le moment est bien choisi. On vient de recevoir un rapport très important sur la position des femmes. Il faudrait donc changer quelque peu la mission de ce Centre. La proposition d'un réseau pour l'accès à l'égalité d'emploi est une solution. C'est-à-dire qu'il s'adressera non seulement à ceux qui sont déjà arrivés à un haut niveau, mais aussi à ceux qui en ont le potentiel.

[*Traduction*]

comparution devant ce comité. La préoccuption principale de ces dernières portait, évidemment, sur l'équité et l'équilibre entre les sexes. Il était intéressant d'apprendre qu'elles voulaient que ce principe soit incorporé au projet de loi mais qu'elles n'avaient pas de recommandations précises quant à un amendement éventuel. Les trois partis ont mis de l'avant des amendements qui appuient les principes d'équité et d'équilibre. Je pense donc que, le moment venu, nous pourrons incorporer ces principes au projet de loi au moyen d'un amendement dont vous approuverez—du moins, je l'espère—le libellé.

Les membres de ce côté de la table ont beaucoup discuté non seulement des questions d'équité et d'équilibre entre les sexes mais aussi de la diversité qui est une qualité que vous voulez encourager. J'ai bon espoir que les amendements traduiront ces principes.

Mme Rebick: Très bien. Je suis ravie de l'apprendre.

Mr. Jean-Robert Gauthier (Ottawa—Vanier): Mrs. Rebick, every year the Public Service Commission puts out reports that tell us that women make up only 12.3% of those in the management category.

We know that the training programs at the Canadian Centre for Management Development—under Bill C-34—are meant to prepare employees for senior management positions. Given the fact that it is difficult for women to advance to what we call middle management positions, I want to know how the Centre is going to implement programs that will help more women move to management positions?

If the program is meant to train, and develop the skills of people who are already in management positions, I want to know how Bill C-34 is going to help make things more fair for women who are having a hard time getting to the management category?

I find it difficult to reconcile the idea of setting up a school to provide training, orientation and development programs for people who are already in senior positions with the fact that a large number of women in the Public Service are held back by systems, programs and traditions, which have worked against women's promotion to senior management for a long time. According to the Public Service Commission's Annual Report, women still hold approximately 12.3% of senior management positions. How can we rectify this situation? I don't want to make any speeches and I know you are going to tell me that we have to encourage training in the work place, etc. Do you have any ideas on how to correct this situation?

Mrs. Rebick: Yes. I think we have to change the way the Centre works; and the timing is right. The Government has just published a very important report on the status of women. So we are going to have to change the Centre's object somewhat. The suggestion of an employment equity access network is one possible solution. It would target not only women who have already advanced to a senior level but also those who have the potential to do so.

[*Text*]

Il y a des femmes qui sont gestionnaires. Il est possible d'identifier les femmes capables d'arriver à un poste plus haut. On peut utiliser les ressoures du Centre pour la formation de ces femmes à côté des hommes qui sont déjà arrivés à ce niveau.

Donc, je crois possible, avec de moindres changements, d'identifier, avec ceux qui sont déjà arrivés, celles qui ont le potentiel d'arriver à ce niveau. C'est une façon de le faire. Ce qui modifie un peu le but du Centre, mais je crois que c'est important de le faire.

M. Gauthier: Dans le rapport du groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique, ce qu'on a appelé *Au-delà des apparences*, je lis ceci:

> Les possibilités de formation offertes aux femmes dans la Fonction publique sont limitées et semblent surtout avoir pour but d'améliorer le rendement des femmes dans leur poste existant.
>
> Il faut donc donner à ces dernières les compétences nécessaires pour se lancer dans d'autres domaines. En d'autres mots, si on considère la différence entre formation et perfectionnement, ce qu'on fait avec les femmes c'est de la formation. On les rend plus efficaces dans l'emploi qu'elles occupent.

• 1605

On ne fait pas beaucoup de perfectionnement pour l'avenir, pour que nos femmes puissent occuper des postes supérieurs et améliorer leur compétence afin d'accéder à ces postes. Le Centre canadien de gestion s'adresse à la question du perfectionnement des cadres. J'ai un peu de difficulté à comprendre ça, parce que je sais que les programmes de formation actuellement en cours avec le Conseil du Trésor, à Touraine, à savoir les programmes de formation des ministères, cherchent surtout à améliorer le rendement des femmes déjà en poste.

Votre critique, si je la comprends bien, est la même que celle qu'on reçoit des minorités francophones, des handicapés et des minorités visibles. Il n'y a pas de programme pour les perfectionner et leur donner une chance d'accéder à cette école d'élite, sur la rue Sussex, qui s'appelle *Le Centre canadien de gestion*. Elles n'auront pas la chance de s'y rendre s'il n'y a pas de bons programmes de perfectionnement dans le système.

J'en reconnais l'importance avec vous. Mais je ne pense pas qu'on puisse amender—ce qui me frustre de l'admettre—ce projet de loi pour modifier et améliorer tous les programmes de formation dans la Fonction publique qui sont inadéquats actuellement.

Mme Rebick: Mais il est toujours facile de dire qu'on ne peut pas tout faire. Donc, on fait rien.

M. Gauthier: Non, non!

Mme Rebick: C'est toujours facile de le dire. Je dis qu'on a eu dans la Fonction publique, pendant 15 ans, une sorte d'action positive pour les femmes.

M. Gauthier: Une sorte?

Mme Rebick: Une sorte, oui. Il faut une couche de femmes de niveau assez élevé sans être au plus haut. Dans mon propre travail, il y a beaucoup de femmes qui dirigent dans la Fonction publique même si elles ne sont pas au niveau le plus haut.

[*Translation*]

There are women managers. It is possible to identify those women capable of moving to a more senior position. We can use the Centre's resources to train these women along side the men who have already reached this level.

So, I believe it is possible, with a few slight changes, to identify those women who have the potential to hold senior positions as well as those who already do. This is one way of going about it. It would mean a slight change in the Centre's objects. But I believe it is important that this be done.

Mr. Gauthier: In The Report of the Task Force on Barriers to Women in the Public Service, *Beneath the Veneer*, it says the following:

> The training opportunities offered to women in the Public Service are limited and seem chiefly confined to making them better at their existing jobs—when what is really needed is to give them the marketable skills to break into other areas.
>
> In other words, once you understand the difference between training and development, you will see that women are being trained. They are being trained to be more efficient in the jobs they hold.

We don't do much to provide women with the training they need for the future; we don't do much to help them improve their skills so that they can get senior positions. The Canadian Centre for Management Development is geared to providing training for managers. I have a bit of a problem with this because I know that the development programs now being provided in Touraine by Treasury Board -namely, the Departmental Development Programs —are directed, above all, at improving the performance of women who already hold positions.

If I understand you, your criticisms are the same as we hear from French-speaking minorities, the handicapped and visible minorities. There are no development programs that would help give them a chance to get into that elite school on Sussex Drive, called «The Canadian Centre for Management Development». Women have no chance of getting into this school if the system doesn't offer them good development programs.

I agree with you that this is a very important issue. However, and it is very frustrating for me to have to admit this, I don't think that we can amend the Bill in such a way as to change and improve all the development programs of the Public Service that are now inadequate.

Mr. Rebick: Yes, it is always easy to say that we cannot do everything. So, we do nothing.

Mr. Gauthier: No, no!

Mrs. Rebick: It is always easy to say that sort of thing. The Public Service has had a kind of affirmative action program for women for 15 years.

Mr. Gauthier: A kind of affirmative action program?

Mrs. Rebick: Yes. They wanted a certain number of women at a high enough level in senior management, but not at the top. In the course of my own work, I can see that there are many women who hold management positions in the Public Service eventhough they are not at the highest levels.

[*Texte*]

Donc, il faut une cible de candidats pour un Centre comme celui-là. Mais il faut une action positive, il faut avoir une vision plus large sur le plan des candidats pour un tel Centre. Si on y arrive, on pourra faire de l'action positive pour les femmes et d'autres groupes de la Fonction publique. Je crois que c'est possible, même si ce n'est pas résolu.

Je suis d'accord pour dire qu'on ne pourra pas tout résoudre. Mais c'est un pas de fait. Je crois qu'à l'heure actuelle, l'action serait très symbolique et importante pour le gouvernement. Elle montrerait un engagement pour l'action positive ou pour l'égalité d'emploi. Ce qui se manisfesterait par le truchement d'amendements à ce projet de loi.

M. Gauthier: Merci.

The Chairman: Thank you very much. If there are no further questions, the Chair is going to suggest that some additional amendments will be presented here that we are not aware of at the moment. They are being printed for circulation and it will take us two or three minutes to receive those back. Some are from Mr. Gauthier and some are from the government, along with the ones that have already been received and circulated. If I have the agreement of the committee, I am going to call for an adjournment for just a few minutes. They are being photocopied now and then we will reconvene here and go through it clause by clause. Do I have your agreement?

Some hon. members: Agreed.

The Chairman: We will suspend the sitting.

• 1609

• 1629

The Chairman: Order, please. We will proceed as notice was given.

First of all, I would like to point out that Murray Cardiff, Parliamentary Secretary to the Deputy Prime Minister, President of the Queen's Privy Council for Canada, and Minister of Agriculture, is here on behalf of the government; and from the Canadian Centre for Management Development we have John L. Manion, Principal. Welcome to the committee.

We will go through clause by clause at this time. Amendments have now been circulated from all interested members and the government.

Clause 1 allowed to stand

Clause 2 agreed to

• 1630

On clause 3—*Establishment*

Mr. Gauthier: Mr. Chairman, I would like to move that clause 3 of Bill C-34 be amended by adding, immediately after line 5 on page 2, the following:

[*Traduction*]

So, we need to target candidates for a Centre such as this one. But, we need affirmative action, a broader definition of the kinds of candidates who could be considered for such a Centre. If we manage to accomplish this, we will be able to bring about affirmative action for women and for other groups in the Public Service. I do believe that this is possible, even if the issue has not been resolved.

I agree that we cannot solve all problems. But this would be a step forward. I believe that action taken at this time by the government would have considerable symbolic value. It would show that the government is committed to affirmative action and to equality in the work place. This could be done through amendments to this Bill.

Mr. Gauthier: Thank you.

Le président: Merci beaucoup. S'il n'y a plus de questions, je voudrais vous signaler qu'il y a d'autres amendements qui vont être présentés et dont nous n'avons pas encore pris connaissance. On est en train de les faire imprimer et on va les distribuer; cela va prendre deux ou trois minutes. À part les amendements qu'on a déjà reçus et qui ont été distribués, il y a des amendements qui ont été présentés par M. Gauthier et d'autres par le gouvernement. Si les membres du comité n'y voient pas d'inconvénient, je vais lever la séance pendant quelques minutes. On est en train de photocopier ces amendements. Une fois que tout sera prêt, nous reprendrons nos délibérations et nous procéderons à l'étude article par article. D'accord?

Des voix: D'accord.

Le président: Je vais suspendre la séance.

Le président: La séance est rouverte. Nous allons procéder selon l'avis donné.

Tout d'abord, je voudrais signaler que Murray Cardiff, secrétaire parlementaire auprès du vice-premier ministre, président du Conseil privé et ministre de l'Agriculture, est ici au nom du gouvernement; nous avons aussi la présence de M. John L. Manion, directeur du Centre canadien de gestion. Bienvenue devant le comité, messieurs.

Nous allons procéder à l'étude article par article. Les amendements ont été distribués à tous les députés concernés et aux députés du parti ministériel.

L'article 1 est réservé

L'article 2 est adopté

Article 3—*Constitution*

M. Gauthier: Monsieur le président, je propose que l'article 3 du projet de loi C-34 soit modifié par insertion, après la ligne 5, page 2, de ce qui suit:

[*Text*]

(4) For greater certainty, the Centre is a federal institution for the purposes of the Official Languages Act.

I put this to the committee for the simple reason that it has been my experience that it has always been difficult to define what federal institutions were. It has been my experience over the years that some federal institutions claimed to be not subject to some of the laws such as the Official Languages Act.

I have had a chance to look at the comments of Mr. Tellier. Perhaps Mr. Manion or the parliamentary secretary can assure me that in their opinion they feel that the present subsection 3.(1) of the Official Languages Act reciprocates which institutions can come within the scope of that statute, specifically, that all departments defined in section 2 of the Financial Administration Act—this centre would be included in this. If it is defined and follows within that definition, and there is no ambiguity at all as to the applicability of the Official Languages Act, then I am satisfied with that comment.

Mr. John L. Manion (Principal, Canadian Centre for Management Development): Mr. Chairman, I can give that assurance unequivocally. We have specifically gone back to our Department of Justice colleagues and they have assured us that this is 100% sure, air-tight coverage.

Mr. Gauthier: Then I withdraw my amendment, Mr. Chairperson.

The Chairman: If you find yourself satisfied with that response, Mr. Gauthier, I need the unanimous consent of the committee to have it withdrawn.

Amendment withdrawn

Clause 3 agreed to

On clause 4—*Objects*

Mrs. Catterall: This is a clause that has a number of amendments. There is a general amendment that was circulated. I do not see it in the package, but I know Mr. Manion at least has agreed that he concurs with it. This is simply to make changes throughout the bill, as we have done with a number of other bills in the House and in legislative committees in the last year. We want to eliminate all gender-based language. "Chairman" will be changed to "Chair" throughout the legislation. I think Mr. Manion and the parliamentary secretary have agreed to that. I am sorry, I do not have it in translation. For some reason it seems to have disappeared from the package.

• 1635

The Chairman: No, I think we would have to revert to the same course we followed with Mr. Gauthier's. In this case it would have to be agreed to as explained, but not included, with no inclusion as an amendment.

Mrs. Catterall: Mr. Chairman, with respect, we did consult with the legal drafter whom we understood was assigned to the committee. It was suggested that, rather than having him prepare half a dozen or more amendments, this was an acceptable way to do it.

[*Translation*]

(4) Il est entendu que le Centre est une institution fédérale pour l'application de la Loi sur les langues officielles.

Je fais cette proposition au comité pour la simple raison que je sais, par expérience, qu'il est toujours très difficile de définir une institution fédérale. Je constate depuis des années que certaines institutions fédérales prétendent ne pas être assujetties à certaines lois comme la Loi sur les langues officielles.

J'ai eu l'occasion de prendre connaissance de l'opinion de M. Tellier. M. Manion ou le secrétaire parlementaire pourrait-il me dire s'ils estiment que l'actuel paragraphe 3(1) de la Loi sur les langues officielles énonce les institutions qui entrent dans la portée de cette Loi, et que c'est en particulier le cas de tous les ministères définis à l'article 2 de la Loi sur la gestion des finances publiques, et de ce Centre? S'il est conforme à cette définition et qu'il n'a aucune ambigüité quant à son assujettissement à la Loi sur les langues officielles, je me contenterai de cette réponse.

M. John L. Manion (directeur, Centre canadien de gestion): Monsieur le président, je peux en donner l'assurance formelle. Nous nous sommes adressés spécifiquement à nos collègues du ministère de la Justice, qui nous ont affirmé de façon absolument formelle que le Centre était intégralement assujetti à la Loi.

M. Gauthier: Dans ce cas, je retire mon amendement, monsieur le président.

Le président: Si vous êtes satisfait de cette réponse, monsieur Gauthier, j'ai besoin du consentement unanime du comité pour que vous puissiez le retirer.

L'amendement est retiré

L'article 3 est adopté

Article 4—*Mission*

Mme Catterall: Cette disposition a fait l'objet d'un certain nombre d'amendements. On a distribué un amendement général. Je ne le vois pas dans cette liasse, mais je sais du moins que M. Manion en a accepté le principe. Il s'agit simplement d'apporter des modifications dans l'ensemble du projet de loi, comme on l'a fait l'année dernière à la Chambre et en comité législatif après un certain nombre d'autres projets de loi. Je voudrais éliminer toute formulation sexiste. «Président» serait remplacé par «présidence» dans tout le projet de loi. Je pense que M. Manion et le secrétaire parlementaire sont d'accord là-dessus. Vous m'excuserez, l'amendement n'est pas traduit. Pour une raison ou une autre, il semble avoir disparu de la liasse.

Le président: Il nous faudrait utiliser la même procédure que dans le cas de M. Gauthier. C'est-à-dire que la question seront convenue telle qu'elle aurait été expliquée, mais qu'elle ne serait pas incluse, pas sous forme d'amendement.

Mme Catterall: En toute déférence, monsieur le président, nous avons consulté le rédacteur juridique qui, croyons-nous, avait été détaché auprès du comité. C'était, semble-t-il, une façon acceptable de procéder; autrement, il aurait été obligé de préparer une demi-douzaine d'amendements ou plus.

[*Texte*]

The Chairman: There seems to be some doubt as to whether it would be the course to follow. It would appear we would need to amend each and every clause in the legislation where there is an error as we proceed through it. In other words, "Chair" is not shown but "chairman" might be.

Mr. Manion: Mr. Chairman, as a result of discussions previously, the Department of Justice has been through the act and has picked out every reference to "chairman" and has prepared an amendment in both languages in proper form to change it.

There is only one place in the act where the word "chairman" is used and Justice suggests it continue to be used. This is "Chairman of the Public Service Commission", which is provided by another statute. When that act is next opened, it could be amended.

Mrs. Catterall: Mr. Chair, can I suggest as an alternative that it can be covered by adding a new item to the interpretation section in clause 2 saying that "Chair" means "chairman" as contained in any other act?

Mr. Manion: Mr. Chairman, I think the legal drafters would argue it would be better to change all the words. Otherwise when sections of the act are quoted out of context—

Mrs. Catterall: I understand that, and I agree. I am just looking for a way to take care of "Chairman of the Public Service Commission". Perhaps if it is understood that we would do that, it could be even... Is there a way of handling it before it comes into the House, if we complete our clause by clause today?

The Chairman: Not to handle the existing act that you are questioning. I do not see how we could handle the act that is already passed by Parliament where the person is referred to as "chairman". That is all we are saying. Where it is referred to in the previous act as "chairman", we do not have the ability or the power to change that act.

Mrs. Catterall: I wonder if we could check that with Justice, because I think it is entirely possible in the interpretation clause to clarify that "Chair", as used in this act, includes "chairman" as it is in any other act.

The Chairman: This is the other point now, not the one dealing with "chairman".

Mr. Manion: We can check that, Mr. Chairman, while the committee is continuing its deliberations.

Mrs. Catterall: Thank you.

The Chairman: All right. We will come back with further clarification. Is that all right?

Mrs. Catterall: I hope if I miss one as we go along, there will be some tolerance to go back to it, so we will not have a hodge-podge of an act. Can I speak more generally on clause 4, on another amendment, Mr. Chair? There is an amendment I submitted, amendment 3—

The Chairman: Could we take them in order?

Mrs. Catterall: May I speak generally to a few amendments, just to save the time of the committee? If I can speak to a few amendments, then we can deal with them clause by clause.

[*Traduction*]

Le président: Cette façon de procéder pose quelques problèmes, car il semble qu'il faudrait proposer un amendement à chaque article ou le mot intervient chaque fois que «président» est indiqué au lieu de «président ou présidente».

M. Manion: Monsieur le président, à la suite des discussions antérieures, le ministère de la Justice a passé en revue la loi et a relevé tous les cas où il est indiqué «président»; il a préparé un amendement à chaque occasion dans les deux langues et dans la forme appropriée.

Il y a seulement un endroit dans la loi où le mot «président» est utilisé et où le ministère de la Justice estime qu'il doit rester. C'est là où il est question du «président de la Commission de la Fonction publique»; le mot vient d'une autre loi. Ce n'est que lorsque cette autre loi sera ouverte que l'amendement approprié pourra être apporté.

Mme Catterall: Ne pourrions-nous pas simplement mentionner à l'article d'interprétation, l'article 2, que «président ou présidente» remplace «président» tel qu'utilisé dans n'importe quelle loi?

M. Manion: Les rédacteurs juridiques estiment qu'il est préférable de changer chaque mot. Sinon, lorsque les articles de loi sont cités hors contexte...

Mme Catterall: Je suis bien d'accord. Je cherche seulement une solution aux problèmes posés par «président de la Commission de la Fonction publique». Si nous nous entendons, il est possible... Y a-t-il une façon de régler le problème avant que le projet de loi ne se retrouve à la Chambre, en supposant que nous terminions notre étude article par article aujourd'hui?

Le président: Pas pour ce qui est de l'autre loi. Je ne vois pas comment nous pouvons revenir sur une autre loi déjà adoptée qui utilise le terme de «président». Si une loi antérieure utilise le terme de «président», nous ne pouvons absolument pas la modifier.

Mme Catterall: Je me demande s'il ne serait pas possible de vérifier auprès du ministère de la Justice. Je pense que l'article d'interprétation pourrait indiquer que «président ou présidente» remplace dans cette loi «président» tel qu'utilisé dans n'importe quelle autre loi.

Le président: Ce n'est pas le même problème que celui de tantôt.

M. Manion: Nous pouvons vérifier, monsieur le président, pendant que le comité poursuit ses travaux.

Mme Catterall: Merci.

Le président: Très bien. Nous y reviendrons lorsque nous en saurons davantage.

Mme Catterall: Si j'en oublie un au passage, j'espère que j'aurai le loisir d'y revenir, parce qu'il faut que la loi se tienne. Puis-je maintenant présenter un autre amendement à l'article 4, monsieur le président? Il s'agit de mon amendement nº 3...

Le président: Pouvons-nous procéder dans l'ordre, s'il-vous-plaît?

Mme Catterall: Puis-je parler de mes amendements de façon générale pour gagner du temps? Ensuite, il s'agira de voir article par article.

[*Text*]

The Chairman: No, we would have—

Mrs. Catterall: I understand we do, but if I could perhaps speak to the principle of several of the amendments I will be tabling, it will save a lot of discussion on each one.

The Chairman: We will handle your comments briefly as remarks.

• 1640

Mrs. Catterall: Okay. First of all I would like to say that I guess a government member has taken my amendment number three and has made what I consider some improvements to it. I am quite happy to move that in lieu of the one I had earlier submitted to the committee and—

The Chairman: Pardon my interruption, but I think there is a better way to deal with that. I know your point, it is well taken and it will expedite things when we get to that paragraph of clause 4. I would like to proceed with paragraph 4.(a), and if there is another amendment like the one you are referring to already that would better outline your concern, the time to bring it up would be when you get to that paragraph of clause 4.

If we have a group of amendments dealing with clause 4 and you have the floor, perhaps you could start out in chronological order with your amendments or the package. You can just call for your package one to eight. We can then deal with one to eight. If you want to change four with another one, we will just take them one at a time as we go down.

Mrs. Catterall: In introducing what now becomes the number one amendment I submitted—and it is so indicated at the top of the page—I think it has become clear to the committee over several witnesses that one of my concerns certainly and one of the opposition's concerns—and I think it is a concern now shared by the government members and by the government, if I judge the response to some of the amendments correctly—is that the centre has a significant role to play in overcoming what the Task Force on Barriers to Women in the Public Service identified as cultural barriers to the consideration of women on their merits in the Public Service, particularly with respect to their promotion in the management category. I think that has been reinforced by a number of witnesses we have heard from, including the Chair of the task force. However, it applies not only to women but also to the other target groups the government identified in bringing in the Employment Equity Act in the first place, such as visible minorities, disabled persons, and native Canadians.

I think the figures on both hirings and promotions in the Public Service, particularly people in the management category, show that for many years attitudes that are prevalent in society are also prevalent in the Public Service. Those have in fact led to women and others in those target groups being not considered on their merits, but considered based on other factors such as their traditional roles, their gender, our traditional perception of people of a different cultural background, and our traditional perceptions of people with disabilities from the perspective of what they cannot do rather than what they can do.

[*Translation*]

Le président: Non, nous devons...

Mme Catterall: Je comprends, mais je voudrais seulement parler du principe sous-jacent à plusieurs de ces amendements. Je veux éviter de répéter la même chose chaque fois.

Le président: Nous allons vous écouter brièvement sur le fond.

Mme Catterall: Je voudrais d'abord noter qu'un ministériel a rédigé une version améliorée de mon amendement numéro 3. Je suis prête à présenter ce nouvel amendement au lieu du mien...

Le président: Excusez-moi de vous interrompre, mais je pense qu'il y a une meilleure façon de procéder. Je comprends ce que vous voulez dire; les choses en seront d'autant plus faciles lorsque viendra le moment d'examiner cet alinéa du paragraphe 4. Cependant, l'alinéa 4.a) vient avant. S'il y a un autre amendement qui répond mieux à votre préoccupation que ce que vous avez préparé, le moment opportun de l'indiquer est à l'alinéa correspondant de l'article 4.

S'il y a une série d'amendements à l'article 4 et que vous avez la parole, vous n'avez qu'à procéder par ordre chronologique. Si vous avez des amendements de 1 à 8, par exemple, vous pouvez les mettre en délibération l'un après l'autre. Nous pouvons discuter dans le même ordre. Si vous voulez remplacer votre amendement numéro 4 par un autre, vous n'aurez qu'à le signaler au bon moment.

Mme Catterall: Au moment où je présente ce qui devient maintenant mon amendement numéro 1—c'est indiqué au haut de la page—je pense que le comité comprend, après avoir entendu les témoins qui se sont succédés, que l'une de mes préoccupations, l'une des préoccupations de l'opposition—si j'en juge par la réaction à certains de mes amendements, c'est un point de vue qui est maintenant partagé par les ministériels et le gouvernement—est que le Centre joue un rôle important dans l'élimination de ce que le Groupe de travail sur les obstacles que rencontrent les femmes dans la Fonction publique appelle des obstacles culturels qui empêchent les femmes d'être jugées selon leur mérite dans la Fonction publique, et d'accéder à la catégorie de la direction. Plusieurs témoins ont renchéri sur cette constatation, y compris la présidente du groupe de travail. Et il n'y a pas que les femmes, il y a également les groupes cible que le gouvernement lui-même a identifiés lorsqu'il a présenté sa loi sur l'équité en matière d'emploi, les groupes comme les minorités visibles, les handicapés et les autochtones.

Les chiffres sur l'embauche et le nombre de promotions dans la Fonction publique, surtout pour ce qui est de la catégorie de la direction, montrent que les attitudes qui se manifestent dans la société de façon générale se manifestent également dans la Fonction publique. Il s'en suit que les femmes et les membres des groupes cible ne sont pas jugés selon leur mérite, mais selon un certain nombre de perceptions, leur rôle traditionnel, leur sexe, le fait qu'ils appartiennent à une culture différente, le fait qu'ils sont handicapés et qu'ils ne sont pas censés être capables de faire un certain nombre de choses.

[*Texte*]

One thing the Task Force on Barriers to Women in the Public Service pointed out very clearly is that this is a management problem. It means that good people, able to make a significant contribution to the Public Service of Canada, have been overlooked in the past for promotions, simply because they do not fit that traditional role of who belongs in management. The central recommendation of the task force was abundantly clear, that there needs to be a significant change in management if we as a society are to make the best use possible of the talents and abilities of the people we have available to us.

That obviously then becomes a central problem of any management development program. That is why I have been so insistent that we deal with it in the legislation so that it becomes an object that the centre must consider in its staffing, in whom it takes into its programs, in the content of its programs, and above all in its annual report to Parliament. It is only in its annual report to Parliament, and only in relationship to the objects defined in the legislation, that it is accountable to Parliament.

• 1645

That is why I feel, and our witnesses have supported this, that it requires more than simply good intentions. It does require, as we have done in the Human Rights Act, as we have done in the Employment Equity Act, a clear definition in the legislation of that as one of the objects of the centre in training and developing good management skills.

So that is the purpose, Mr. Chair, of several of the amendments I am putting forward today. As I said, I see a modification of my amendment to paragraph (c) that partly covers this.

The Chairman: I do not want to interrupt unnecessarily, but I am trying to make the point—and perhaps I did not make it well in the beginning—that if you would move to your motion first, and you are dealing with motion 1, clause 4, page 2—

Mrs. Catterall: Can we consider that I am speaking on the clause before we adopt it?

The Chairman: First we have to preface, in the interest of the circulated minutes, the motion you are specifically dealing with, because you are dealing in broad terms with clause 4, but the object of some of your amendments applies to other clauses. Recognizing that point, I would like to have the motion.

Mrs. Catterall: I am dealing only with clause 4 and with why I feel a few amendments to clause 4 are necessary.

The Chairman: Fine. Then will you place the motions you are dealing with one at a time?

Mrs. Catterall: What I wish to do, Mr. Chair, is simply table the motions for discussion. If these are not acceptable to the government members of the committee, my preference certainly is not to move them and not to have them defeated. I think it is quite acceptable procedurally simply to table them for discussion, to see if there is unanimous consent to some of these motions, and simply not to proceed with moving them if there is not.

[*Traduction*]

Le groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique a fait ressortir que c'était clairement un problème de direction. Ainsi, des gens fort compétents, capables d'apporter une contribution importante à la Fonction publique du Canada, ont été ignorés en vue de promotion simplement parce qu'ils ne correspondaient pas à l'image du cadre traditionnel. La recommandation principale du groupe de travail est très claire: il faut des changements importants au niveau de la direction si en tant que société nous voulons utiliser au mieux les talents et les compétences que nous avons à notre disposition.

La question doit donc être au coeur de n'importe quel programme de perfectionnement des cadres. C'est pourquoi j'insiste tant pour qu'elle soit incluse dans le projet de loi; le Centre doit avoir à en tenir compte dans l'embauche de son personnel, dans le choix des candidats au perfectionnement, dans le contenu de ses programmes et avant tout dans ses rapports annuels au Parlement. C'est seulement dans son rapport annuel au Parlement, et seulement au sujet de la mission décrite dans le projet de loi, que le centre doit rendre des comptes au Parlement.

C'est pourquoi j'estime, et nos témoins l'ont confirmé, que les bonnes intentions ne suffisent pas. Comme nous l'avons fait dans le cas de la Loi sur les droits de la personne et de la Loi sur l'équité en matière d'emploi, il faut préciser bien clairement dans la mesure législative que c'est l'un des éléments de la mission du centre, qui porte sur la formation et le perfectionnement en matière de gestion.

C'est donc là l'objectif de plusieurs des amendements que je propose aujourd'hui, monsieur le président. Je répète que je vois une modification de mon amendement à l'alinéa c) qui en tient compte en partie.

Le président: Je ne veux pas vous interrompre inutilement, mais je me suis peut-être mal fait comprendre au début. Je vous rappelle que vous devriez d'abord proposer votre motion, c'est-à-dire la motion 1, portant sur l'article 4, à la page 2...

Mme Catterall: Pouvons-nous considérer que je parle de l'article avant que nous l'adoptions?

Le président: Aux fins du compte-rendu de nos délibérations, nous devons d'abord préciser de quelle motion vous parlez, car vous discutez en termes généraux de l'article 4, mais l'objet de certains de vos amendements s'applique à d'autres articles. Ceci dit, je voudrais que vous proposiez la motion.

Mme Catterall: Je parle seulement de l'article 4 et j'explique pourquoi j'estime que quelques amendements y sont nécessaires.

Le président: Bien. Pourriez-vous alors proposer les motions dont vous parlez une à la fois?

Mme Catterall: Je voudrais simplement, monsieur le président, déposer les motions pour que nous en discutions. Si les députés du côté du gouvernement ne les trouvent pas acceptables, je préférerais certainement ne pas les proposer, plutôt que de les voir rejeter. Je pense qu'il est tout à fait acceptable sur le plan de la procédure de les déposer simplement pour les fins de la discussion, afin de voir s'il y a un consentement unanime pour adopter certaines de ces motions, et je ne présenterai tout simplement pas celles qui ne sont pas acceptées.

[*Text*]

The Chairman: I think that under the terms of the committee's references we need a motion in order to enter into debate. If there is no debate as a result of the motion, and you have had previous discussions on some of them or you are aware of the other ones, they are all circulated. That is why we wanted to get them circulated. If there are any of your motions that you are placing on a clause and there is further elaboration from another member, Mr. Gauthier, the government, or whoever, and you see that might be better, I have the understanding that you can place that motion as an extension of yours and it will only appear as your motion.

Mrs. Catterall: My concern frankly, Mr. Chair, is that I be able to determine by tabling a motion for discussion whether there is unanimous consent to it or not, so I can decide—

The Chairman: If you place the motion, you will find out.

Mrs. Catterall: I know we have followed this procedure in two other legislative committees on which I have served. It has worked out well and it has helped to gain consensus on certain things.

The Chairman: I serve on some committees, legislative and standing, and all parties do not always agree to what one member of a party wants to do. So I would think—

Mr. Stevenson: On a point of order—

The Chairman: —that the other procedure is more common than open discussion for unanimous consent on a motion during clause by clause that has not been presented. All I am asking is that you present your motion with the understanding, since this committee works on a lot of understandings, perhaps of being able to use the other one.

Mrs. Catterall: There are several motions—

The Chairman: Not several—

Mrs. Catterall: —and none is instead of others. There is a series of motions that I think is necessary to accomplish what I am trying to accomplish.

The Chairman: All right. You could place L-1, your motion, and we could—

Mrs. Catterall: If you prefer, I will do that.

The Chairman: Yes. I think it will expedite this meeting.

Mrs. Catterall: But my colleague over there did have a point of order and—

The Chairman: But I wanted to get your questions first and then I will move to the other side.

• 1650

Mr. Stevenson: As I understand the discussion that is going on here, I think we will try to be as agreeable as possible on how the discussion will flow. Mr. Gauthier's motion, for example, was placed. There was a response to it that seemed acceptable at the time, and the motion was withdrawn.

[*Translation*]

Le président: Je pense que le mandat du comité nous oblige à avoir une motion pour entamer un débat. S'il n'y a pas de débat après la présentation d'une motion et si vous avez déjà discuté de certaines d'entre elles, ou si vous êtes au courant des autres, elles sont toutes distribuées. Voilà pourquoi nous voulions les faire distribuer. Si un autre député ajoute quelque chose à l'une de vos motions, qu'il s'agisse de M. Gauthier, d'un membre du parti gouvernemental ou de n'importe qui d'autre, et si vous y voyez une amélioration, je crois comprendre que vous pouvez annexer cette motion à la vôtre et le tout ne constituera qu'une motion inscrite à votre nom.

Mme Catterall: En réalité, monsieur le président, en déposant une motion aux fins de la discussion, je veux simplement être en mesure de déterminer s'il y a consentement unanime ou non, afin de pouvoir décider...

Le président: Si vous déposez la motion, vous verrez.

Mme Catterall: Nous avons suivi cette procédure à deux autres comités législatifs dont j'ai été membre. Cette façon de procéder a bien fonctionné et elle nous a aidé à obtenir un consensus sur certaines questions.

Le président: Je suis membre de certains comités, législatifs et permanents, et tous les partis ne sont pas toujours d'accord pour faire ce qu'un membre d'un parti veut faire. Je pense donc...

M. Stevenson: J'invoque le Règlement...

Le président: ...que l'autre façon de procéder est plus courante qu'une discussion libre en vue d'obtenir le consentement unanime au sujet d'une motion qui n'a pas encore été présentée, au cours de l'étude d'un projet de loi article par article. Je vous demande simplement de présenter votre motion et il est bien entendu, car nous nous entendons bien sur beaucoup de questions à ce comité, que vous pourrez peut-être utiliser l'autre.

Mme Catterall: Il y a plusieurs motions...

Le président: Il n'y en a pas plusieurs...

Mme Catterall: ...et aucune n'en remplace d'autres. Il y a une série de motions que je juge nécessaire afin d'accomplir ce que j'essaie d'accomplir.

Le président: Très bien. Vous pourriez proposer la motion L-1, votre motion, et nous pourrions...

Mme Catterall: Si vous le préférez, c'est ce que je vais faire.

Le président: Oui. Je pense que les choses iront plus vite ainsi.

Mme Catterall: Mais mon collègue de l'autre côté invoquait le Règlement et...

Le président: Je voulais cependant que nous traitions d'abord de vos questions et que nous passions ensuite à l'autre côté.

M. Stevenson: Si je comprends bien les échanges que nous venons d'entendre, je pense que nous allons tenter de nous mettre d'accord sur la façon dont la discussion va se dérouler. La motion de M. Gauthier, par exemple, a été déposée. On y a répondu d'une façon qui semblait acceptable à ce moment-là et la motion a été retirée.

[*Texte*]

If that happens as things flow through, we will happily continue that way. I know there are some amendments where we agree with the wording but would suggest a different position in the bill. There are others in which we would suggest a small change in wording, and so on. Unless there is something here that I do not see, I am not expecting a great problem on the way through.

I would suggest we place an amendment and we will deal with it as flexibly as we possibly can.

The Chairman: Fine. That is always encouraging.

Mrs. Catterall: In which case, then, I will put my first amendment and explain why I think it is necessary. It is an amendment to paragraph 4.(a).

Mr. Chairman, we heard from, among others, Jean Edmonds of the Public Service Task Force—

The Chairman: Will you read the motion?

Mrs. Catterall: Yes, if you would like. I think everybody has it in writing in front of them, but it is—

The Chairman: It has to be read.

Mrs. Catterall: I move that clause 4 of Bill C-34 be amended by striking line 11 on page 2 and substituting the following therefor:

of the Public Service, including the merit principle and equality of opportunity.

Now, may I speak, please?

The Chairman: Debate.

Mrs. Catterall: Thank you. The purpose of including this here is that this clause specifically talks about fostering, among public service managers, a sense of the purposes, values, and traditions of the Public Service.

What has been clear from the witnesses we have heard, and from the government's own task force which spent nearly two years on this issue, is that those very values and traditions have not been consistent with the equal and unbiased application of the merit principle, even though the merit principle—that is, people get appointed or promoted based on their ability to do the job—has been a principle of the Public Service since the 1920s.

It is clear from the task force that the cultural background of senior management—the very values and traditions this section talks about—have militated against fairness, against the fair application of the merit principle on a number of bases, with respect to women, with respect to visible minorities, up until the last couple of decades against francophones, and against people with disabilities.

I believe that in Canada we overcame a major hurdle with the recognition, in the late 1960s, that francophones were one group that was discriminated against in government. Specific policies and practices were put into place so that this discrimination was overcome. I think it is time now to recognize that this has been a success, with some qualifications.

[*Traduction*]

Si les choses continuent d'aller aussi bien, nous serons ravis de continuer de cette façon. Je sais que nous sommes d'accord sur le libellé de certains amendements, mais que nous ne sommes pas d'accord sur la place des ces amendements dans le projet de loi. Il y en a d'autres pour lesquels nous proposerions une légère modification dans les termes et ainsi de suite. À moins que quelque chose m'échappe, je n'entrevois pas de grande difficulté.

Je propose que nous mettions en délibération un amendement et que nous en discutions avec toute la souplesse possible.

Le président: Bien. C'est toujours encourageant.

Mme Catterall: Dans ce cas, je vais donc proposer mon premier amendement et expliquer pourquoi je le juge nécessaire. C'est un amendement à l'alinéa 4.a).

Monsieur le président, nous avons entendu notamment Jean Edmonds, du groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans le Fonction publique...

Le président: Pourriez-vous lire la motion?

Mme Catterall: Oui, si vous voulez. Je pense que vous en avez tous une copie entre les mains, mais c'est...

Le président: La motion doit être lue.

Mme Catterall: Je propose que l'article 4 du projet de loi C-34 soit modifié par substitution, à la ligne 11, page 2, de ce qui suit:

traditions la caractérisant, y compris le principe du mérite et l'égalité des chances;

Puis-je parler maintenant, s'il vous plaît?

Le président: Débat.

Mme Catterall: Merci. Il faut ajouter cet élément parce que cet article parle spécifiquement de stimuler chez les gestionnaires de la Fonction publique le sens de la finalité, des valeurs et des traditions la caractérisant.

D'après les témoins que nous avons entendus, notamment les membres du groupe de travail du gouvernement qui a passé près de deux ans à étudier la question, il est manifeste que ces mêmes valeurs et traditions n'ont pas concordé avec l'application juste et impartiale du principe du mérite, bien que ce principe, en vertu duquel les nominations ou les promotions sont fondées sur la capacité d'une personne d'accomplir les fonctions d'un poste, soit un principe de la Fonction publique depuis les années 20.

D'après les membres du groupe de travail, il est évident que la culture même des cadres supérieurs, c'est-à-dire ces mêmes valeurs et traditions dont il est question dans l'article, les a justement empêché de faire preuve de justice et d'équité dans l'application du principe du mérite envers un certain nombre de groupes, soient les femmes, les minorités visibles, les personnes handicapées, et jusque vers la fin des années 60, les francophones.

Je pense que nous avons surmonté un obstacle important au Canada lorsque nous avons reconnu, vers la fin des années 60, que les francophones étaient un groupe victime de discrimination au sein du gouvernement. On a mis en oeuvre des politiques et des programmes spécifiques afin de faire disparaître cette discrimination. Je pense qu'il est temps de reconnaître que c'est un succès, jusqu'à un certain point.

[*Text*]

Some departments have not fully adopted what has now been government policy for 20 years, but in general francophones are better represented in the Government of Canada at all levels than they were 20 years ago when it was virtually unheard of for a francophone to make it to the senior levels of government or, in fact, of most corporations in this country. I think we all see that as a positive move forward.

I think it is extremely important to know, as we do, that the values and traditions of the Public Service managers have in fact allowed other sorts of discrimination to continue, unconsciously perhaps, but still very real. We see them at all levels of the Public Service. We certainly see them in the management category, and we even see them now in those participating in the management courses at the centre where we find that less than 25% of the participants in the orientation courses are women, less than 14% of the participants in seminars and workshops are women, and slightly less 20% in the management development courses are women, even though they are close to 50% of the Public Service.

• 1655

We have heard from the Human Rights Commissioner how important integrating people at all levels is and how it builds tolerance and does not deplete quality, but improves it. It is therefore important to particularly build into those values and traditions that this centre purports to foster among Public Service managers a reaffirmation of the merit principle and of equality of opportunity.

That is the purpose of this amendment and I would like to hear from government members if it is not acceptable and, if so, why it is not.

Mr. Manion: I think the management of the centre would agree with the substance of Mrs. Catterall's amendment. The problem is a technical-legal one. Our lawyers have pointed out that inclusion of these words in this clause could cause some confusion.

The merit principle is provided for in the Public Service Employment Act, which could shortly be brought to Parliament for amendment. The principle, as I understand it, is not defined precisely in the Public Service Employment Act, so they urge that these words not be put into the language of this bill.

The two values referred to are part of the values of the Public Service, and the first one, the merit principle, is a statutory obligation. However, there is no doubt about the value of the substance of the amendment and I am sure Mr. Mazankowski would want to make that point himself if he were here. It is simply a technical-legal issue.

Mrs. Catterall: Mr. Manion mentioned that the merit principle is a statutory provision. Then what is the objection to including it in a bill such as this?

[*Translation*]

Certains ministères n'ont pas encore pleinement adopté cette politique qui prévaut au gouvernement depuis 20 ans maintenant, mais en général, les francophones sont mieux représentés à tous les échelons au gouvernement du Canada qu'ils ne l'étaient il y a 20 ans, quand on ne voyait pratiquement pas de francophones occuper un poste de cadre supérieur au gouvernement, ou même dans la plupart des sociétés au pays. Je pense que nous y voyons tous un réel progrès.

Il est extrêmement important de savoir, je pense, qu'à cause des valeurs et des traditions des gestionnaires de la Fonction publique, d'autres formes de discrimination ont pu en fait se perpétuer, même si c'est de façon inconsciente, car c'est tout de même une réalité. Nous voyons des preuves de cette discrimination à tous les échelons de la Fonction publique. Nous les voyons certainement dans la catégorie de la gestion et même actuellement quand nous regardons la liste des participants au cours de gestion du centre. Nous constatons que moins de 25 p. 100 des participants aux cours d'orientation sont des femmes, moins de 14 p. 100 des participants aux colloques et aux ateliers sont des femmes, et un peu moins de 20 p. 100 des participants aux cours de perfectionnement en gestion sont des femmes, bien qu'elles constituent près de 50 p. 100 des effectifs de la Fonction publique.

Nous avons entendu le président de la Commission des droits de la personne dire à quel point il est important d'intégrer les gens à tous les échelons et il a ajouté que la tolérance peut ainsi s'installer, sans que la qualité n'en souffre, tout au contraire. Il importe donc d'intégrer dans ses valeurs et ses traditions que le centre est censé stimuler chez les gestionnaires de la Fonction publique une réaffirmation du principe du mérite et de l'égalité des chances.

C'est l'objectif de cet amendement et je voudrais que les membres du parti ministériel me disent si ce n'est pas acceptable et pourquoi.

M. Manion: Je pense que la direction du centre serait d'accord sur l'essentiel de l'amendement de Mme Catterall. C'est plutÔt un problème de nature juridique ou un problème de forme. Nos avocats nous ont signalé que l'inclusion de ces mots dans cet article pourrait causer de la confusion.

Le principe du mérite est prévu dans la Loi sur l'emploi dans la Fonction publique, qui pourrait bientôt être modifiée au Parlement. Si je comprends bien, le principe n'est pas défini exactement dans la Loi sur l'emploi dans la Fonction publique et l'on nous conseille fortement de ne pas inclure ces mots dans le libellé du présent projet de loi.

Les deux valeurs mentionnées font partie des valeurs de la Fonction publique et la première, soit le principe du mérite, est une obligation statutaire. Cependant, la valeur de l'essentiel de l'amendement ne fait aucun doute et je suis persuadé que M. Mazankowski tiendrait à le confirmer lui-même s'il était ici. C'est simplement une question de nature juridique ou de forme.

Mme Catterall: M. Manion a mentionné que le principe du mérite était une obligation légale. Dans ce cas, qu'est-ce qui empêche qu'on l'inclue dans un projet de loi comme celui-ci?

[*Texte*]

Mr. Manion: Simply that it is not defined in this bill and that, with the possibility of legislation being brought in in the fairly near future that deals with the Public Service Employment Act, there could be some confusion. Similarly, the term "equal opportunity" is not defined. As I say, these are technical-legal observations.

Mr. Stevenson: From what you were saying, in all likelihood these terms will be part of and will be defined in the Public Service Employment Act, or they are either included in or will be more fully defined in a new bill, and you feel that would be a more proper place for them to appear.

Mr. Manion: I would certainly hope so.

Mr. Murray Cardiff (Parliamentary Secretary to the Deputy Prime Minister, President of the Queen's Privy Council for Canada and Minister of Agriculture): With the concerns our legal people and advisers have indicated, we feel it would not be appropriate to proceed with the amendment at this time.

The Chairman: Is there any further debate in the committee?

Mrs. Catterall: Have the concerns of the legal advisers been put in writing? If so, could I see a copy of that document?

Mr. Manion: They have not been put in writing.

Mrs. Catterall: The principle is extremely important and if other wording might accommodate it, I might withdraw this motion, with the consent of the committee.

Mr. Manion: They have not been put in writing and the normal practice is that, even if they were in writing, the Department of Justice would not be willing to have its written advice tabled in a committee. But the concerns are strictly oral.

• 1700

Mrs. Catterall: If it is not acceptable on legal principles, then with the consent of the committee, I would prefer to withdraw it, Mr. Chair. We could perhaps have a discussion with the Justice people between now and the time the bill is in the House.

Amendment withdrawn

Mrs. Catterall: My amendment L-2 is an amendment to the next paragraph, paragraph (b). It is simply to add the words "communication, leadership".

I move that clause 4 of Bill C-34 be amended by striking out line 14 on page 2 and substituting the following therefor:

tive, advisory, adminstrative, communication, leadership and other

Speaking to my motion, Mr. Chair, I think it has become an accepted principle of management that the ability to communicate well with the people one works with and for and who one supervises is one of the fundamental skills of management in addition to advisory, administrative, and analytical skills. In fact, it is evident in the documents tabled with the bill, or in the documents Mr. Manion has provided to us, that the ability to manage human resources is a vital skill, and communication and leadership are essential to that.

[*Traduction*]

M. Manion: Ce n'est tout simplement pas défini dans le présent projet de loi et puisqu'une mesure législative sera probablement présentée très bientôt pour modifier la Loi sur l'emploi dans la Fonction publique, il pourrait en résulter de la confusion. Ainsi, l'expression «égalité des chances» n'est pas définie. Je répète que ces commentaires sont de nature juridique, qu'ils ne portent que sur la forme.

M. Stevenson: D'après ce que vous disiez, ces mêmes termes feront tout probablement partie de la Loi sur l'emploi dans la Fonction publique et y seront définis, ou encore ils en font déjà partie ou seront définis plus complètement dans un nouveau projet de loi, et vous estimez que c'est davantage leur place.

M. Manion: Je l'espère certainement.

M. Murray Cardiff (secrétaire parlementaire du vice-premier ministre, président du Conseil privé de la Reine pour le Canada et ministre de l'Agriculture): Étant donné les préoccupations exprimées par nos juristes et nos conseillers, nous estimons qu'il ne convient pas d'adopter l'amendement maintenant.

Le président: Quelqu'un veut-il poursuivre le débat?

Mme Catterall: Le conseillers juridiques ont-ils exprimé par écrit leurs préoccupations? S'ils l'ont fait, pourrais-je avoir une copie du document?

M. Manion: Ils ne l'ont pas fait par écrit.

Mme Catterall: Le principe est extrêmement important et si un autre libellé était préférable, je pourrais retirer cette motion, avec le consentement des membres du comité.

M. Manion: Les préoccupations n'ont pas été formulées par écrit et normalement, même si elles l'avaient été, le ministère de la Justice ne serait pas disposé à accepter qu'on dépose ses avis écrits au comité. Toutefois, les préoccupations ont été formulées strictement de vive voix.

Mme Catterall: Si l'amendement n'est pas acceptable pour des motifs juridiques, je préfère le retirer, monsieur le président, avec le consentement des membres du comité. Nous pourrions peut-être avoir un entretien avec les représentants du ministère de la Justice d'ici à ce que le projet de loi retourne à la Chambre.

L'amendement est retiré

Mme Catterall: Mon amendement L-2 porte sur l'alinéa suivant, l'alinéa b). Il vise simplement à ajouter les mots «de communication et de leadership».

Je propose que l'article 4 du projet de loi C-34 soit modifié par substitution, aux lignes 15 et 16, page 2, de ce qui suit:

matière d'analyse, de conseils, d'administration, de communication et de leadership—nécessaires à l'élaboration

Au sujet de ma motion, monsieur le président, je pense qu'on accepte maintenant parmi les principes de gestion l'aptitude à bien communiquer avec ses collègues, ses supérieurs et ses employés. Cette aptitude vient s'ajouter aux autres aptitudes fondamentales de la gestion, en matière de conseils, d'administration et d'analyse. En fait, il est évident d'après les documents déposés avec le projet de loi, ou dans les documents que nous a remis M. Manion, que la capacité de gérer les ressources humaines est une aptitude cruciale, et que la communication et le leadership sont essentiels à cette aptitude.

[*Text*]

We also know from the documents with respect to Public Service 2000 that we are looking at a revitalization throughout the Public Service. Now, that revitalization will only happen if our managers are able to communicate, to inspire, to motivate the people working throughout the Public Service.

The other abilities mentioned here relate to analysing, controlling expenditures, and so on. But in a couple of clauses of the bill I see far too little attention to the essential importance of a manager, which is the management of human resources, the motivating of people, the ability to incorporate, not only within themselves but to all those in their departments, the values and traditions that should be guiding their work.

I understand that Mr. Manion is not particularly anxious to see this incorporated in the bill. I am not sure I understand why, since I certainly feel that communication and leadership skills are every bit as worthy of mention in the bill as advisory and administrative skills. Perhaps Mr. Manion would like to comment.

Mr. Manion: Mr. Chairman, Mrs. Catterall has another amendment dealing with management skills, including leadership and internal communications, and reference to those two skills, I would think, would be more appropriate in the other amendment she is proposing than here.

The problem of putting these two here is they are only two of a number of management skills. In the other amendment she mentions them in the context of a broader list, and frankly, I think the legislation would read more coherently if the other amendment were to contain these words.

Mrs. Catterall: Would you point out for me which amendment that is, Mr. Manion?

• 1705

Mr. Manion: It is amendment L-8:

(i) to help managers in the Public Service develop a successful co-operative relationship with staff members at all levels through leadership, motivation, effective internal communications, and the encouragement of innovation, high-quality service to the public and skills development;

Our suggestion is that this clause, if accepted, would follow paragraph 4.(b). So paragraph 4.(b), the administrative one, would be followed by paragraph 4.(c), the leadership and personnel management one.

Mrs. Catterall: So you are suggesting that amendment L-8 is more acceptable to the government than this amendment?

Mr. Manion: That amendment, following paragraph 4.(b), would carry the intent of the other amendments very nicely.

Mrs. Catterall: If the government is prepared to accept the other one, I am prepared to withdraw this one.

[*Translation*]

Nous comprenons également d'après les documents parus sous le titre Fonction publique 2000, qu'on envisage une revitalisation de toute la Fonction publique. Cette revitalisation ne sera possible que si nos gestionnaires sont capables de communiquer avec les employés dans toute la Fonction publique, de les inspirer et de les motiver.

Les autres aptitudes mentionnées ici concernent l'analyse, le contrôle des dépenses et ainsi de suite. Dans quelques autres articles du projet de loi, cependant, je vois qu'on porte vraiment trop peu d'attention à l'importance cruciale d'un gestionnaire, qui doit gérer des ressources humaines, motiver les autres, c'est-à-dire être capable de respecter et de faire respecter par tous les employés de son ministère, les valeurs et les traditions qui devraient les guider dans leur travail.

Je crois comprendre que M. Manion ne veut pas particulièrement voir cela inclus dans le projet de loi. Je ne suis pas certaine de comprendre pourquoi, car j'estime sincèrement que les aptitudes en communication et en leadership sont tout aussi dignes d'être mentionnées dans le projet de loi que les aptitutes en matière de conseils et d'administration. M. Manion voudrait peut-être faire un commentaire.

M. Manion: Monsieur le président, Mme Catterall a un autre amendement qui porte sur les aptitudes de gestion, notamment en matière de leadership et de communication internes, et il conviendrait mieux, à mon avis, de mentionner ces deux aptitudes dans l'autre amendement qu'elle propose.

Le fait d'inclure ces deux aptitudes ici causerait des difficultés, parce qu'elles ne sont pas les seules aptitudes en matière de gestion. Dans l'autre amendement, elle les mentionne dans une liste plus longue et je crois franchement que le projet de loi paraîtrait plus logique si ces mots figuraient dans l'autre amendement.

Mme Catterall: Voudriez-vous m'indiquer de quel amendement il s'agit, monsieur Manion?

M. Manion: C'est l'amendement L-8:

i) d'aider les gestionnaires de la Fonction publique à établir des relations de collaboration fructueuses avec les membres du personnel de tout niveau par leur leadership, leur motivation, l'efficacité de leurs communications internes et l'incitation à l'innovation, à la fourniture au public de services de haute qualité et au développement des compétences personnelles;

Nous suggérons que si cet article est accepté, il suive l'alinéa 4.b). Cet alinéa, qui porte sur les fonctions administratives, serait suivi de l'alinéa 4.c), qui porte sur les fonctions de leadership et de gestion du personnel.

Mme Catterall: Vous dites donc que l'amendement L-8 est plus acceptable au gouvernement que cet amendement?

M. Manion: L'insertion de cet amendement à la suite de l'alinéa 4.b) ferait exactement ce que vous entendez faire au moyen des autres amendements.

Mme Catterall: Si le gouvernement est disposé à accepter l'autre amendement, je suis prête à retirer celui-ci.

[*Texte*]

The Chairman: So you are withdrawing the motion you just put and we are moving on to the next one?

Mrs. Catterall: Mr. Manion is suggesting that another motion is more acceptable, so in the interests of getting it—

The Chairman: I believe that was L-8. We will get to that eventually. If there is no other debate, I would like to move along.

Amendment withdrawn

Mrs. Catterall: Mr. Chairman, I move that clause 4 of Bill C-34 be amended by striking out lines 16 through 18 on page 2 and substituting the following therefor:

to develop policy, respond to change and manage government programs, services and personnel efficiently, effectively and equitably;

The Chairman: I have been notified that the government—

Mrs. Catterall: I am sorry, I am still trying to put together the government's amendments. I think amendment G-1 is similar to the revised one.

Mr. Shields (Athabasca): I understand it has been superseded by government amendments 2, 3 and 4. Is that correct?

The Chairman: No, I understand you will withdraw any that are not supported unanimously. If you would care to withdraw your amendment L-3 and accept the government's amendment G-1, it covers the points you are making.

Mrs. Catterall: Mr. Chairman, I think L-3 is a separate point and it is a theme you will find running through several of the amendments. It gives the same importance to the management of personnel as it does to the management of programs and services. It amends lines 16 and 17 to say that it will improve the ability of managers to "manage government programs, services and personnel efficiently, effectively and equitably". Is it included in G-1?

Mr. Gauthier: It is included in G-1, it is the same thing.

Mrs. Catterall: Okay.

The Chairman: Is there any debate?

Mr. Stevenson: As I understand it, we are working on paragraph 4.(b), line 14 on page 2.

Some hon. members: No.

• 1710

The Chairman: We start after the words "necessary to develop" at line 16 on page 2.

Mrs. Catterall: Mr. Chairman, you are right. I do apologize. The government's motion, G-1, is the one you and I had agreed I would move, with the addition of one word, which I understand is acceptable to the government. It does accomplish what my motion intended, and it incorporates some other changes that I think are also very important.

Amendment withdrawn

Mrs. Catterall: I will then move G-1, that clause 4 be amended by striking out lines 16 to 18 on page 2 and substituting the following:

[*Traduction*]

Le président: Vous retirez donc la motion que vous venez de présenter et nous passons à la suivante?

Mme Catterall: M. Manion laisse entendre qu'une autre motion est plus acceptable et afin d'obtenir...

Le président: Je crois qu'il s'agissait de la motion L-8. Nous finirons par y arriver. Si personne d'autre ne veut participer au débat, j'aimerais que nous poursuivions.

L'amendement est retiré

Mme Catterall: Monsieur le président, je propose que l'article 4 du projet de loi C-34 soit modifié par substitution, aux lignes 18 et 19, page 2, de ce qui suit:

au changement et à une gestion efficace et équitable des programmes, des services et du personnel de l'État;

Le président: On m'a avisé que le gouvernement...

Mme Catterall: Je suis désolée, j'essaie encore de mettre ensemble les amendements du gouvernement. Je pense que l'amendement G-1 est semblable à l'amendement révisé.

M. Shields (Athabasca): Je crois qu'il a été remplacé par les amendements 2, 3 et 4 du gouvernement. Est-ce exact?

Le président: Non, je crois savoir que vous allez retirer ceux qui n'obtiennent pas le consentement unanime. Vous pourriez retirer votre amendement L-3 et accepter l'amendement G-1 du gouvernement, car il tient compte de vos arguments.

Mme Catterall: Monsieur le président, je crois que l'amendement L-3 porte sur un thème différent, que vous verrez revenir dans plusieurs des amendements. Il vise à donner la même importance à la gestion du personnel qu'à la gestion des programmes et des services. Il modifie les lignes 18 et 19, ajoutant qu'il faut améliorer chez les gestionnaires la compétence nécessaire à «une gestion efficace et équitable des programmes, des services et du personnel de l'État». Cela figure-t-il dans l'amendement G-1?

M. Gauthier: Cela figure dans l'amendement G-1, c'est en effet la même chose.

Mme Catterall: Très bien.

Le président: Quelqu'un veut-il intervenir?

M. Stevenson: Si je comprends bien, nous parlons de l'alinéa 4.b), à la ligne 15, page 2.

Des voix: Non.

Le président: Nous commençons après les mots «nécessaire à l'élaboration», à la ligne 16, page 2.

Mme Catterall: Vous avez raison, monsieur le président. Je vous présente mes excuses. La motion G-1 du gouvernement est celle que j'avais accepté de proposer, à votre demande, en y ajoutant un mot, que le gouvernement trouve acceptable, je crois. La motion reflète mes intentions et elle inclut certains autres changements que je juge également très importants.

L'amendement est retiré

Mme Catterall: Je présente donc l'amendement G-1, où il est proposé que l'article 4 du projet de loi C-34 soit modifié par substitution, aux lignes 16 à 19, page 2, de ce qui suit:

[*Text*]

to develop and implement policy, respond to change, including changes in the social, cultural, racial and linguistic character of Canadian society, and manage government programs, services, and personnel efficiently, effectively, and equitably;

The Chairman: You included the word "social" in your reading.

Mrs. Catterall: I included the word "social" before "cultural". I understand that is acceptable and agreeable.

Mr. Cardiff: Mr. Chairman, it was a government motion, and we do agree that the word "social" between "the" and "cultural" is acceptable. Whether it makes any difference who moves the motion or not, that is what we want in the motion anyway.

Mr. Stevenson: I will leave it to somebody else to decide who is supposed to read it. I think this amendment certainly contains the thoughts that have been part of the fabric of this whole discussion and many of the witnesses who have come in front of it.

The amendment, as it was read, was largely drafted by Mr. Howard Crosby, and I think it reflects the feelings of most committee members, certainly the feelings that individual members, including Mr. Crosby, have raised on the government side. We have had various witnesses that have mentioned this. There has been some feeling that this sort of amendment should be placed in the bill. I think it also reflects the fact that people were having some difficulty in expressing these words in a way that might be acceptable.

I think Mr. Crosby, through his experience of many years of being a legislative draftsperson, was able to come up with the proper words and has made it so it is acceptable to everyone. I am not sure what the proper procedure is. I suspect Mr. Crosby, had he been here today, would have liked to read the amendment into the record. I will let somebody with more experience deal with that.

Mr. Gauthier: I think you have done very well in getting Mr. Crosby's paternity to this amendment, although the maternity today has been given to Mrs. Catterall.

Mr. Stevenson: I am sure it really was not my intention, but if I have done that, then—

Mr. Gauthier: It is a good child.

Mr. Cardiff: Mr. Chairman, I do not know if this is proper or not, but it is my understanding that the initial motion that was put forward would have to be withdrawn and this one introduced, as we have presented it, with the addition, on your recommendation, of the word "social". Would that be the proper way to approach that motion?

The Chairman: We are getting back to a procedure that I do not agree with in the first place, but I have let that be determined by the committee. The committee approved the process, and I am the servant of the committee. I am not

[*Translation*]

nistration—nécessaire à l'élaboration et à la mise en oeuvre des grandes orientations, à l'adaptation au changement, y compris en ce qui touche le caractère social, culturel, racial et linguistique de la société canadienne, et à une gestion efficace et équitable des programmes et services de l'État ainsi que de son personnel;

Le président: Vous avez ajouté le mot «social» quand vous avez lu l'amendement.

Mme Catterall: J'ai ajouté le mot «social» avant le mot «culturel». Je crois que ce changement est jugé acceptable.

M. Cardiff: Monsieur le président, il s'agit d'une motion du gouvernement et nous convenons qu'il est acceptable d'insérer le mot «social» entre les mots «caractère» et «culturel». Peu importe qui présente la motion, c'est ce que nous voulons qu'elle contienne.

M. Stevenson: Je vais laisser à quelqu'un d'autre le soin de décider qui est censé lire la motion. Je pense que cet amendement reflète sûrement les opinions formulées dans le cadre de toute cette discussion et l'avis de plusieurs témoins.

M. Howard Crosby est le principal auteur de l'amendement qu'on vient de lire et je pense qu'on y voit les sentiments de la plupart des membres du Comité, du moins ceux que certains députés de ce côté-ci ont exprimés, notamment M. Crosby. Plusieurs témoins en ont parlé. Nous en sommes venus à penser que ce genre d'amendement devrait figurer dans le projet de loi. On se rend compte également, je pense, de la difficulté que certains éprouvaient à formuler ces réflexions dans un libellé acceptable.

Je pense que M. Crosby, grâce à ses nombreuses années d'expérience comme rédacteur législatif, a réussi à trouver les bons mots et à rendre l'amendement acceptable à tous. Je ne suis pas certain de la façon dont nous devons procéder. Je suppose que si M. Crosby avait été présent aujourd'hui, il aurait aimé lire l'amendement lui-même. Je vais laisser cette décision à quelqu'un qui a plus d'expérience que moi.

M. Gauthier: Je pense que vous avez très bien réussi à faire valoir que M. Crosby est le père de cet amendement, bien qu'on en ait attribué aujourd'hui la maternité à Mme Catterall.

M. Stevenson: Je vous assure que ce n'était vraiment pas mon intention, mais si je l'ai fait. . .

M. Gauthier: C'est un bon enfant.

M. Cardiff: Monsieur le président, je ne sais pas si j'ai raison ou non, mais je crois qu'il faudrait retirer la première motion et proposer celle-ci, comme nous l'avons présentée, en y ajoutant sur votre recommandation le mot «social». Est-ce la bonne façon de procéder?

Le président: Nous en revenons à une façon de procéder que je n'approuve pas en premier lieu, mais j'ai laissé les membres du Comité décider. Les membres du Comité ont approuvé cette façon de procéder et je suis à leur service. Je

[*Texte*]

trying to sell this process, but the process was that if there were an amendment by a member and some changes were made to it by the government, the person who proposed the original motion would accept those changes and withdraw their motion. I have never conducted a legislative committee run exactly like this—I have never conducted two the same anyway—but I would have to say this is very unusual.

• 1715

I do not know whether we are saving any time in the final analysis, because when we come back to the House we are apt to look at the same amendments all over again at the report stage, because this is not Mr. Gauthier's first day on a committee either, and he knows that if the motion is not turned down at this committee we will have to deal with it again as a possibility in the full House. I do not think our function is to do it twice, once it is put before this committee. But we are leaving ourselves open to that continuing debate on all the withdrawn amendments.

I just point that out by way of information. I will change the process we are going through now at the wish of the committee.

Mr. Gauthier: I think that is a very wise move, Mr. Chairman.

The Chairman: What is? To continue the way we are going or to—

Mr. Gauthier: Yes, unless you want to get into a debate not with me but with other members of the committee.

I think Mrs. Catterall, in moving this motion, read her amendment or her interpretation of what she wanted to put as an amendment to the committee, and she did put the word "social" in there, knowing full well the government would accept the word "social" as an addendum to that proposal. She did withdraw her motion, and I can vouch to you we will not reintroduce motions that have been withdrawn in this committee. So alluding to the fact that we could have another debate in the House... Once the motion is withdrawn, it is withdrawn.

But if Mrs. Catterall is moving an amendment, fine. The other procedure would be to move an amendment to the amendment. That would be two debates. So why do we not just accept Mrs. Catterall's amendment and give Mr. Crosby the credit for the paternity he is entitled to in having been here and working on this amendment and possibly drafting or suggesting the drafting of it, and proceed from there?

The Chairman: By unanimous consent we have already withdrawn motion 3. It has been replaced by the same mover with this other amendment, known as G-1. G-1 has been changed to add the word "social", and it has been presented as such by the original mover dealing with this particular paragraph. Is that agreed?

Some hon. members: Agreed.

The Chairman: If there is no further debate, we will move on.

Mr. Stevenson: Would you repeat the last two or three sentences?

[*Traduction*]

ne veux pas particulièrement défendre cette procédure, mais elle prévoit que si l'amendement d'un député est modifié par le gouvernement, la personne qui a proposé la motion initiale peut accepter ces changements et retirer sa motion. Tous les comités législatifs que j'ai présidés agissaient différemment. Je n'ai jamais présidé le comité législatif utilisant cette procédure et je dirais qu'elle est très inhabituelle.

Au bout du compte, je ne sais pas si nous gagnons du temps puisqu'en revenant à la Chambre, il faudra revoir les mêmes amendements à nouveau à l'étape du rapport. Ce n'est certainement pas le premier comité de M. Gauthier non plus et il sait très bien que si une motion n'est pas rejetée maintenant, il faudra reparler de cette possibilité à la Chambre. Je ne crois pas que nous ayons à le faire deux fois, après avoir étudié le projet de loi en comité. Mais nous pouvons continuer à discuter des amendements retirés.

Je voulais simplement vous le signaler. Nous allons maintenant changer de procédure, si le Comité veut bien.

M. Gauthier: Je crois que c'est en effet plus sage, monsieur le président.

Le président: Qu'est-ce qui est plus sage? Continuer comme auparavant ou...

M. Gauthier: Oui, à moins que vous vouliez entamer un débat, non pas avec moi mais avec les autres membres du Comité.

Je pense que Mme Catterall, en présentant sa motion, a fait lecture au Comité de son amendement ou de son interprétation de l'amendement qu'elle souhaitait. Elle y a inséré le mot «social», sachant très bien que le gouvernement accepterait cet ajout à sa proposition. Elle a retiré sa motion et je peux vous garantir que nous ne présenterons pas à la Chambre des motions retirées ici. Donc, pour ce qui est d'un nouveau débat à la Chambre... Quand une motion est retirée, elle est retirée.

Mais si Mme Catterall veut proposer un amendement, très bien. On pourrait également proposer un amendement à l'amendement. Cela nous ferait deux débats. Pourquoi ne pas simplement accepter l'amendement de Mme Catterall et reconnaître le mérite de M. Crosby qui était présent et qui a participé à l'élaboration de cet amendement, peut-être même à sa rédaction. On pourrait ensuite passer à autre chose?

Le président: Par consentement unanime, nous avons déjà retiré la motion 3. La personne qui l'avait présentée l'a remplacée par un autre amendement, l'amendement G-1. Ce dernier a été modifié par l'ajout du mot «social». La personne qui l'avait présenté au départ a présenté la version modifiée de l'amendement à cet alinéa. Êtes-vous d'accord?

Des voix: Adopté.

Le président: S'il n'y a pas d'autre discussion, nous allons poursuivre.

M. Stevenson: Pourriez-vous nous répéter les deux ou trois dernières phrases?

[*Text*]

The Chairman: I said we have had the original motion dealing with this part of this clause we are dealing with, lines 16 through to the end of line 18, withdrawn. We have replaced that with another motion, G-1; and G-1 was changed, when presented, with the word "social" in there. I am asking for any debate on the inclusion now of the word "social". If there is no debate, then we will move on to 4.

We put the question on G-1, but it is moved by Mrs. Catterall.

Amendment agreed to

Mr. Stevenson: Where there is a fairly substantive amendment like this one I would like the consideration of the Chair that when someone has put a fair bit of time into the placement of an amendment, if one is withdrawn and another one that seems to be agreeable has been done by somebody else, we might allow the government to place the alternate amendment.

• 1720

The Chairman: So agreed.

Mrs. Catterall: I do not want to debate it. I would not want to deny the close collaborative thinking on this matter of Mr. Crosby and myself. I think you will find that G-2 is the amendment he had originally drafted. G-1 was a modification of an amendment that I had recently circulated to all members of the committee. I appreciate his improvements. Together we have produced an amendment that was better than either one of us might have done alone.

The Chairman: Can I ask for clarification while you are looking at G-2 and L-4? Further to your comments, Ross, were you interested in presenting G-2?

Mr. Stevenson: Yes.

The Chairman: Then are you withdrawing L-4?

Mrs. Catterall: In the interest of letting this proceed, I have not moved L-4 yet. If my colleague would like to move G-2, I would propose one or two amendments to it that would incorporate the best of both. Then I would not move to L-4 at all.

The Chairman: Fine. We will have to deal with it in that order. There is no option. If it is presented, you can amend.

Mrs. Catterall: I would be quite happy to do that.

The Chairman: You cannot move to the other one. The Chair will hear your amendment, Mr. Stevenson. It is shown in my information as G-2, which covers clause 4 on page 2.

Mr. Stevenson: I move that clause 4 of Bill C-34 be amended by striking out lines 19 to 21 on page 2 and substituting:

(c) to attract to the Public Service, through the centre's programs and studies, persons who are of high calibre and who reflect the diversity of Canadian society, and to support their growth.

This is another amendment that has come up out of the general discussion while hearing witnesses on this bill. This amendment has been drafted by Mr. Crosby.

[*Translation*]

Le président: J'ai dit que la première motion portant sur cette partie de l'article, c'est-à-dire les lignes 16 à 19, a été retirée. Nous l'avons remplacée par la motion G-1 qui a été modifiée par l'ajout du mot «social». Je demande si l'on veut discuter de cet ajout. S'il n'y a pas de discussion, nous passerons à l'article 4.

Le vote porte sur la motion G-1, présentée par Mme Catterall.

L'amendement est adopté

M. Stevenson: Si quelqu'un a mis beaucoup de temps pour proposer un amendement de cette importance, que l'amendement est retiré et remplacé par un autre qui semble plaire à tout le monde et qui a été préparé par une autre personne, j'aimerais que le président permette au gouvernement de proposer le nouvel amendemment.

Le président: D'accord.

Mme Catterall: Je ne veux pas entrer dans le débat. Je ne peux passer sous silence l'étroite collaboration entre M. Crosby et moi-même. Vous remarquerez que l'amendement G-2 est l'amendement que M. Crosby avait d'abord rédigé. L'amendement G-1 est une modification d'un amendement que j'avais récemment distribuée aux membres du Comité. J'apprécie ses améliorations. Ensemble, nous avons rédigé un amendement supérieur à ce que nous aurions pu faire chacun de notre côté.

Le président: Puis-je demander un éclaircissement pendant que vous regardez l'amendement G-2 et le L-4? Après ces commentaires, Ross, voulez-vous toujours présenter l'amendement G-2?

M. Stevenson: Oui.

Le président: Vous retirez donc l'amendement L-4?

Mme Catterall: Pour faciliter les choses, je n'ai pas encore présenté l'amendement L-4. Si mon collègue veut bien présenter l'amendement G-2, je proposerai un ou deux amendements pour garder le meilleur de chacun. Ensuite, je ne présenterai pas du tout l'amendement L-4.

Le président: Très bien. Nous devons suivre cet ordre, nous n'avons pas le choix. S'il est présenté, vous pouvez l'amender.

Mme Catterall: Je serai heureuse de le faire.

Le président: Vous ne pouvez pas proposer l'autre. Nous sommes prêts à recevoir votre amendement, monsieur Stevenson. D'après ma liasse, il s'agit de l'amendement G-2 portant sur l'article 4, à la page 2.

M. Stevenson: Je propose que l'article 4 du projet de loi C-34 soit modifié par substitution, à la ligne 22, page 2, de ce qui suit:

ités de premier ordre qui reflètent la diversité de la société canadienne et de les appuyer dans

Voilà un autre amendement proposé à l'issue de nos discussions lorsque nous avons reçu des témoins au sujet de ce projet de loi. M. Crosby en a fait la rédaction.

[*Texte*]

The Chairman: Is there a debate on this amendment or any further amendments to it?

Mrs. Catterall: My amendment on this clause was submitted to the committee some time ago and obviously refers to the same principles that Mr. Crosby has now put forward in the amendment just moved. It does, however, drop out two aspects that I think are fairly important to retain. One is that I think it is not only important to attract to the Public Service people of high quality who are representative of the diversity and to develop their talents and abilities, but also to develop from within the Public Service, as well as to attract to the Public Service, people who meet those criteria, and to ensure that the best of the abilities that they had are developed and encouraged to grow and flourish by the centre.

• 1725

So my amendment is as follows: that the amendment be amended by striking line 19 and substituting the following:

to develop within the Public Service and to attract

Now, I do not know how that will actually work out when it is put in.

The Chairman: By way of trying to offer some assistance, you will have to deal with amendments to G-2 as placed. So you have to tell us where you want to cut in and cut out or delete wording.

Mrs. Catterall: What I want to do is start paragraph (c) by inserting new words at the beginning. This is line 19. I am further amending line 19 by adding the following words: "to develop within the Public Service and to attract to the Public Service". Paragraph (c) would start

(c) to develop within the Public Service and to attract

—the same words as in L-4.

The Chairman: The bells are ringing for the third reading of Bill C-15. It is a 30-minute bill. We would have to adjourn here no later than 5.45 p.m.

Mr. Cardiff: It was my understanding that if the bells were going to ring today on Bill C-15 then the vote would be deferred until Monday night.

The Chairman: The bells just stopped.

We have added some words to the amendment. Would you read those words to us once more?

Mrs. Catterall: Yes, that the amendment be amended by striking line 19 and substituting the following:

(c) to develop within the Public Service and to attract

It takes nothing out of the amendment; it simply adds to it.

The Chairman: So "within the Public Service and" would be your amendment?

Mrs. Catterall: Yes.

The Chairman: Then pick up the G-2 amendment?

Mrs. Catterall: Yes.

The Chairman: Fine. Is that the only change you wish to make?

[*Traduction*]

Le président: Y a-t-il discussion sur cet amendement ou des amendements à proposer?

Mme Catterall: Mon amendement à cet article a été présenté au Comité il y a quelque temps déjà et reprend les mêmes principes que l'amendement de M. Crosby qui vient d'être proposé. Il y a toutefois deux aspects qu'il me semble important de conserver. D'abord, il faut non seulement attirer dans la Fonction publique des personnalités de premier ordre qui reflètent la diversité de la société canadienne et faire valoir leurs talents et compétences, mais également former au sein de la Fonction publique, en plus de les y attirer, des personnalités qui répondent à ces critères et s'assurer que le centre met en valeur et favorise l'épanouissement de leurs talents.

Voici donc mon amendement: que l'amendement soit modifié par substitution à la ligne 20 de ce qui suit:

de former dans la Fonction publique et d'y attirer

Je ne sais pas s'il y a l'espace suffisant pour l'insérer exactement là.

Le président: Permettez-moi de vous aider: il faudra modifier l'amendement G-2 tel qu'il est suggéré. Il faut nous dire exactement ce que vous voulez enlever, insérer ou supprimer.

Mme Catterall: Je veux ajouter quelques mots au début de l'alinéa c). C'est à la ligne 20. Je veux modifier la ligne 20 en ajoutant ce qui suit: «de former dans la Fonction publique et d'y attirer». L'alinéa c) commencerait donc ainsi:

c) de former dans la Fonction publique et d'y attirer

—comme dans l'amendement L-4.

Le président: On nous appelle pour la troisième lecture du projet de loi C-15. Nous avons 30 minutes. Il faudra donc lever la séance au plus tard à 17h45.

M. Cardiff: Je croyais que si on utilisait la sonnerie pour le projet de loi C-15, le vote serait reporté à lundi soir.

Le président: La sonnerie vient d'arrêter.

Nous avons ajouté quelques mots à l'amendement. Voulez-vous les lire à nouveau?

Mme Catterall: Oui, je propose que l'amendement soit modifié par substitution à la ligne 20 de ce qui suit:

c) de former dans la Fonction publique et d'y attirer

Je n'enlève rien à l'amendement mais j'y ajoute quelque chose.

Le président: Votre amendement, c'est donc «dans la Fonction publique»?

Mme Catterall: Oui.

Le président: Avec la suite de l'amendement G-2?

Mme Catterall: Oui.

Le président: Très bien. Est-ce là le seul changement que vous proposez?

[*Text*]

Mrs. Catterall: I have one other word I want to change, but I think it should be a separate amendment.

The Chairman: Is it in the same clause?

Mrs. Catterall: It is in the same clause.

The Chairman: You can give us that as well.

Mrs. Catterall: And by striking line 21. These are two different content questions, so you might want to call a vote on them separately.

The Chairman: You can place a second amendment, if you wish.

Mrs. Catterall: That might be simpler, because people may agree with one part of it but not with the other. So let us do it that way.

The Chairman: A second amendment would be easier to handle. The question now that we are putting is on the subamendment.

• 1730

Mr. Robitaille (Terrebonne): I have a question.

Monsieur le président, j'ai ici les amendements que le greffier m'a remis au début de la séance.

J'ai la motion proposée par M. Stevenson, en français et en anglais. Mais, si je compare le texte écrit en anglais au texte écrit en français ce n'est pas du tout la même chose. La motion proposée en français ne commence pas à la même ligne de paragraphe que dans la motion proposée en anglais.

M. Gauthier: Les textes français et les textes anglais ne se suivent pas nécessairement ligne par ligne.

Le libellé du français n'est pas nécessairement le mot à mot traduit d'une façon absolue. La traduction, depuis quelques années, se fait sur le sens de la proposition ou de l'article en question et non pas sur un libellé traduit mot pour mot.

Le sens de l'amendement présenté en français est le même que celui de l'amendement présenté en anglais. Les mots sont différents.

M. Robitaille: C'est une question d'information. Dans l'amendement proposé en anglais, on débute, à la ligne 19, par:

to attract to the Public Service, through the Centre's programs

tandis que dans la version française on débute par:

de premier ordre qui reflètent la diversité de la société canadienne

On débute, presque deux lignes plus loin.

M. Gauthier: Oui. Comme je vous l'explique, les lignes ne se suivent pas dans les deux textes.

Par exemple, la ligne 15 ne reflète pas la ligne 15 en anglais. La ligne 15 du texte français n'est pas nécessairement une traduction de la ligne 15 du texte anglais.

Depuis plusieurs années, on fait une traduction fidèle à l'interprétation qu'on veut donner et non pas une traduction mot à mot. Alors, vous aurez un décalage de lignes; des fois le texte anglais est plus court et le texte français est plus long; tantôt le texte français sera plus court et le texte anglais plus long.

[*Translation*]

Mme Catterall: Il y a un autre mot que je voudrais changer, mais dans un amendement distinct.

Le président: Pour le même article?

Mme Catterall: Oui.

Le président: Vous pouvez nous le donner tout de suite.

Mme Catterall: Ce serait pour modifier la ligne 22. Ce sont deux principes différents et je suggère qu'on vote séparément sur ces deux questions.

Le président: Vous pouvez proposer le deuxième amendement, si vous désirez.

Mme Catterall: Ce serait plus simple, puisqu'on peut être d'accord avec un amendement et pas avec l'autre. Procédons ainsi.

Le président: Il sera plus facile de revenir au deuxième amendement. Le vote porte donc maintenant sur le sous-amendement.

M. Robitaille (député de Terrebonne): J'ai une question à poser.

Mr. Chairman, I have the amendments that the Clerk gave me at the beginning of this meeting.

I have Mr. Stevenson's motion in both French and English. But, if I compare the two, they are quite different. In the French text, the paragraphs do not begin with the same sentences as they do in the English text.

Mr. Gauthier: The two texts do not necessarily mirror each other line by line.

The wording in French is not necessarily a word for word translation. For some years now, the aim of translation has been to render the meaning of a motion or a clause and not to translate it word for word.

The meaning of the French text of the amendment is the same as the English text. The words are different.

Mr. Robitaille: I would like a clarification. Line 19 of the English text to the amendment begins with the following words:

to attract to the Public Service, through the Centre's programs

whereas the French text begins with these words:

de premier ordre qui reflètent la diversité de la société canadienne

The French version of the English text begins almost two lines down.

Mr. Gauthier: Yes. As I explained, the two texts do not follow each other line for line.

For instance, line 15 in the French text is not the French version of line 15 in the English text. Line 15 in the English text is not necessarily a translation of line 15 in the English text.

For some years now, translators have aimed at faithfully conveying the meaning of a text rather than a word for word rendering. So, you find parts of the two texts at different lines. Sometimes the English text is shorter and the French text is longer; at other times the French text is shorter and the English text is longer.

[*Texte*]

M. Robitaille: Mais ce qui est proposé par Mme Catterall est un changement dans la version anglaise et un ajout à la version française, d'après ce que j'ai reçu. C'est ce que je veux dire.

M. Gauthier: Oui, vous avez raison. Je n'argumente pas là-dessus. Je vous explique pourquoi il y a un décalage de lignes et pourquoi le texte français est différent du texte anglais dans le sens de son libellé.

Mr. Cardiff: Mr. Chairman, it is my understanding that the amendments were first drafted by a francophone, and with my limited ability to converse in that language, I am assured that the presentation of the amendment is very superior. Mr. Manion may care to add to that, as to the quality and the similarity of the legislation in the two languages.

Mr. Manion: Mr. Chairman, one might find that in this particular bill the quality of the French may be better than the quality of the English. It is not a translation, as members know. The two versions are done independently and the quality of the language on the whole is better than used to be the case; however, in this particular instance Mr. Gauthier's comments are absolutely correct.

Mme Catterall: Monsieur le président, si je peux aider mon collègue de l'autre côté, la page suivante, la motion L-4, contient les mots que je viens de proposer en français, il s'agit d'ajouter: «de former dans la Fonction publique et d'y attirer»

The Chairman: You are saying that it is already there, but not in the English, and you are putting in your subamendment.

Mrs. Catterall: No, I am just saying that if he wishes to see how it would read in French, it is in fact contained on the next page in what would have been L-4.

The Chairman: We are at the subamendment and when we entered into this debate we were looking at a subamendment. Is that the only amendment you wish to make?

• 1735

Mrs. Catterall: There is a second amendment to the clause.

The Chairman: We have to take it now.

Mrs. Catterall: Okay. The second amendment is that the amendment be amended by striking line 21 and substituting the following—

The Chairman: I am sorry, I am being challenged by the clerk, but my understanding of parliamentary procedure is that we take the amendment, we take the subamendment, then we take the sub-subamendment, and then we have to work our way back up, because if you do not do it that way you do not have the motion as amended.

Mrs. Catterall: It is two subamendments, not a subamendment and a sub-subamendment.

The Chairman: Within the same amendment. All right, we will try that one, then. Go ahead.

Mrs. Catterall: Do you want to hear the second one?

The Chairman: Yes.

[*Traduction*]

Mr. Robitaille: But, judging from the texts I have here, Mrs. Catterall's motion involves a change to the English text and an addition to the French text. That is what I am talking about.

Mr. Gauthier: Yes, you are right. I will not argue the point with you. I was explaining why the same parts of the two texts are found at different lines and why the wording of the French text is different from the wording of the English text.

M. Cardiff: Monsieur le président, je crois que les amendements ont été rédigés par un francophone; on m'a assuré que la formulation de cet amendement était excellente, car je n'ai, quant à moi, qu'une connaissance très limitée de cette langue. Peut-être M. Manion a-t-il autre chose à dire sur la qualité et la symétrie des deux versions de la Loi.

M. Manion: Monsieur le président, on peut considérer que la version française de ce projet de loi est d'une qualité supérieure à celle de sa version anglaise. Comme les députés le savent, ce n'est pas une traduction. Les deux versions sont rédigées de façon indépendante, ce qui a permis d'améliorer la qualité linguistique de la législation; et en l'occurrence, ce qu'a dit M. Gauthier est tout à fait exact.

Mrs. Catterall: Mr. Chairman, I might be able to help my colleague across the table by telling him that on the following page, L-4, he will find the words I would like to have added to the French text: «de former dans la Fonction publique et d'y attirer»

Le président: Vous dites que cela y est déjà, mais pas en anglais, et vous présentez votre sous-amendement.

Mme Catterall: Non, je dis que si le député veut voir ce que cela donne en français, on le trouve à la page suivante, à l'amendement L-4.

Le président: Lorsque le débat s'est engagé, nous en étions à un sous-amendement. Est-ce là le seul amendement que vous voulez proposer?

Mme Catterall: Il y a un autre amendement à cet article.

Le président: Il faut le proposer maintenant.

Mme Catterall: Très bien. Je propose que l'amendement soit modifié par substitution à la ligne 21 de ce qui suit. . .

Le président: Désolé, le greffier conteste ma façon de procéder. Je crois que la procédure parlementaire normale est de recevoir l'amendement, puis le sous-amendement, puis le sous-sous-amendement et de les étudier dans l'ordre inverse. Autrement, nous n'arrivons pas à la version finale de la motion amendée.

Mme Catterall: Il s'agit de deux sous-amendements et non d'un sous-amendement et d'un sous-sous-amendement.

Le président: Pour le même amendement. Très bien, nous allons essayer de procéder comme cela. Reprenez.

Mme Catterall: Voulez-vous entendre le second sous-amendement?

Le président: Oui.

[*Text*]

Mrs. Catterall: It is that the amendment be amended by striking out line 21 and substituting the following:

represent the diversity of Canadian society

It simply replaces the word "reflect" with "represent".

We will do it that way, as long as we vote on them separately.

The Chairman: We are replacing the word "reflect" with "represent", right?

Mrs. Catterall: We are proposing that.

The Chairman: You are proposing that as the second amendment to the main amendment. Is there any debate on replacing the word "reflect" with "represent"?

Mr. Cardiff: Mr. Chairman, our legal people have advised us that it is more appropriate to use the word "reflect" than "represent". We are taking their advice. They feel much more comfortable with the word "reflect".

Mrs. Catterall: Could I hear why?

Mr. Manion: The words "represent" and "representative" have a particular connotation. Public servants should not represent anything outside the Public Service. Their job is to represent the Crown, if you will.

One uses words like "representative" in, say, advisory bodies or boards. There one expects that the individual so appointed does in effect represent a constituency and has some obligation to act in the interest of that constituency. Lawyers felt it was inappropriate to use the word "representative" in this particular context and felt the word "reflect" carries a connotation that is desired without the more undesirable connotations.

Mrs. Catterall: I am quite happy to withdraw that part of the motion.

The Chairman: So now are we ready to accept the first subamendment to the amendment, which says "to develop in the Public Service and", which will preface the government amendment.

Mr. Cardiff: Mr. Chairman, you said "to develop in the Public Service and"—

The Chairman: Then go on with—

Mr. Cardiff: —"to attract", with the government motion. We have no difficulty accepting those added words.

Subamendment agreed to

The Chairman: So the question now is on the subamendment as moved by Mrs. Catterall.

Subamendment agreed to

Amendment agreed to

• 1740

The Chairman: We are on L-5, dealing now with line 27, "larly for managers in the Public".

Mrs. Catterall: I move that clause 4 of Bill C-34 be amended by striking out line 27 on page 2 and substituting the following therefore:

[*Translation*]

Mme Catterall: Je propose que l'amendement soit modifié par substitution à la ligne 22 de ce qui suit:

représentent la diversité de la société canadienne

Je remplace tout simplement «reflètent» par «représentent».

Procédons ainsi, à la condition d'avoir un vote séparé pour chaque amendement.

Le président: Vous remplacez le mot «reflètent» par «représentent», n'est-ce pas?

Mme Catterall: C'est ce que nous proposons.

Le président: Vous proposez ainsi un deuxième amendement à l'amendement principal. Y a-t-il discussion sur le remplacement du mot «reflètent» par «représentent»?

M. Cardiff: Monsieur le président, nos juristes nous ont conseillé de choisir «reflètent» plutôt que «représentent». Nous avons suivi ce conseil. Ils préfèrent le mot «reflètent».

Mme Catterall: Puis-je savoir pourquoi?

M. Manion: Les termes «représentent» et «représentatifs» ont une connotation particulière. Les fonctionnaires ne devraient pas représenter quiconque hormis la Fonction publique. Le rôle est de représenter la Couronne, si vous préférez.

On peut utiliser des mots comme «représentatifs» pour des comités consultatifs, par exemple. Dans ces cas-là, on s'attend à ce que la personne nommée représente en effet un secteur de la population et qu'elle ait l'obligation d'agir en fonction des intérêts de ce groupe. Les juristes estimaient qu'il ne convenait pas d'utiliser le mot «représentatifs» dans ce contexte-ci et que le mot «reflètent» donne la connotation voulue, sans la connotation indésirable.

Mme Catterall: Très bien, je retire cette partie de la motion.

Le président: Sommes-nous prêts maintenant à accepter le premier sous-amendement de l'amendement, qui vise l'insertion «de former dans la Fonction publique et» au début de l'amendement du gouvernement.

M. Cardiff: Monsieur le président, vous avez dit «de former dans la Fonction publique et»...

Le président: Poursuivez avec le reste...

M. Cardiff: ...«d'attirer», dans la motion du gouvernement. Nous acceptons sans réserve l'ajout de ces mots.

Le sous-amendement est adopté

Le président: Le vote porte maintenant sur le sous-amendement proposé par Mme Catterall.

Le sous-amendement est adopté

L'amendement est adopté

Le président: Nous en sommes maintenant à l'amendement L-5 portant sur la ligne 29, «de la Fonction publique, des pro-».

Mme Catterall: Je propose que l'article 4 du projet de loi C-34 soit modifié par substitution, à la ligne 29, page 2, de ce qui suit:

[*Texte*]

larly for managers in the Public

The only thing this amendment does, Mr. Chairman, is take out the word "senior" managers. I am not sure why we would be interested in providing training orientation for managers in the public sector and then distinguish between senior and other managers in the Public Service. It almost seems that the focus will be only on senior managers. It seems to me that we are aware of the need and the importance of developing all of the management category. With the qualities this centre proposes to do, I cannot see any significantly important reason...in fact I noted from Mr. Manion's comments to the committee that the centre does bring in people for training who are not yet in the management category.

Especially having tripled the budget for the centre from what was previously provided for executive training, I am not sure why the focus should be primarily on senior managers. It is so important that all our managers have as good training and development as they can possibly be provided with.

Mr. Manion: Mr. Chairman, when the bill was originally drafted, the drafters were reluctant to use the term "management category". It was a purely administrative, internal definition. They used the word "senior" managers as an equivalent. It is the intention of the government that the effects of the centre be felt throughout the Public Service. But as a matter of policy and priority, they do want to start with the senior managers.

The only concern I would have about the amendment, which deletes the word "senior", is that it could bring the centre into a jurisdictional conflict with the Public Service Commission. It trains more junior managers. It could also add significantly to the costs of the centre. I would not want someone at some stage to indicate that if the centre, as a matter of government policy, is concentrating on the senior management group in the initial instance that this is departing from the mandate of the centre defined by Parliament. It is the government's intention that the principal clientele of the centre be the 4,500 managers in the "management category". These are what is intended to be meant by the words "senior managers" in the bill.

The Chairman: Are you ready for the question?

Mrs. Catterall: I have a bit of clarification and perhaps some discussion on that. Mr. Manion did say the centre does want to start with senior managers, but this is a piece of legislation we are not going to change once the centre is beyond its starting point.

I think "manager" is a fairly general word. It is up to the centre to define who it includes as managers. If the intention of the centre is to serve the management category, that can change over time as well. That is an administrative kind of definition and that can change.

My understanding was that just as the centre plans to deliver programs for managers in the public sector outside the Public Service, I am not sure why there would be the insistence on having the word "senior" in there. Surely it is our whole management category we are concerned about, not just the few at the very top. Whether that is what is intended or not, that is certainly the implication of singling out senior managers.

[*Traduction*]

de la Fonction publique, des pro–

Le but de cet amendement, monsieur le président, est de supprimer le mot «supérieurs» dans «cadres supérieurs». Je ne vois pas pourquoi on voudrait offrir des programmes d'orientation pour les cadres du secteur public et ensuite, distinguer entre les cadres supérieurs et les autres cadres de la Fonction publique. Il semble qu'on ne pense qu'aux cadres supérieurs. Il me semble pourtant que nous connaissons tous le besoin et l'importance de la formation de toute la catégorie de gestion. Étant donné ce que ce centre propose de faire, je ne vois pas de raison évidente... D'ailleurs, j'ai noté que M. Manion a dit à notre Comité que le centre formerait des gens qui ne font pas encore partie de la catégorie de gestion.

Puisqu'on a triplé le budget du centre depuis qu'il n'offre plus ses services exclusivement à la haute direction, je ne vois pas pourquoi on s'occuperait surtout des cadres supérieurs. Il est très important que tous les cadres aient accès à la meilleure formation possible.

M. Manion: Monsieur le président, lors de la rédaction du projet de loi, les rédacteurs ont hésité à utiliser le terme «catégorie de gestion». Il s'agit d'une définition purement administrative et interne. Ils ont choisi le terme «cadres supérieurs» comme équivalent. Le gouvernement souhaite que le centre ait des incidences dans toute la Fonction publique. Mais puisqu'il faut énoncer des politiques et choisir des priorités, il préfère commencer avec les cadres supérieurs.

Ma seule crainte au sujet de l'amendement visant la suppression du mot «supérieurs», c'est qu'il pourrait causer un conflit d'attribution avec la Commission de la fonction publique. Celle–ci forme davantage de cadres subalternes. Cette proposition risque également de faire augmenter considérablement les frais du centre. Si la politique gouvernementale veut qu'au début, le centre s'occupe davantage du groupe des cadres supérieurs, je ne voudrais pas que quelqu'un dise qu'il s'écarte de la mission que lui a confiée le Parlement. Le gouvernement veut que la principale clientèle du centre soit les 4,500 cadres de la «catégorie de gestion». C'est pourquoi nous avons dit dans le projet de loi «cadres supérieurs».

Le président: Êtes–vous prêts pour le vote?

Mme Catterall: J'aimerais mettre les choses au point et peut–être discuter de cet amendement. M. Manion dit que le centre doit commencer par la formation des cadres supérieurs. Mais nous ne changerons pas cette loi après les débuts du centre.

Je crois que «cadres» est un terme plutôt général. Il revient au centre de définir qui sont des cadres. Le centre a l'intention d'être au service de la catégorie de gestion, mais cela peut changer avec le temps. Je crois que c'est une définition d'ordre administratif, qui peut évoluer.

D'après moi, comme on dit que le centre offrira des programmes aux cadres hors de la Fonction publique, je ne vois pas pourquoi on insiste pour écrire «cadres supérieurs». Nous nous intéressons certainement à tous les gestionnaires, pas seulement aux hauts fonctionnaires. Or, que ce soit intentionnel ou non, c'est certainement ce qu'on semble dire en précisant «cadres supérieurs».

[*Text*]

• 1745

The Chairman: It would appear that the government has given some consideration to this matter, and the government is obviously not going to move from that position. Is there any other debate?

Mrs. Catterall: Perhaps I can withdraw the motion, Mr. Chairman. I do not want to necessarily force a vote on motions that are not acceptable. I am trying to make some improvements to the bill.

Amendment withdrawn

The Chairman: I am looking for direction at this point as to how long you wish to continue sitting, since your schedule did not give a specific time.

Mr. Gauthier: We have dealt with clause 4 right now, and before we go into any further amendments, Mr. Chairman, I do not think we have a chance of getting the bill through today. It may be advantageous for us to adjourn now and come back next week and finish the bill in a subsequent meeting.

I could share with you right now that the House is debating a very important motion dealing with private members' hour, and I would love to get involved in that debate. If it is agreeable, I propose that we adjourn our proceedings at this stage and come back Monday or Tuesday and continue with the clause-by-clause study. I am free to do that.

Mr. Cardiff: I would like to point out that we are not available until about next Thursday to do clause by clause. We have some other commitments in the first part of the week and we would be unable to be here. We would be available about next Thursday.

Mr. Gauthier: Thursday morning?

Mr. Cardiff: I would think so.

Mr. Gauthier: It is all right with me.

Mr. Cardiff: If we see a schedule change, we could notify the clerk if there was an option before that. Right now it would appear that Thursday is the first day we would be available.

The Chairman: Thank you. We will adjourn to the call of the Chair.

[*Translation*]

Le président: Il semble que le gouvernement a bien réfléchi à la question et qu'il n'entend pas modifier sa position. Y a-t-il d'autres interventions?

Mme Catterall: Je vais retirer ma motion, monsieur le président. Je ne veux pas nous obliger à voter sur des motions inacceptables. Je veux simplement améliorer le projet de loi.

L'amendement est retiré

Le président: J'aimerais maintenant avoir votre avis sur le temps qu'il nous reste aujourd'hui, puisque votre programme n'était pas précis à ce sujet.

M. Gauthier: Nous avons maintenant terminé l'examen de l'article 4 et avant d'aller plus loin, monsieur le président, je dirais que nous ne pourrons pas terminer l'examen du projet de loi aujourd'hui. Il serait peut-être préférable de lever la séance maintenant et de terminer l'examen du projet de loi à une séance ultérieure, la semaine prochaine.

Je vous avoue que j'aimerais bien participer au débat qui se déroule actuellement à la Chambre des communes, dans le cadre de l'heure réservée aux affaires émanant des députés. Si cela vous convient, je propose que nous suspendions nos travaux maintenant et que nous y revenions lundi ou mardi, pour terminer l'examen article par article. Mon horaire me le permettrait.

M. Cardiff: J'aimerais vous signaler que nous ne serons pas disponibles avant jeudi prochain pour l'examen article par article. Nous avons d'autres engagements pour la première partie de la semaine et nous ne pourrons pas être ici. Nous pourrions être là jeudi prochain.

M. Gauthier: Jeudi matin?

M. Cardiff: Je crois que oui.

M. Gauthier: Cela me convient tout à fait.

M. Cardiff: S'il faut changer le programme, nous en aviserons le greffier, si on peut le faire avant. Actuellement, il semble que jeudi sera la première journée où nous serons libres.

Le président: Merci. La séance est levée.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 10

Thursday, May 10, 1990

Chairman: Marcel R. Tremblay

MINUTES OF PROCEEDINGS AND EVIDENCE

of the Legislative Committee on

BILL C-34

An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof

RESPECTING:

Order of Reference

INCLUDING:

The Report to the House

WITNESS:

(See back cover)

Second Session of the Thirty-fourth Parliament,
1989-90

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 10

Le jeudi 10 mai 1990

Président: Marcel R. Tremblay

PROCÈS-VERBAUX ET TÉMOIGNAGES

du Comité législatif sur le

PROJET DE LOI C-34

Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence

CONCERNANT:

Ordre de renvoi

Y COMPRIS:

Le Rapport à la Chambre

TÉMOIN:

(Voir à l'endos)

Deuxième session de la trente-quatrième législature,
1989-90

Canada Post Postes Canada
Postage paid Port payé

FIRST CLASS
PREMIÈRE CLASSE
K1A 0S9
OTTAWA

If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnements et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

From the National Action Committee on the Status of Women:

Judy Rebick, President Elect.

From the Canadian Centre for Management Development:

John L. Manion, O.C., Principal.

TÉMOINS

Du Comité canadien d'action sur le statut de la femme:

Judy Rebick, présidente élue.

Du Centre canadien de gestion:

John L. Manion, O.C., directeur.

Available from the Canadian Government Publishing Center,
Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 10

Thursday, May 10, 1990

Chairman: Marcel R. Tremblay

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 10

Le jeudi 10 mai 1990

Président: Marcel R. Tremblay

Minutes of Proceedings and Evidence of the Legislative Committee on

BILL C-34

An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof

Procès-verbaux et témoignages du Comité législatif sur le

PROJET DE LOI C-34

Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence

---

RESPECTING:

Order of Reference

INCLUDING:

The Report to the House

CONCERNANT:

Ordre de renvoi

Y COMPRIS:

Le Rapport à la Chambre

APPEARING:

Murray Cardiff, Parliamentary Secretary to the Deputy Prime Minister, President of the Queen's Privy Council for Canada and Minister of Agriculture

WITNESS:

(See back cover)

COMPARAÎT:

Murray Cardiff, secrétaire parlementaire du vice-premier ministre, président du Conseil privé de la Reine pour le Canada et ministre de l'Agriculture

TÉMOIN:

(Voir à l'endos)

Second Session of the Thirty-fourth Parliament, 1989-90

Deuxième session de la trente-quatrième législature, 1989-1990

34996—1

LEGISLATIVE COMMITTEE ON BILL C-34

Chairman: Marcel R. Tremblay

Members

Murray Cardiff
Marlene Catterall
Howard Crosby
Jean-Robert Gauthier
Howard McCurdy
Barry Moore
Jean-Marc Robitaille
Ross Stevenson—(8)

(Quorum 5)

J.M. Robert Normand

Clerk of the Committee

Pursuant to Standing Order 114(3):

On Thursday, May 3, 1990:

Howard Crosby replaced Jack Shields.

COMITÉ LÉGISLATIF SUR LE PROJET DE LOI C-34

Président: Marcel R. Tremblay

Membres

Murray Cardiff
Marlene Catterall
Howard Crosby
Jean-Robert Gauthier
Howard McCurdy
Barry Moore
Jean-Marc Robitaille
Ross Stevenson—(8)

(Quorum 5)

Le greffier du Comité

J.M. Robert Normand

Conformément à l'article 114(3) du Règlement:

Le jeudi 3 mai 1990:

Howard Crosby remplace Jack Shields.

Published under authority of the Speaker of the House of Commons by the Queen's Printer for Canada.

Available from the Canadian Governement Publishing Center, Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada.

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

REPORT TO THE HOUSE

Friday, May 11, 1990

The Legislative Committee on Bill C-34, An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof, has the honour to report the Bill to the House.

In accordance with its Order of Reference of Friday, February 16, 1990, your Committee has considered Bill C-34 and has agreed to report it with the following amendments:

Clause 4

Strike out lines 16 to 18, on page 2, and substitute the following therefor:

"to develop and implement policy, respond to change, including changes in the social, cultural, racial and linguistic character of Canadian society, and manage government programs, services and personnel efficiently, effectively and equitably;"

Add immediately after line 18, on page 2, the following:

"(c) to help managers in the Public Service develop a successful co-operative relationship with staff members at all levels through leadership, motivation, effective internal communications and the encouragement of innovation, high-quality service to the public and skills development;"

Strike out lines 19 to 21, on page 2, and substitute the following therefor:

"(*c*) to develop within the Public Service and to attract to the Public Service, through the Centre's programs and studies, persons who are of high calibre and who reflect the diversity of Canadian society, and to support their growth"

Clause 5

Strike out lines 5 and 6, on page 3, and substitute the following therefor:

"(c) cooperate with others engaged in management and personnel development;"

Clause 7

Strike out, in the English version only, line 38, on page 3, and substitute the following therefor:

"governors, including a Chair and three"

Strike out, in the French version only, line 42, on page 3 and substitute the following therefor:

"la présidence et trois membres d'office."

Clause 8

Strike out, in the English version only, line 41, on page 3, and substitute the following therefor:

"than the Chair and *ex officio* governors."

RAPPORT À LA CHAMBRE

Le vendredi 11 mai 1990

Le Comité législatif sur le projet de loi C-34, Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence, a l'honneur de rapporter le projet de loi à la Chambre.

Conformément à son Ordre de renvoi du vendredi 16 février 1990, votre Comité a étudié le projet de loi C-34 et a convenu d'en faire rapport avec les modifications suivantes :

Article 4

Retrancher les lignes 16 à 19, à la page 2, et les remplacer par ce qui suit :

«nistration—nécessaires à l'élaboration et à la mise en oeuvre des grandes orientations, à l'adaptation aux changements, y compris en ce qui touche le caractère social, culturel, racial et linguistique de la société canadienne, et à une gestion efficace et équitable des programmes et services de l'État ainsi que de son personnel;»

Ajouter immédiatement après la ligne 19, à la page 2, ce qui suit :

«(c) d'aider les gestionnaires de la fonction publique à établir des relations de collaboration fructueuses avec les membres du personnel de tous niveaux par leur leadership, leur motivation, l'efficacité de leurs communications internes et l'incitation à l'innovation, à la fourniture au public de services de haute qualité et au développement des compétences personnelles;»

Retrancher les lignes 20 à 22, à la page 2, et les remplacer par ce qui suit :

«*c*) de former dans la fonction publique et d'y attirer par ses programmes et études, des personnalités de premier ordre qui reflètent la diversité de la société canadienne et de les appuyer dans»

Article 5

Retrancher les lignes 7 à 9, à la page 3, et la remplacer par ce qui suit :

«(c) collaborer avec d'autres intervenants intéressés par le perfectionnement de la gestion et du personnel;»

Article 7

Dans la version anglaise seulement, retrancher la ligne 38, à la page 3, et la remplacer par ce qui suit :

«governors, including a Chair and three»

Dans la version française seulement, retrancher la ligne 42, à la page 3, et la remplacer par ce qui suit :

«la présidence et trois membres d'office.»

Article 8

Dans la version anglaise seulement, retrancher la ligne 41, à la page 3, et la remplacer par ce qui suit :

«than the Chair and *ex officio* governors.»

Strike out, in the French version only, line 44, on page 3, and substitute the following therefor:

"de la présidence et des membres d'office, sont"

Clause 9

Strike out, in the French version only, line 14, on page 4, and substitute the following therefor:

"faite de la présidence, le conseil se compose à"

Strike out, in the English version only, lines 15 to 17, on page 4, and substitute the following therefor:

"Chair, there are equal numbers of persons who are employed in the Public Service and persons who are not so employed."

Clause 10

Strike out, in the English version only, lines 18 to 23, on page 4, and substitute the following therefor:

"10. (1) The Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet is Chair of the Board of Governors.

(2) In the event of a vacancy in the office of Chair, the Board may appoint a person to act as Chair, but the"

Strike out, in the French version only, lines 19 to 22, on page 4, and substitute the following therefor:

"secrétaire du Cabinet est chargé de la présidence.

(2) En cas de vacance de la présidence, le conseil peut nommer un intérimaire;"

Clause 12

Strike out lines 42 and 43, on page 4, and substitute the following therefor:

12. The Board is responsible for the conduct and management of the officers of the Centre and shall meet at least twice during each fiscal year at the time and"

Strike out, in the French version only, line 43, on page 4, and substitute the following therefor:

"lieu fixés par la présidence."

Strike out, in the English version only, line 44, on page 4, and substitute the following therefor:

"places determined by the Chair."

Clause 13

Strike out lines 15 and 16, on page 5, and substitute the following therefor:

"policies of the Government of Canada as well as its management training needs and priorities as determined by"

Clause 19

Add immediately after line 9, on page 7, the following:

"(3) Within one year after the fourth anniversary of the coming into force of this Act and every five years thereafter, the Board shall cause a review and report to

Dans la version française seulement, retrancher la ligne 44, à la page 3, et la remplacer par ce qui suit :

«de la présidence et des membres d'office, sont»

Article 9

Dans la version française seulement, retrancher la ligne 14, à la page 4, et la remplacer par ce qui suit :

«faite de la présidence, le conseil se compose à»

Dans la version anglaise seulement, retrancher les lignes 15 à 17, à la page 4, et les remplacer par ce qui suit :

«Chair, there are equal numbers of persons who are employed in the Public Service and persons who are not so employed.»

Article 10

Dans la version anglaise seulement, retrancher les lignes 18 à 23, à la page 4, et les remplacer par ce qui suit :

«10. (1) The Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet is Chair of the Board of Governors.

(2) In the event of a vacancy in the office of Chair, the Board may appoint a person to act as Chair, but the»

Dans la version française seulement, retrancher les lignes 19 à 22, à la page 4, et les remplacer par ce qui suit :

«secrétaire du Cabinet est chargé de la présidence.

(2) En cas de vacance de la présidence, le conseil peut nommer un intérimaire;»

Article 12

Retrancher la ligne 41, à la page 4, et la remplacer par ce qui suit :

«12. Le conseil est chargé de la conduite des travaux et des activités du Centre. Il se réunit au moins deux fois»

Dans la version française seulement, retrancher la ligne 43, à la page 4, et la remplacer par ce qui suit :

«lieu fixés par la présidence.»

Dans la version anglaise seulement, retrancher la ligne 44, à la page 4, et la remplacer par ce qui suit :

«places determined by the Chair.»

Article 13

Retrancher les lignes 12 à 14, à la page 5, et les remplacer par ce qui suit :

«le directeur tient compte des grandes orientations du gouvernement fédéral, ainsi que de ses besoins et ordres de priorité en matière de formation en gestion tels qu'ils sont détermi-»

Article 19

Ajouter, immédiatement après la ligne 7, à la page 7, ce qui suit :

«(3) La cinquième année suivant l'entrée en vigueur de la présente loi et tous les cinq ans par la suite, le conseil

be made of the activities and organization of the Centre.

(4) The Minister shall cause a copy of the report referred to in subsection (3) to be laid before each House of Parliament within the first thirty days that that House is sitting after the report is made."

Your Committee has ordered a reprint of Bill C-34, as amended, for the use of the House of Commons at the Report Stage.

A copy of the Minutes of Proceedings and Evidence relating to this Bill (*Issues Nos. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 and 10 which includes this Report*) is tabled.

Respectfully submitted.

fait procéder à l'examen des activités et de l'organisation du Centre et à l'établissement d'un rapport à cet égard.

(4) Le ministre fait déposer le rapport d'examen visé au paragraphe (3) devant chaque chambre du Parlement dans les trente premiers jours de séance de celle-ci suivant son établissement.»

Votre Comité a ordonné la réimpression du projet de loi C-34, tel que modifié, pour l'usage de la Chambre des communes à l'étape du rapport.

Un exemplaire des Procès-verbaux et témoignages relatifs à ce projet de loi (*fascicules n°s 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 et 10 qui comprend le présent rapport*) est déposé.

Respectueusement soumis.

Le président,

MARCEL R. TREMBLAY

Chairman.

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, MAY 10, 1990
(10)

[*Text*]

The Legislative Committee on Bill C-34, An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof, met at 9:40 o'clock a.m. this day, in room 306 West Block.

Members of the Committee present: Murray Cardiff, Marlene Catterall, Howard Crosby, Jean-Robert Gauthier, Howard McCurdy, Barry Moore and Ross Stevenson.

In attendance: From the office of the Law Clerk and Parliamentary Counsel: Louis-Philippe Côté, Legislative Counsel; and William Farrell, Procedural Clerk.

Marcel R. Tremblay announced his appointment as Chairman of the Committee pursuant to Standing Order 113.

Appearing: Murray Cardiff, Parliamentary Secretary to the Deputy Prime Minister, President of the Queen's Priby Council for Canada and Minister of Agriculture.

Witness: From the Canadian Centre for Management Development: John L. Manion, O.C., Principal.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference, dated Friday, February 16, 1990, concerning Bill C-34, An Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof. (*See Minutes of Proceedings and Evidence of Tuesday, March 6, 1990, Issue No. 1*).

Debate was resumed on Clause 4.

Mrs. Catterall moved,—That clause 4 be amended by adding after line 38 on page 2 the following therefor:

"(g) To foster representation in the management category and to ensure representation in its training, orientation and development programs and staffing of employment equity target groups of the employment equity target groups (women, aboriginal peoples, visible minorities and disabled persons)."

After debate thereon, by unanimous consent, the amendment was withdrawn.

Mrs. Catterall moved,—That Clause 4 be amended by adding after line 18 on page 2 the following therefor:

"(i) to help managers in the Public Service develop a successful co-operative relationship with staff members at all levels through leadership, motivation, effective internal communications and to encouragement of innovation, high-quality service to the public and skills development;"

After debate, the question being put on the amendment, it was agreed to.

Mrs. Catterall moved,—That clause 4 be amended by adding after line 38 on page 2 the following therefor:

"(j) To foster, through its staffing, programs and research, access to its programs and through the composition of the Board, the achievement of equality in the federal workplace and in the management of the

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 10 MAI 1990
(10)

[*Traduction*]

Le Comité législatif sur le projet de loi C-34, Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence, se réunit aujourd'hui à 9 h 40, dans la pièce 306 de l'édifice de l'Ouest.

Membres du Comité présents: Murray Cardiff, Marlene Catterall, Howard Crosby, Jean-Robert Gauthier, Howard McCurdy, Barry Moore et Ross Stevenson.

Aussi présents: Du Bureau du légiste et conseiller parlementaire: Louis-Philippe Côté, conseiller législatif, et William Farrell, greffier à la procédure.

Marcel R. Tremblay annonce qu'il a été désigné président du Comité en application du paragraphe 113.

Comparaît: Murray Cardiff, secrétaire parlementaire du vice-premier ministre, président du Conseil privé de la Reine pour le Canada et ministre de l'Agriculture.

Témoin: Du Centre canadien de gestion: John L. Manion, O.C., directeur.

Le Comité reprend les travaux prévus à son ordre de renvoi du vendredi 16 février 1990, soit l'étude du projet de loi C-34, Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence (*voir les Procès-verbaux et témoignages du mardi 6 mars 1990, fascicule nº 1*).

Suite du débat de l'article 4.

Mme Catterall propose,—Que l'article 4 soit modifié en ajoutant après la ligne 42, à la page 2, ce qui suit:

«g) de favoriser la représentation au sein de la catégorie de la gestion des groupes visés par les programmes d'équité en matière d'emploi (femmes, peuples autochtones, minorités visibles et handicapés) et d'en assurer la représentation dans ses programmes de formation, d'orientation et de perfectionnement et au sein de son personnel.»

Après débat, par consentement unanime, l'amendement est retiré.

Mme Catterall propose,—Que l'article 4 soit modifié en ajoutant après la ligne 19, à la page 2, ce qui suit:

«i) d'aider les gestionnaires de la fonction publique à établir des relations de collaboration fructueuses avec les membres du personnel de tous niveaux par leur leadership, leur motivation, l'efficacité de leurs communications internes et l'incitation à l'innovation, à la fourniture au public de services de haute qualité et au développement des compétences personnelles.»

Après débat, l'amendement est mis aux voix et adopté.

Mme Catterall propose,—Que l'article 4 soit modifié en ajoutant après la ligne 42, à la page 2, ce qui suit:

«j) de favoriser par sa dotation en personnel, par ses programmes et par ses recherches, l'accessibilité de ses programmes et, par la composition du conseil, la réalisation de l'égalité dans les milieux de travail

public service so that no person shall be denied employment opportunities or benefits for reasons unrelated to ability and, in fulfilment of that goal, to correct the conditions of disadvantage in employment experienced by women, aboriginal peoples, persons with disabilities and persons who are, because of their race or colour, in a visible minority in Canada."

After debate thereon, by unanimous consent, the amendment was withdrawn.

Clause 4, as amended, carried.

On Clause 5

Mrs. Catterall moved, —That clause 5 be amended by striking out lines 5 and 6 on page 3 and substituting the following therefor:

"(c) cooperate with others engaged in management and personnel development and with other federal government training centres for the purpose of sharing information and avoiding duplication of programs, studies or initiatives developed by the Centre, the institutions or the training centres;"

After debate thereon, by unanimous consent the amendment was withdrawn.

Mr. Stevenson moved,—That clause 5 be amended by striking out lines 5 and 6 on page 3 and substituting the following therefor:

"(c) cooperate with others engaged in management and personnel development;"

After debate, the question being put on the amendment, it was agreed to.

Clause 5, as amended, carried.

Clause 6 carried.

On Clause 7

Mrs. Catterall moved,—That clause 7 be amended by striking out line 38 on page 3 and substituting the following therefor:

"governors, including a Chair and two"

After debate thereon, the question being put on the amendment, it was negatived on the following division: Yeas: 2; Nays: 3.

Mr. Stevenson moved,—That the English version of clause 7 be amended by striking out line 38 on page 3 and substituting the following therefor:

"governors, including a Chair and three"

The question being put on the amendment, it was agreed to.

Mrs. Catterall moved,—That the French version of clause 7 be amended by striking out line 42 on page 3 and substituting the following therefor:

"la présidence et trois membres d'office."

The question being put on the amendment, it was agreed to.

fédéraux et dans la gestion de l'administration publique de façon que nul ne soit privé de certaines possibilités d'emploi ou de certains avantages pour des motifs n'ayant aucun rapport avec sa compétence et, dans le cadre de cet objectif, de corriger les conditions désavantageuses que connaissent en matière d'emploi, les femmes, les peuples autochtones, les handicapés et les personnes appartenant, en raison de leur race ou de leur couleur, à une minorité visible du Canada.»

Après débat, par consentement unanime, l'amendement est retiré.

L'article 4, modifié, est adopté.

Article 5

Mme Catterall propose,—Que l'article 5 soit modifié en remplaçant les lignes 7 à 9, à la page 3, par ce qui suit:

«c) collaborer avec d'autres organismes intéressés par le perfectionnement de la gestion et avec les autres centres de formation du gouvernement fédéral en vue de mettre en commun l'information et d'éviter que ces programmes, études ou autres mesures émanant respectivement du Centre, de de ces organismes et de ces centres de formation fassent double emploi.»

Après débat, par consentement unanime, l'amendement est retiré.

M. Stevenson propose,—Que l'article 5 soit modifié en remplaçant les lignes 7 à 9, à la page 3, par ce qui suit:

«c) collaborer avec d'autres intervenants intéressés par le perfectionnement de la gestion et du personnel;»

Après débat, l'amendement est mis aux voix et adopté.

L'article 5, modifié, est adopté.

L'article 6 est adopté.

Article 7

Mme Catterall propose,—Que l'article 7 soit modifié en remplaçant la ligne 42, à la page 3, par ce qui suit:

«la présidence et deux membres d'office.»

Après débat, l'amendement, mis aux voix, est rejeté par 3 voix contre 2.

M. Stevenson propose,—Que la version anglaise de l'article 7 soit modifiée en remplaçant la ligne 38, à la page 3, par ce qui suit:

«governors, including a Chair and three»

L'amendement est mis aux voix et adopté.

Mme Catterall propose,—Que la version française de l'article 7 soit modifiée en remplaçant la ligne 42 à la page 3, par ce qui suit:

«la présidence et trois membres d'office.»

L'amendement est mis aux voix et adopté.

Clause 7, as amended, carried.

On Clause 8

Mr. Crosby moved,—That the English version of clause 8 be amended by striking out line 41 on page 3 and substituting the following therefor:

"than the Chair and *ex officio* governors."

The question being put on the amendment, it was agreed to.

Mrs. Catterall moved,—That the French version of clause 8 be amended by striking out line 44 on page 3 and substituting the following therefor:

"de la présidence et des membres d'office, sont"

The question being put on the amendment, it was agreed to.

Mrs. Catterall moved,—That clause 8 be amended by striking out lines 6 to 8 on page 4 and substituting the following therefor:

"section (1) is eligible to be reappointed for one further term only."

After debate thereon, by unanimous consent, the amendment was withdrawn.

Clause 8, as amended, carried.

On Clause 9

Mrs. Catterall moved,—That the French version of clause 9 be amended by striking out line 14 on page 4 and substituting the following therefor:

"faite de la présidence, le conseil se compose à"

The question being put on the amendment, it was agreed to.

Mrs. Catterall moved,—That clause 9 be amended by striking out lines 15 to 17 on page 4 and substituting the following therefor:

"Chair, there are

a) equal numbers of persons employed in the public service and persons not so employed;

b) of the governors employed in the public service, equal numbers of persons who are managers and persons who are not managers;

c) persons from the employment equity target groups (women, aboriginal peoples, visible minorities and disabled persons)."

After debate thereon, by unanimous consent, the amendment was withdrawn.

Mr. Stevenson moved,—That the English version of clause 9 be amended by striking out lines 15 to 17 on page 4 and substituting the following therefor:

"Chair, there are equal numbers of persons who are employed in the Public Service and persons who are not so employed."

The question being put on the amendment, it was agreed to.

Clause 9, as amended, carried.

On Clause 10

Mr. Stevenson moved,—That the English version of clause 10 be amended by striking out lines 18 to 23 on page 4 and substituting the following therefor:

L'article 7, modifié, est adopté.

Article 8

Mr. Crosby propose,—Que la version anglaise de l'article 8 soit modifiée en remplaçant la ligne 41, à la page 3, par ce qui suit:

«than the Chair and *ex officio* governors.»

L'amendement est mis aux voix et adopté.

Mme Catterall propose,—Que la version française de l'article 8 soit modifiée en remplaçant la ligne 44, à la page 3, par ce qui suit:

«de la présidence et des membres d'office, sont»

L'amendement est mis aux voix et adopté.

Mme Catterall propose,—Que l'article 8 soit modifié en remplaçant la ligne 8, à la page 4, par ce qui suit:

«ne peut être reconduit qu'une fois.»

Après débat, par consentement unanime, l'amendement est retiré.

L'article 8, modifié, est adopté.

Article 9

Mme Catterall propose,—Que la version française de l'article 9 soit modifiée en remplaçant la ligne 14, à la page 4, par ce qui suit:

«faite de la présidence, le conseil se compose à»

L'amendement est mis aux voix et adopté.

Mme Catterall propose,—Que l'article 9 soit modifié en remplaçant les lignes 14 à 17, à la page 4, par ce qui suit:

«faite du président, le conseil compte:

a) un nombre égal d'administrateurs appartenant à la fonction publique et d'administrateurs extérieurs à celle-ci;

b) dans le groupe des administrateurs appartenant à la fonction publique, un nombre égal de gestionnaires et de non-gestionnaires;

c) des personnes provenant des groupes visés par les programmes d'équité en matière d'emploi (femmes, peuples autochtones, minorités visibles et handicapés).»

Après débat, par consentement unanime, l'amendement est retiré.

M. Stevenson propose,—Que la version anglaise de l'article 9 soit modifiée en remplaçant les lignes 15 à 17, à la page 4, par ce qui suit:

«Chair, there are equal numbers of persons who are employed in the Public Service and persons who are not so employed.»

L'amendement est mis aux voix et adopté.

L'article 9, modifié, est adopté.

Article 10

M. Stevenson propose,—Que la version anglaise de l'article 10 soit modifiée en remplaçant les lignes 18 à 23, à la page 4, par ce qui suit:

"10. (1) The Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet is Chair of the Board of Governors.

(2) In the event of a vacancy in the office of Chair, the Board may appoint a person to act as Chair, but the"

The question being put on the amendment, it was agreed to.

Mrs. Catterall moved,—That the French version of clause 10 be amended by striking out lines 19 to 22 on page 4 and substituting the following therefor:

"secrétaire du Cabinet est chargé de la présidence.

(2) En cas de vacance de la présidence, le conseil peut nommer un intérimaire;"

After debate thereon, the question being put on the amendment, it was agreed to.

Clause 10, as amended, carried.

Clause 11 carried.

On Clause 12

Mr. Stevenson moved,—That the English version of clause 12 be amended by striking out line 44 on page 4 and substituting the following therefor:

"places determined by the Chair."

The question being put on the amendment, it was agreed to.

Mrs. Catterall moved,—That the French version of clause 12 be amended by striking out line 43 on page 4 and substituting the following therefor:

"lieu fixés par la présidence."

The question being put on the amendment, it was agreed to.

Clause 12, as amended, carried.

By unanimous consent, the Committee agreed to re-open debate on Clause 12.

Mr. Crosby moved,—That Clause 12 be amended by striking out lines 42 and 43, on page 4 and substitute the following therefor:

"12. The Board is responsible for the conduct and management of the affairs of the Centre and shall meet at least twice during each fiscal year at the time and."

After debate thereon, the question being put on the amendment, it was agreed to.

Clause 12, as further amended, carried.

On Clause 13

Mr. Stevenson moved,—That subclause 13(3) be amended by striking out lines 15 and 16 on page 5 and substituting the following therefor:

"policies of the Government of Canada as well as its management training needs and priorities as determined by"

The question being put on the amendment, it was agreed to.

Clause 13, as amended, carried.

«10. (1) The Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet is Chair of the Board of Governors.

(2) In the event of a vacancy in the office of Chair, the Board may appoint a person to act as Chair, but the»

L'amendement est mis aux voix et adopté.

Mme Catterall propose,—Que la version française de l'article 10 soit modifiée en remplaçant les lignes 19 à 22, à la page 4, par ce qui suit:

«secrétaire du Cabinet est chargé de la présidence.

(2) En cas de vacance de la présidence, le conseil peut nommer un intérimaire;»

Après débat, l'amendement est mis aux voix et adopté.

L'article 10, modifié, est adopté.

L'article 11 est adopté.

Article 12

M. Stevenson propose,—Que la version anglaise de l'article 12 soit modifiée en remplaçant la ligne 44, à la page 4, par ce qui suit:

«places determined by the Chair.»

L'amendement est mis aux voix et adopté.

Mme Catterall propose,—Que la version française de l'article 12 soit modifiée en remplaçant la ligne 43, à la page 4, par ce qui suit:

«lieu fixés par la présidence.»

L'amendement est mis aux voix et adopté.

L'article 12, modifié, est adopté.

Par consentement unanime, le Comité revient à l'article 12.

M. Crosby propose,—Que l'article 12 soit modifié en remplaçant la ligne 41, à la page 4, par ce qui suit:

«12. Le conseil est chargé de la conduite des travaux et des activités du Centre. Il se réunit au moins deux fois»

Après débat, l'amendement est mis aux voix et adopté.

L'article 12, remodifié, est adopté.

Article 13

M. Stevenson propose,—Que l'article 13 soit modifié en remplaçant les lignes 12 à 14, à la page 5, par ce qui suit:

«le directeur tient compte des grandes orientations du gouvernement fédéral, ainsi que de ses besoins et ordres de priorité en matière de formation en gestion tels qu'ils sont détermi-»

L'amendement est mis aux voix et adopté.

L'article 13, modifié, est adopté.

Clause 14 carried.

On Clause 15

Mrs. Catterall moved,—That clause 15 be amended by striking out lines 33 to 42 on page 5 and lines 1 to 10 on page 6.

After debate thereon, by unanimous consent, the amendment was withdrawn.

Clauses 15 and 16 carried.

On Clause 17

Mrs. Catterall moved,—That clause 17 be amended by striking out line 22 on page 6 and substituting the following therefor:

"functions provided that the Executive Committee so established reflects the composition of the Board pursuant to Subsection 9(2)."

After debate thereon, the question being put on the amendment, it was negatived on the following division: Yeas: 1; Nays: 3.

Clauses 17 and 18 carried.

On Clause 19

Mrs. Catterall moved,—That clause 19 be amended by adding, immediately after line 9 on page 7, the following therefor:

"(3) Within one year after the fourth anniversary of the coming into force of this Act and every five years thereafter, the Board shall cause a review and report to be made of the activities and organization of the Centre.

(4) The Minister shall cause a copy of the report referred to in subsection (3) to be laid before each House of Parliament within the first thirty days that House is sitting after the report is made."

After debate thereon, the question being put on the amendment, it was agreed to.

Clause 19, as amended, carried.

Clauses 20 to 26 severally carried.

Clause 1 carried.

The Title carried.

The Bill, as amended, carried.

Ordered,—That the Committee order a reprint of Bill C-34, as amended, for the use of the House of Commons at Report Stage.

Ordered,—That the Chairman report the Bill, as amended, to the House.

At 12:00 o'clock noon, it was agreed,—That the Committee adjourn.

J.M. Robert Normand

Clerk of the Committee

L'article 14 est adopté.

Article 15

Mme Catterall propose,—Que l'article 15 soit modifié en supprimant les lignes 30 à 37, à la page 5, et 1 à 10, à la page 6.

Après débat, par consentement unanime, l'amendement est retiré.

Les article 15 et 16 sont adoptés.

Article 17

Mme Catterall propose,—Que l'article 17 soit modifié en remplaçant la ligne 20, à la page 6, par ce qui suit:

«ainsi que constituer un bureau du conseil—qui doit refléter la composition de conseil prévue au paragraphe 9(2)—et»

Après débat, l'amendement, mis aux voix, est rejeté par 3 voix contre 1.

Les articles 17 et 18 sont adoptés.

Article 19

Mme Catterall propose,—Que l'article 19 soit modifié en ajoutant après la ligne 7, à la page 7, ce qui suit:

«(3) La cinquième année suivant l'entrée en vigueur de la présente loi et tous les cinq ans par la suite, le conseil fait procéder à l'examen des activités et de l'organisation du Centre et à l'établissement d'un rapport à cet égard.

(4) Le ministre fait déposer le rapport d'examen visé au paragraphe (3) devant chaque chambre du Parlement dans les trente premiers jours de séance de celle-ci suivant son établissement.»

Après débat, l'amendement est mis aux voix et adopté.

L'article 19, modifié, est adopté.

Les articles 20 à 26 sont adoptés respectivement.

L'article 1 est adopté.

Le titre est adopté.

Le projet de loi, modifié, est adopté.

Il est ordonné,—Que le Comité fasse réimprimer le projet de loi modifié pour les besoins de la Chambre à l'étape du rapport.

Il est ordonné,—Que le président fasse rapport du projet de loi modifié.

À 12 h 00, il est convenu,—Que la séance soit levée.

Le greffier du Comité

J.M. Robert Normand

[*Texte*]

EVIDENCE

[*Recorded by Electronic Apparatus*]

Thursday, May 10, 1990

• 0940

Le président: À l'ordre!

Nous poursuivons aujourd'hui l'étude article par article du projet de loi C-34, Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence.

J'aimerais, dans un premier temps, vous lire une lettre que j'ai reçue du Président de la Chambre des communes, et qui est datée du 9 mai 1990.

Cher Marcel,

Conformément à l'article 113 du Règlement, il me fait plaisir de confirmer votre nomination à la présidence du Comité législatif sur le projet de loi C-34, Loi constituant le Centre canadien de gestion et modifiant certaines lois en conséquence, en remplacement de M. Bill Domm.

Je profite de l'occasion pour remercier MM. Nic Leblanc et Bill Domm, successivement, pour m'avoir efficacement remplacé au cours de mon absence.

J'aimerais aussi vous présenter les personnes qui sont à ma gauche. Ce sont, du Bureau du légiste et conseiller parlementaire, M. Louis-Philippe Côté; et à titre de collègue de notre indispensable greffier, M. Robert Normand, William Farrell qui va nous aider dans la poursuite de nos débats.

Nous avons avec nous également, le secrétaire parlementaire du vice-premier ministre, Président du Conseil privé de la Reine pour le Canada et ministre de l'Agriculture, le distingué Murray Cardiff; et du Centre canadien de gestion, M. John L. Manion, qui en est le principal. Je vous souhaite la bienvenue.

Afin de nous assurer que nous sommes tous au même point quant à l'étude que nous menons, j'aimerais faire une brève rétrospective de ce qui s'est passé jusqu'à présent. Les membres du Comité ont devant eux un document sur lequel, je crois, il y a eu certains ajouts ce matin de la part de l'Opposition officielle du Parti libéral; le greffier sera sûrement en mesure de vous envoyer les documents au fur et à mesure qu'ils viendront en discussion. On vous a remis aussi les notes appropriées qui sont inscrites au bas des amendements en indiquant comment le Comité en a disposé.

Les amendements suivants ont été débattus: LA, page 0—amendement retiré; LO, page 0-A—amendement *not allowed*; L-1, page 1—amendement retiré; L-2, page 2—amendement retiré; L-3, page 3—amendement retiré; G-1, amendement du gouvernement, page 3-A—proposé par Mme Catterall et adopté; G-2, amendement du gouvernement, page 3-B—proposé par M. Stevenson et modifié par un amendement de Mme Catterall et adopté; L-4, amendement non proposé, *not moved*; L-5, amendement retiré.

Donc, nous commençons immédiatement avec la motion L-6, page 6, de votre nouveau document; c'est la motion de Mme Catterall, et je lui cède immédiatement la parole.

[*Traduction*]

TÉMOIGNAGES

[*Enregistrement électronique*]

Le jeudi 10 mai 1990

The Chairman: Order, please!

We are resuming the clause by clause study of Bill C-34, an Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof.

First of all, I will read you a letter, dated May 9, 1990, I have received from the Speaker of the House of Commons.

Dear Marcel,

Pursuant to Standing Order 113, it is my pleasure to confirm your appointment to the Chair of the Legislative Committee on Bill C-34, an Act to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend certain Acts in consequence thereof, in replacement of Mr. Bill Domm.

I take this opportunity to thank Mr. Nic Leblanc and Mr. Bill Domm who, in turn, replaced me most efficiently while I was away.

I would also like to introduce the people here on my left. They are, from the office of the Law Clerk and Parliamentary Counsel Mr. Louis-Philippe Côté; and a colleague of our most essential Clerk, Mr. Robert Normand, Mr. William Farrel who will be helping us in the course of our work.

We also have with us today, the Parliamentary Secretary to the Deputy Prime Minister, President of the Queen's Privy Council for Canada and Minister of Agriculture, the distinguished Murray Cardiff; and from the Canadian Centre for Management Development, Mr. John L. Manion, Principal. Welcome, gentlemen.

Before we commence today, I would like to bring the members up to date on what has been done up until now. Members have before them a document to which the official Opposition, the Liberal party, has made some additions this morning; the Clerk will of course hand out these documents when they come up for discussion. You also have at the bottom of each amendment, notes indicating what the Committee decided on each one.

The following amendments have been dealt with: L-A, page 0, amendment withdrawn; L-O, page 0-A—amendment not allowed; L-1, page 1—amendment withdrawn; L-2, page 2—amendment withdrawn; L-3, page 3—amendment withdrawn; G-1, government amendment, page 3-A -moved by Mrs. Catterall and adopted; G-2, government amendment, page 3-B—moved by Mr. Stevenson, amended on motion from Mrs. Catterall and adopted; L-4, amendment not moved; *pas proposé*; L-5, amendment withdrawn.

Therefore today, we will start with the motion L-6, on page 6 of the new package; this is a motion by Mrs. Catterall to whom I now give the floor.

[*Text*]

• 0945

Mrs. Catterall (Ottawa West): I move that clause 4 of Bill C-34 be amended by adding after line 38 on page 2 the following:

> (g) To foster representation in the management category and to ensure representation in its training, orientation and development programs and staffing of employment equity target groups of the employment equity target groups (women, aboriginal peoples, visible minorities and disabled persons).

This is simply another amendment, Mr. Chairman, following on the presentation to us by a number of groups, most noticeably the Commissioner of Human Rights for Canada, that it was important to integrate the principles of employment equity into all aspects of the management of the centre and its operations, if we were in fact to start overcoming employment "disequity" within the Public Service.

Mr. John L. Manion (O.C., Principal, Canadian Centre for Management Development): We discussed this with our legal advisers and have a number of concerns about the amendment.

The word "foster" causes some difficulty to the centre. The centre is certainly in a position to support the efforts of the Treasury Board and the Public Service Commission, which have the responsibility to manage employment equity programs. The centre itself cannot do more than be supportive in this area.

Our second concern relates to the word "ensure". The centre is able and will, as I said before, ensure that our programs and activities overall do cover all of these groups in a fair and equitable fashion. But to ensure representativeness on any given course, seminar, or program is impossible.

For example, if the centre launches a program to teach the managers of scientific institutions how to improve their management capability, the clientele of that course is a given—it is the managers of scientific institutions. If we have an orientation seminar for deputy ministers or assistant deputy ministers, our clientele, by definition, is that group.

We have other programs where we are not only able to ensure equitable representation but also to exceed the normal representation in the management category by bringing in people at levels below the management category. But the wording of the clause would require the centre to do something it cannot practically, operationally do. Beyond this, the intent of the amendment is perhaps covered in the other amendments to clause 4 discussed at the last meeting.

Mrs. Catterall: As I did at the last meeting, if there is no agreement on this amendment, I am certainly prepared to withdraw it rather than have us vote it down.

[*Translation*]

Mme Catterall (députée d'Ottawa-Ouest): Je propose que l'article 4 du projet de loi C-34 soit modifié par adjonction, après la ligne 42, page 2, de ce qui suit:

> g) de favoriser la représentation au sein de la catégorie de la gestion des groupes visés par les programmes d'égalité en matière d'emploi (femmes, peuples autochtones, minorités visibles et handicapés) et d'en assurer la représentation dans ses programmes de formation, d'orientation et de perfectionnement et au sein de son personnel.

Monsieur le président, il s'agit simplement d'un amendement de plus, suite à ce que de nombreux témoins, y compris le plus connu, le commissaire des droits de la personne, nous ont dit. Ils ont fait valoir au cours de leur témoignage qu'il fallait intégrer les principes d'équité en matière d'emploi à tous les aspects de la gestion du Centre et de ses activités si nous voulions commencer à surmonter l'«iniquité» en matière d'emploi à la Fonction publique.

M. John L. Manion (O.C., directeur, Centre canadien de gestion): Nous en avons discuté avec nos conseillers juridiques, et cet amendement soulève plusieurs difficultés.

Le mot «favoriser» place le Centre dans une situation difficile. Nous sommes certainement en mesure d'appuyer les efforts du Conseil du Trésor et de la Commission de la Fonction publique, qui sont responsables de la gestion des programmes d'équité en matière d'emploi. Le Centre ne peut faire plus qu'appuyer de tels programmes.

Nous nous préoccupons également du terme «assurez»: Comme je l'ai déjà dit, le Centre est parfaitement en mesure, et il n'y manquera pas, d'assurer que l'ensemble de nos programmes et activités s'adressent à tous ces groupes d'une façon juste et équitable. Il nous est toutefois impossible d'assurer une représentation pour un cours, un atelier ou un programme particuliers.

Par exemple, si le Centre mettait sur pied un programme destiné à enseigner aux gestionnaires des institutions scientifiques comment améliorer leurs compétences en gestion, il est évident qu'un tel cours aurait une clientèle cible—les gestionnaires des institutions scientifiques. Si nous offrons un atelier d'orientation à l'intention des sous-ministres ou des sous-ministres adjoints, par définition, c'est à ce groupe que nous nous adressons.

Dans le cas d'autres programmes, non seulement nous pouvons assurer une représentation équitable, mais nous sommes même en mesure de faire mieux que la représentation habituelle que l'on retrouve dans la catégorie de la gestion, en offrant cette formation à des employés qui ne font pas encore partie de cette catégorie. Toutefois, le libellé que vous proposez forcerait le Centre à faire quelque chose d'impossible sur le plan pratique, sur le plan opérationnel. En outre, l'objectif visé par cet amendement se retrouve dans d'autres amendements à l'article 4, dont nous avons parlé à la dernière réunion.

Mme Catterall: Comme je l'ai fait à la dernière réunion, s'il n'y a pas de terrain d'entente, je suis disposée à retirer mon amendement plutôt qu'à le voir rejeté.

[*Texte*]

I would like to respond to what Mr. Manion said. I would draw the attention of committee members to the words of the Human Rights Commissioner who said very clearly that the things outlined in this clause are exactly what needs to happen, that if the attitudes and the exposure of management in their understanding of and efforts to achieve equity in the Public Service are not firm and solid, then it simply will not happen. So it is really a question of both the centre's and the government's commitment to equity in the Public Service in the management category and throughout the Public Service.

Mr. Chairman, I think the Human Rights Commissioner was very clear that some fundamental changes are needed. We are setting up an institution that is now spending $11.5 million a year to inculcate in the first of its objects, values and traditions in the Public Service. If those values and traditions do not include equity for all Canadians, for all people who work for the Public Service, and for all people who aspire and have the ability to achieve management status within the Public Service, then I do not know who is training and developing those managers in those attitudes.

• 0950

There is nothing in this clause that says "in every single training program". It just says this is one of the objects of the centre.

Nothing is more important to foster equity than the attitudes of managers and the kind of training and development they receive. Nothing is more important than including people who have heretofore been largely excluded from the management category in the training and development that give them access to that management category.

If the government wants to refuse to approve this amendment, that is fine. Then we will still be, 20 years from now, in the same position we are in now. I would like to see us make the kind of progress we have made with francophones in the Public Service, with the promotion of francophones, and with the equal representation of francophones, although we still have a long way to go throughout the Public Service. I think that is a legitimate aspiration for people we have clear evidence have not had equal opportunity in the Public Service.

If the government members do not want to approve this motion I wish they would tell me so and I will simply withdraw it, to make it easy for everybody.

Le président: Est-ce que la députée a le consentement unanime pour retirer l'amendement L-6?

Amendment withdrawn

Mr. Crosby (Halifax West): I think we should record that the government members very clearly expressed their view on this subject and believe it is incorporated in other amendments. We have the same precatory wishes the member has. There is no quarrel. It is just how we carry it out. We want to carry it out simply and efficiently; and that is done.

[*Traduction*]

Toutefois, j'aimerais répondre à M. Manion. J'aimerais rappeler aux membres du comité ce que nous a dit le commissaire des droits de la personne, à savoir que c'est là exactement ce qu'il faut, que si la direction n'est pas vraiment engagée par ses attitudes et ses connaissances à promouvoir l'équité en matière d'emploi dans la Fonction publique, ce principe ne se concrétisera pas. En réalité donc, nous parlons de l'engagement et du centre et du gouvernement à réaliser l'équité en matière d'emploi, dans la catégorie de la gestion et dans toute la Fonction publique.

Monsieur le président, je pense que le commissaire des droits de la personne a affirmé très clairement qu'il fallait apporter des changements fondamentaux. Nous mettons sur pied un organisme qui dépense déjà 11 millions et demi de dollars par année afin, comme il est stipulé dans sa mission, de stimuler chez les gestionnaires le sens des valeurs et des traditions qui caractérise la Fonction publique. Si ces valeurs et traditions ne comprennent pas l'équité pour tous les Canadiens, pour tous ceux qui travaillent à la Fonction publique, pour tous ceux qui aspirent à des postes de gestion pour lesquels ils sont compétents, alors je ne sais pas qui va inculquer ces attitudes aux gestionnaires.

Il n'est pas précisé dans cet article «dans tous les programmes de formation». C'est simplement l'un des objectifs du centre.

Les attitudes des gestionnaires ainsi que la formation et le perfectionnement dont ils bénéficient, jouent un rôle primordial dans la recherche de l'équité. Il est absolument essentiel d'inclure ceux qui, jusqu'à présent, étaient essentiellement exclus de la formation et du perfectionnement qui ouvrent la porte à la catégorie de la gestion.

Si le gouvernement veut rejeter cet amendement, très bien. Dans 20 ans, nous serons toujours dans la même situation. J'aimerais nous voir réaliser dans ce domaine les mêmes progrès qu'en ce qui touche les francophones à la Fonction publique, la promotion des francophones et la représentation égale des francophone, bien que même là, il reste beaucoup de chemin à parcourir. J'estime qu'il s'agit d'une aspiration tout à fait légitime de la part de ceux qui, manifestement, n'ont pas eu les mêmes occasions que les autres à la Fonction publique.

Si les députés du gouvernement refusent d'adopter cette motion, qu'ils me le disent afin que je puisse tout simplement retirer mon amendement et simplifier les choses.

The Chairman: Does the member have your unanimous consent to withdraw amendment L-6?

L'amendement est retiré

M. Crosby (député de Halifax-Ouest): Je pense qu'il nous faut consigner le fait que les députés du gouvernement ont dit très clairement ce qu'ils pensent, c'est-à-dire que ce principe se retrouve dans d'autres amendements. Nous partageons les intentions de la députée. Nos opinions ne divergent que sur les moyens. Nous voulons y parvenir de façon simple et efficace, et c'est déjà le cas.

[*Text*]

The Chairman: Okay, it is in the record. Now we move to L-7.

Mrs. Catterall: I think this motion is redundant, Mr. Chair. It is already included in L-4. So it has been adopted.

The Chairman: L-8, Mrs. Catterall again.

Mrs. Catterall: On this one I think there is support from the principal of the centre and from the government members. So I move that clause 4 of Bill C-34 be amended by adding after line 38 on page 2 the following:

> to help managers in the Public Service develop a successful co-operative relationship with staff members at all levels through leadership, motivation, effective internal communications and the encouragement of innovation, high-quality service to the public, and skills development;

Mr. Manion: Mr. Chairman, the government is prepared to accept it, but it is felt clause 4 of the bill would read more coherently if this were put up following subclause 4.(b).

Mrs. Catterall: Could we just agree to amend the wording to add "after clause 4.(b)"?

Mr. Manion: Yes. Our lawyers have prepared a revised amendment in both languages that could be used, if it is helpful.

Mrs. Catterall: Are there substantive changes to it? I have not seen—

Mr. Manion: No. The only change is to add words that would relocate it and renumber the subclauses accordingly.

Mrs. Catterall: So we could simply accept, if I can make a slight amendment and read it over again, that clause 4 of Bill C-34 be amended by adding, after line 18. . .

Mr. Manion: Yes.

Mrs. Catterall: And the rest as read.

Amendment agreed to

• 0955

Mrs. Catterall: I move that clause 4 of Bill C-34 be amended by adding after line 38 on page 2 the following:

> j) to foster through its staffing, programs and research, access to its programs and through the composition of the Board, the achievement of equality in the federal workplace and in the management of the Public Service so that no person shall be denied employment opportunities or benefits for reasons unrelated to ability and, in fulfillment of that goal, to correct the conditions of disadvantage in employment experience by women, aboriginal peoples, persons with disabilities and persons who are, because of their race or colour, in a visible minority in Canada.

I should explain this amendment. After our last meeting in which a number of amendments had been approved or not approved, I went back to the submission of the Commissioner of Human Rights to the committee and noted carefully his words. I think it is important perhaps for the committee to hear those. He said the following:

[*Translation*]

Le président: Très bien, c'est noté. Passons maintenant à L-7.

Mme Catterall: Je pense que cet amendement est maintenant superflu, monsieur le président. C'est la même chose que L-4. Nous l'avons déjà adopté.

Le président: L-8, encore une fois Mme Catterall.

Mme Catterall: Je pense que le directeur du centre et les députés du gouvernement appuient cet amendement. Je propose donc que l'article 4 du projet de loi C-34 soit modifié par adjonction, après la ligne 42, page 2, de ce qui suit:

> d'aider les gestionnaires de la Fonction publique à établir des relations de collaboration fructueuses avec les membres du personnel de tous niveaux par leur leadership, leur motivation, l'efficacité de leurs communications internes et l'incitation à l'innovation, à la fourniture au public de services de haute qualité et au développement des compétences personnelles.

M. Manion: Monsieur le président, le gouvernement accepte cet amendement, mais il estime que, pour des raisons de cohérence, c'est après l'alinéa b) de l'article 4 qu'il faut l'insérer.

Mme Catterall: Pouvons-nous nous entendre pour modifier le libellé et ajouter «après l'alinéa 4.b)»?

M. Manion: Oui. Nos avocats ont préparé un texte révisé de cet amendement dans les deux langues si cela peut vous aider.

Mme Catterall: Y avez-vous apporté des modifications de fond? Je ne l'ai pas vu. . .

M. Manion: Non. Nous l'avons simplement resitué et nous avons renuméroté les alinéas.

Mme Catterall: Donc, nous pourrions tout simplement dire, et je vais relire l'amendement en y apportant cette légère modification, que l'article 4 du projet de loi C-34 soit modifié par adjonction, après la ligne 19. . .

M. Manion: Oui.

Mme Catterall: Et ensuite le reste.

L'amendement est adopté

Mme Catterall: Je propose que l'article 4 du projet de loi C-34 soit modifié par adjonction, après la ligne 42, page 2, de ce qui suit:

> j) favoriser par son personnel, ses programmes et sa recherche, l'accès à ses programmes et par la composition de son conseil d'administration, réaliser l'égalité en milieu de travail et au sein de la direction de la Fonction publique de façon que nul ne se voit refuser d'avantages ou de chances en matière d'emploi pour des motifs étrangers à sa compétence et, à cette fin, corriger les désavantages subis, dans le domaine de l'emploi, par les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les personnes que leur race ou leur couleur place parmi les minorités visibles du Canada.

Permettez-moi de vous expliquer cet amendement. Après notre dernière réunion à laquelle nous avons adopté et rejeté plusieurs amendements, j'ai relu attentivement le mémoire du commissaire des droits de la personne. Je pense qu'il est important de citer un extrait de son mémoire à votre intention. On y lit:

[*Texte*]

How can the CCMD play a part in dealing with this situation? I submit that employment equity can be incorporated into the operation of the centre in several ways: as one of the objects of the centre stated in section 4 of the bill;

That is what I am trying to do with this amendment. He goes on to talk about the composition of the board of governors, the staffing of the centre, the research program, course offerings and finally the rules governing access to the traiming. Those are all incorporated in my amendment, as you will notice, Mr. Chair, and as I hope the government members will notice.

The commissioner went on to say:

In a period of diminishing numbers and limited outside recruitment, employment equity presents an even greater challenge to Public Service managers. The centre must therefore orient managers towards an appreciation of the importance of employment equity

In case some members wonder where the words in this amendment come from, I will tell you. It comes from the Employment Equity Act, approved by the Parliament of Canada. It defines what the Government of Canada imposes on all federally regulated employers in the private sector. I trust that government will not choose to refuse to live by the same rules that it applies to the private sector.

Again, my apologies that this could not be ready before yesterday. I did need to have some consultations on it.

The Chairman: Mr. Manion, are you ready to respond?

Mr. Crosby: Mr. Chairman, before he goes on, it is an interesting intervention by the member. I could propose an amendment to this Bill C-34 saying that the centre shall abide by the Canadian Charter of Rights and Freedoms and in particular shall guarantee to everybody who enters the centre full freedom from arrest and so on.

That is part of the general law. We do not admit when we are setting up a centre that they have any options about employment equity. We do not admit, by creating a new body and calling it by whatever Parliament chooses to call it, that they have the right to regard any of the generals laws of Canada. . . We do not have to reach out and say that in operating the centre, you know there is a Charter of Rights and Freedoms that guarantees equal access or equal rights to all Canadians and so on, and just to make sure you know it we are going to write it into the bill.

I would not exactly go so far as to say the member is insulting the proponents of the bill, but the member is suggesting that every time you create a government emanation you have to write into the charter of that government emanation all the laws that under the Constitution and under the Statutes of Canada they are required to apply.

[*Traduction*]

Quel rôle le Centre peut-il jouer dans ce scénario? Je suggère que l'équité en matière d'emploi pourrait être incorporée dans les activités du Centre ainsi: en tant, premièrement, qu'un des objectifs du Centre à l'article 4;

C'est ce que je tente de faire ici. Il parle ensuite de la composition du conseil d'administration, de la dotation du personnel du Centre, des cours offerts par le Centre et enfin des règlements régissant l'accessibilité aux cours de formation. J'ai incorporé toutes ces suggestions dans mon amendement, comme vous pouvez le constater, monsieur le président, et, comme je l'espère, peuvent le constater les députés du gouvernement.

Le commissaire continue:

En période d'attrition et de recrutement externe restreint, l'équité en matière d'emploi présente pour les gestionnaires fédéraux un défi encore plus grand. C'est pourquoi le CCG doit souligner l'importance de l'équité en matière d'emploi auprès des gestionnaires fédéraux.

Si vous êtes curieux de savoir d'où j'ai tiré le texte de cet amendement, je vais vous le dire. Il vient de la Loi sur l'équité en matière d'emploi adoptée par le Parlement du Canada. On y trouve toutes les exigences que le gouvernement du Canada impose aux employeurs du secteur privé assujettis à la règlementation fédérale. J'ose espérer que le gouvernement ne décidera pas de refuser ces mêmes règlements qu'il impose au secteur privé.

Encore une fois, je m'excuse de ne pas avoir pu vous présenter cet amendement hier. J'ai dû me renseigneer.

Le président: Monsieur Manion, qu'en pensez-vous?

M. Crosby: Monsieur le président, avant que M. Manion ne réponde, j'aimerais dire que cette initiative de la députée est très intéressante. Je pourrais, pour ma part, proposer un amendement au projet de loi C-34, où il serait stipulé que le Centre doit respecter la Charte canadienne des droits et libertés et plus particulièrement doit garantir à ceux qui franchiront ses portes la protection contre l'arrestation, etc.

Cela fait partie des lois. Lors de la création d'un centre, nous ne lui reconnaissons aucune option en ce qui concerne l'équité en matière d'emploi. Lorsque nous créons un nouvel organisme, quel que soit le nom que le Parlement lui donne, nous ne reconnaissons pas qu'il a le droit de se soustraire aux lois de portée générale du Canada. . .Il n'est pas nécessaire de préciser que, dans ses activités, le Centre doit se rappeler qu'il y a une Charte des droits et libertés qui garantit un accès égal ou des droits égaux à tous les Canadiens, etc., et, pour nous assurer que le Centre le sait, de l'inclure dans le projet de loi.

Je n'irais pas jusqu'à dire que la députée insulte les promoteurs du projet de loi, mais elle laisse entendre qu'à chaque fois que l'on crée une entité gouvernementale, il faut préciser dans la loi portant création de cette entité qu'elle est visée par toutes les dispositions de la Constitution et des lois du Canada.

[*Text*]

I get the point. I know it is nice to remind people we have the Canadian Charter of Rights and Freedoms. We have obligations, duties and responsibilities. Do not cease to remind people of it, but to get down to the technicality of writing it into a bill, I do not see the point. I do not think the member should for a minute suggest or impute any motives to anybody who says no.

I want a clear-cut bill that deals with the obligations, responsibilities and operations of this centre. I do not want to rewrite and incorporate the laws that I know the centre must follow. In fact, the Canadian Charter of Rights and Freedoms, for example, as with the employment equity legislation, carries its own sanctions. If the centre does not abide by the Canadian Charter of Rights and Freedoms, there is a provision written in, and they can be taken to court and charged with that violation. To my mind, it has no real meaning to repeat the general law of Canada in a specific statute.

• 1000

Mrs. Catterall: Mr. Chairman, if there are no other speakers, I would like to respond. I think the member is mistaken. The Employment Equity Act does not apply to the Government of Canada. I think you will also find that if there is an insult here, it is not mine; it is the Canadian Human Rights Commissioner—

Mr. Crosby: He is capable of that.

Mrs. Catterall: —who said that this is necessary and desirable. I would remind the member and all of us, I guess, that—

Mr. Crosby: What about the Canadian Charter of Rights and Freedoms? Do you think that should be written into this bill?

Mr. Gauthier (Ottawa—Vanier): That is basic constitutional law.

Mrs. Catterall: We have certain pretentions we like to make as a society, and that is that everybody does have equality of opportunity. In fact, we have just had a very damning report that says that in the Public Service of Canada that does not happen. I feel fairly strongly—

Mr. Crosby: Then I think you should introduce into Parliament a bill that gives effectiveness—

Mrs. Catterall: May I finish, Mr. Chairman? I feel pretty strongly, and so did the commissioner, that in fact what is taught, what the course content is, who participates in the centre, who directs the centre's affairs according to the act is a vital part if we are to change that and if we are to have equality in the Public Service. I feel very strongly a sense of shame that the Public Service is lagging behind the private sector rather than leading it. Again, Mr. Chairman, it is obvious there is no agreement on the part of the government members, so I will simply withdraw the motion.

Mr. McCurdy (Windsor—St. Clair): Mr. Chairman, let me first apologize for having been absent last week. I was out of town.

It seems to me that the amendment before us does have some degree of merit that I think might adequately be met if we look at perhaps amending some clauses that have already been approved.

[*Translation*]

Je vois où elle veut en venir. Je reconnais qu'il peut être opportun de rappeler aux gens que nous avons une Charte canadienne des droits et libertés, que nous avons des obligations, des devoirs et des responsabilités. Il ne faut pas cesser de le faire, mais d'aller jusqu'à le préciser dans un projet de loi, je ne vois vraiment pas pourquoi. Je ne pense pas que la députée doive attribuer un motif quelconque à quiconque refuse un tel amendement.

Je souhaite un projet de loi clair qui porte sur les obligations, les responsabilités et les activités de ce centre. Je ne veux pas inclure toutes les lois que le centre doit, cela va de soi, suivre. En fait, la Charte canadienne des droits et libertés, tout comme la Loi sur l'équité en matière d'emploi, prévoit ses propres sanctions. Si le centre ne respecte pas la Charte, certaines dispositions s'appliqueront et l'on pourra lui intenter des poursuites. Que je sache, il n'y a vraiment aucune raison de reprendre une loi de portée générale dans une loi précise.

Mme Catterall: Monsieur le président, s'il n'y a pas d'autres intervenants, j'aimerais répondre. Je pense que le député se trompe. La Loi sur l'équité en matière d'emploi ne s'applique pas au gouvernement du Canada. Il est à noter aussi que, si insulte il y a, elle ne vient pas de moi, mais du commissaire des droits de la personne. . .

M. Crosby: Il en est bien capable.

Mme Catterall: . . .qui a déclaré que c'était nécessaire et souhaitable. J'aimerais rappeler au député et à nous tous que. . .

M. Crosby: La Charte canadienne des droits et libertés? Faut-il également l'inclure dans ce projet de loi?

M. Gauthier (député d'Ottawa-Vanier): C'est le droit constitutionnel fondamental.

Mme Catterall: Comme société, nous voulons certaines choses, et notamment que l'équité en matière d'emploi existe pour tous. En fait, nous venons tout juste de recevoir un rapport accablant qui dit qu'à la Fonction publique du Canada cela n'est pas le cas. Je suis persuadée. . .

M. Crosby: Dans ce cas, présentez un projet de loi qui concrétise. . .

Mme Catterall: Puis-je terminer, monsieur le président? Je suis persuadée, tout comme le commissaire, qu'en fait, les précisions que donne la loi sur la matière des cours, les participants et les dirigeants des affaires du centre joueront un rôle vital si nous voulons apporter des changements et si nous voulons l'équité à la Fonction publique. J'ai profondément honte de voir que la Fonction publique est à la remorque et non à l'avant-garde du secteur privé. Encore une fois, monsieur le président, il est évident que les députés du gouvernement ne sont pas de mon avis et, dans ce cas, je vais tout simplement retirer ma motion.

M. McCurdy (député de Windsor—St. Clair): Monsieur le président, permettez-moi tout d'abord de m'excuser de mon absence de la semaine dernière. J'étais en déplacement.

Il me semble que cet amendement a un certain mérite. Nous pourrions peut-être réaliser la même chose en modifiant quelque-uns des articles que nous avons déjà adoptés.

[*Texte*]

Mrs. Catterall: We have already tried that, Howard.

Mr. McCurdy: Maybe we can try it again. I would say that there are some problems with the elaborateness of the wording here, and I do have some doubts about how far one can go on a piece of legislation in terms of this kind of specificity in meeting this end. But perhaps we can talk about that and take another try at it later, if Mrs. Catterall withdraws this, and see if we can find another way of getting at it.

Amendment withdrawn

Clause 4 as amended agreed to

On clause 5—*Powers*

Mrs. Catterall: I move that clause 5 of Bill C-34 be amended by striking out lines 5 and 6 on page 3 and substituting the following therefor:

(c) cooperate with other institutions engaged in management development and with other federal government training centres for the purpose of sharing information and avoiding duplication of programs, studies or initiatives developed by the Centre, the institutions or the training centres;

Mr. Chairman, I have introduced this amendment because the government has a number of other training institutions, particularly the National Defence college, which is very well known for the excellence of its course offerings, and the Transport Canada training centre, whose purpose is entirely different. However, I think it is extremely important that the operations of the centre be part of the whole of how we train in the Public Service. How we do this throughout the Public Service obviously determines whether we do or do not identify talent that eventually becomes management material.

• 1005

I also am aware that when the Senate last reviewed this bill they raised some serious concerns—about the collaboration with other institutions of training, of staff development, of education—dealing with management training. I understand Mr. Manion has some comments on this. His note to me some weeks ago said that he has no objection to the substance of the amendment; however, he suggested there might be some words that could be removed.

Mr. Manion: Mr. Chairman, certainly the intent of ensuring that the centre co-operates with other federal training institutions is one we would support. We are trying very hard to do that. There is no objection to having something in the bill saying that.

But the lawyers say the last three lines of the amendment, specifying "for the purpose of", are really unnecessary in the bill. They have suggested that the hon. member's intent could be met by simply including some words in this clause to read "other institutions engaged in management and personnel development". This would be even broader than "other federal. . .training centres".

Mrs. Catterall: This seems to be missing from the package.

[*Traduction*]

Mme Catterall: Nous avons déjà essayé cela, Howard.

M. McCurdy: Peut-être pouvons-nous essayer encore. À mon avis, le texte entre peut-être un peu trop dans les détails, car je ne sais pas jusqu'à quel point on peut donner de telles précisions dans une loi. Peut-être pourrions-nous en reparler plus tard si Mme Catterall accepte de retirer cet amendement. Nous verrons ensuite s'il n'y pas un autre moyen d'aborder la question.

L'amendement est retiré

L'article 4 modifié est adopté

Article 5—«Attributions»

Mme Catterall: Je propose que l'article 5 du projet de loi C-34 soit modifié par substitution, aux lignes 7 à 9, page 3, de ce qui suit:

c) collaborer avec d'autres organismes intéressés par le perfectionnement de la gestion et avec les autres centres de formation du gouvernement fédéral en vue de mettre en commun l'information et d'éviter que ces programmes, études ou autres mesures émanant respectivement du Centre, de ces organismes et de ces centres de formation ne fassent double emploi.

Monsieur le président, je présente cet amendement parce que le gouvernement possède plusieurs autres centres de formation, notamment le Collège de la défense nationale, dont l'excellence est bien connue, et le Centre de formation de Transports Canada, dont la mission est tout à fait différente. Il me semble cependant extrêmement important d'intégrer le Centre canadien de gestion à l'ensemble de la formation assurée par la Fonction publique. Du mode de procéder dans cette dernière dépend, de toute évidence, le dépistage des aptitudes chez ceux qui sont destinés à devenir des cadres.

Je sais également que lorsque le Sénat a révisé ce projet de loi, de graves doutes ont été exprimés, à propos de la formation des cadres, sur la collaboration avec les autres établissements de formation, le perfectionnement des cadres, l'enseignement. M. Manion a, je crois, des observations à faire là-dessus. Dans une note qu'il m'adressait il y a quelques semaines, il me disait n'avoir pas d'objection quant au fond de l'amendement, mais il proposait de supprimer quelques mots.

M. Manion: Monsieur le président, nous sommes certainement en faveur d'une coopération du Centre avec d'autres établissements de formation du gouvernement fédéral. Tous nos efforts vont dans ce sens, et nous n'avons donc aucune objection à ce que ce soit explicité dans le projet de loi.

Mais les juristes nous assurent que les trois dernières lignes de l'amendement à partir de «en vue de» sont à vrai dire superflues et qu'il suffirait, pour réaliser l'objectif visé par la députée, d'ajouter simplement à cet article «autres organismes intéressés par la gestion et le perfectionnement du personnel», formule encore plus large que «autres centres de formation. . . fédéral».

Mme Catterall: Cela ne figure pas dans la liasse des amendements proposés.

[*Text*]

The Chairman: You are referring to a government amendment.

Mr. Manion: Our lawyers indicate that this wording would cover the intent of the hon. member's amendment.

Mr. Crosby: Excuse me, Mr. Chairman, but may I ask Mr. Manion what wording other than "institutions" would cover a broader range of facilities? Institutions is a relatively restrictive term compared with a program set up by—

Mrs. Catterall: That was my point exactly.

Mr. Manion: That is right. A great deal of training is not given in training centres. This is what our lawyers pointed out. So by using more generic language such as "personnel development", you broaden it.

There are a number of training centres—those for MOT, Coast Guard, Customs and Excise—but a lot of big departments, such as Employment and Immigration, do not have training centres. They have big internal training operations. This would not be picked up by the wording of the hon. member's amendment but would be picked up by the alternative wording in the government amendment.

Mr. Stevenson (Durham): If Mrs. Catterall would be willing to withdraw her amendment, I would be pleased to move the alternate wording that would cover her concerns.

Mrs. Catterall: I think it is important. I do not understand "institutions" to include other federal government training centres or training programs. I think that is what Mr. Crosby was alluding to. "Institutions" has a fairly narrow meaning.

Would there be some agreement to talk about other institutions? I like the additional wording "in management and personnel development" including "federal government training centres" or programs. Then we would have something we could agree on.

Mr. Crosby: What we are really getting at, Mr. Manion, is the definition of "institutions". What do you mean? Do you mean it is restricted to a building with a sign out in front, or does it include a—

Mr. Manion: No, it is completely open; "other institutions engaged in management and personnel development" would include departmental training branches, federal training centres—

Mr. Crosby: But "institutions" gives me the impression that you are talking about established bodies with separate identities, as opposed to a facility such as Saint-Jean. Pardon me, I do not—but should—know the background of that.

• 1010

Mr. Manion: The language "other institutions engaged in management development" is not restricted to institutions exclusively engaged in management development; they can be institutions with other roles that have a major management development component.

[*Translation*]

Le président: Vous parlez d'un amendement du gouvernement.

M. Manion: Nos juristes nous font savoir que ce libellé répondrait à l'intention de l'amendement de la députée.

M. Crosby: Est-ce que vous me permettez, monsieur le président, de demander à M. Manion quels termes autres que «organismes» engloberaient un plus vaste éventail d'établissements? En employant le mot «organismes», on restreint relativement son application si l'on envisage un programme mis en place par...

Mme Catterall: C'est exactement ce que je voulais dire.

M. Manion: Vous avez raison, il arrive souvent que la formation soit assurée ailleurs que dans des centres de formation, et c'est ce que disaient nos juristes. Vous élargissez donc cette catégorie en employant un terme plus général, par exemple «perfectionnement du personnel».

Il existe un certain nombre de centres de formation, par exemple ceux du ministère des Transports, de la Garde côtière, des Douanes et Accise, mais nombreux sont les grands ministères, comme Emploi et Immigration, qui n'ont pas de pareils centres. Ils ont de nombreux cours de formation internes qui ne seraient pas englobés par les termes de l'amendement de la députée, alors qu'ils le seraient par le libellé proposé dans l'amendement du gouvernement.

M. Stevenson (Durham): Si Mme Catterall était disposée à retirer son amendement, je serais heureux de proposer le nouveau libellé, qui devrait être satisfaisant pour elle.

Mme Catterall: La question me paraît importante. Je ne vois pas, en effet, comment le terme «organismes» engloberait d'autres centres ou programmes de formation du gouvernement fédéral. Je crois que c'est ce que voulait dire M. Crosby, à savoir que «organismes» a un sens assez limité.

Seriez-vous d'accord pour parler d'autres organismes? J'approuve l'emploi de «par le perfectionnement de la gestion et du personnel» ainsi que de «centres de formation du gouvernement fédéral» ou programmes. Nous aurions alors un libellé sur lequel nous pourrions nous entendre.

M. Crosby: Mais le fond de la question, monsieur Manion, c'est la définition du terme «organismes». Qu'entendez-vous par là? S'agit-il simplement d'un bâtiment qui porte un nom clairement indiqué sur la façade, ou entendez-vous par là...

M. Manion: Non, est inclusif et par «autres organismes intéressés par la gestion et le perfectionnement du personnel» on entend également les centres de formation des ministères, les centres de formation du gouvernement fédéral...

M. Crosby: Mais le terme «organismes» évoque pour moi l'image d'établissements à identité distincte, ce qui ne serait pas le cas d'un centre comme celui de Saint-Jean. Je devrais peut-être en savoir davantage là-dessus, mais je dois avouer mon ignorance sur ce point.

M. Manion: Le terme «autres organismes intéressés par le perfectionnement de la gestion» n'est pas limité aux organismes à vocation exclusive de perfectionnement de la gestion, mais peut également comprendre des organismes qui ont d'autres fonctions.

[*Texte*]

Mr. Crosby: Yes. I think it is the word "institutions" that may be overly restrictive. There are fairly elaborate training programs that would not be characterized as institutions. It seems to me there is a firefighting training centre that gets fairly—

Mr. Manion: The word "institution" could be struck. It could be "co-operate with others engaged in management development".

Mr. Crosby: That might be the solution.

Mrs. Catterall: It could be "institutions and programs engaged in management development".

Mr. Manion: That will be no problem.

Mr. Crosby: I think it is what "institution" means, in the sense of whether or not it restricts. Is it restricted to bodies that are established under some kind of separate identity, or would it encompass a training program within Treasury Board for some sort of specialization?

Mrs. Catterall: Members of the committee have some uncertainty. Maybe we had better clarify it.

Mr. Manion: The word "institution" is not used in the Financial Administration Act, so in that sense it is wide open. I believe there is reference to federal institutions in the Official Languages Act which is quite broad. But perhaps the simplest way to do it would be to delete the word "institution" and just refer to "others engaged in management and personnel development", which would be the broadest possible application.

Mr. Crosby: That would resolve it.

Mr. Stevenson: There is a motion on the floor.

Mrs. Catterall: Which can be amended, though.

Mr. Stevenson: We could just withdraw it.

Mrs. Catterall: I am withdrawing mine and I guess I would like to know what we are going to end up with before I do. My preference is very much to see "with other institutions" and "including federal programs".

Amendment withdrawn

The Chairman: We will now move to government amendment 9-A, page 3.

Mr. Stevenson: I think if you make the change that has been suggested, which is somewhat different from the wording of the printed government amendment, then paragraph (c) would now read "co-operate with others engaged in management and personnel development".

So I move that clause 5 of Bill C-34 be amended by striking out lines 5 and 6 and substituting therefor:

co-operate with others engaged in management and personnel development.

Mrs. Catterall: I would like to see the wording of that changed to say "other institutions including federal programs". I think the discussion we have had here makes it clear that we need some clarity there. We do not want duplication, we cannot afford to waste money on training. We need to spend it better so it is not wasted.

[*Traduction*]

M. Crosby: Je comprends, mais c'est le mot «organismes» qui est peut-être trop restreint. Il existe des programmes de formation assez étendus qui ne sont pas considérés comme étant des organismes. C'est ainsi qu'il y a un centre de formation à la lutte contre les incendies qui reçoit un certain nombre...

M. Manion: On pourrait enlever le mot «organisme» et mettre à la place «collaborer avec d'autres qui sont intéressés par le perfectionnement de la gestion».

M. Crosby: Ce pourrait être la solution.

Mme Catterall: On pourrait mettre «organismes et programmes intéressés par le perfectionnement de la gestion».

M. Manion: Il n'y aurait pas d'objection à cela.

M. Crosby: Je crois que c'est le mot «organisme» qui risque d'être restrictif, au sens où il désigne des organismes établis avec une identité distincte. Engloberait-il, par exemple, un programme de formation spécialisée au sein du Conseil du Trésor?

Mme Catterall: Les membres du comité semblent avoir des doutes là-dessus, et nous ferions peut-être mieux de préciser.

M. Manion: Le mot «organisme» n'est pas utilisé dans la Loi sur la gestion des finances publiques, de sorte que dans ce sens il laisse place à l'interprétation. Je crois qu'il est fait mention d'organismes fédéraux dans la Loi sur les langues officielles, mais de façon assez vague. Mais la solution la plus simple serait peut-être de supprimer le mot «organisme» et de conserver simplement «d'autres qui sont intéressés par le perfectionnement de la gestion», ce qui nous donnera un terme au sens le plus large possible.

M. Crosby: Ce qui résoudra le problème.

M. Stevenson: Nous sommes saisis d'une motion.

Mme Catterall: Une motion qui peut être amendée.

M. Stevenson: Nous pourrions tout simplement la retirer.

Mme Catterall: Je retire la mienne, mais j'aimerais auparavant savoir exactement ce que nous allons adopter. Je préférerais personnellement de beaucoup avoir «avec d'autres organismes» et «y compris les programmes du gouvernement fédéral».

L'amendement est retiré

Le président: Nous passons maintenant à l'amendement 9-A du gouvernement, page 3.

M. Stevenson: Si vous apportez la modification proposée, qui diffère légèrement du libellé de l'amendement imprimé, l'alinéa c) deviendrait «collaborer avec d'autres qui sont intéressés par le perfectionnement de la gestion et du personnel».

Je propose donc que l'article 5 du projet de loi C-34 soit modifié par substitution, aux lignes 7 à 9, de ce qui suit:

collaborer avec d'autres qui sont intéressés par le perfectionnement de la gestion et du personnel.

Mme Catterall: J'aimerais modifier ce libellé pour qu'il dise «autres organismes, y compris les programmes du gouvernement fédéral». Il ressort clairement de la discussion que nous venons d'avoir qu'il faut être plus précis ici; nous ne voulons pas de chevauchement, nous devons savoir comment on dépense l'argent pour la formation, afin de na pas permettre de gaspillage.

[*Text*]

If there is no objection to it I will move it as a subamendment, if you want, or you can incorporate it in yours.

• 1015

Mr. Crosby: Well, "others" is as broad as it could possibly be, because nothing would be excluded if you said "co-operate with others engaged in".

Mr. Murray Cardiff (Parliamentary Secretary to the Deputy Prime Minister, President of the Queen's Privy Council for Canada and Minister of Agriculture): I have no major objections to it, but the legal advisers say it is completely unnecessary to elaborate the bill in this way, that it is taken care of with the wording that has been presented.

The Chairman: Put in writing your proposed amendment to make sure everybody will understand the same thing.

Mr. Crosby: Oh, come on! You must have it in writing. Do you not have this?

Mrs. Catterall: No. He has just made a change to it.

The Chairman: Ask the clerk to make sure that we have the same understanding of that amended clause.

The Clerk of the Committee: As I read it, it is moved by Mr. Stevenson that clause 5 be amended by striking out lines 5 and 6 on page 3 and substituting the following therefor:

cooperate with others engaged in management and personnel development;

Amendment agreed to

Clause 5 as amended agreed to

Clause 6 agreed to

On clause 7—*Constitution of Board of Governors*

The Chairman: The reference is page 10, L-10.

Mrs. Catterall: This amendment really has two purposes. One is to change "Chairman" to "Chair", as we have agreed to do throughout the bill. But the other is to change the number of *ex officio* members in addition to the Chair to two.

I do not believe there is any agreement on the part of the government on this, but it is my very strongly held feeling that somebody cannot both be a member of and be accountable to a board. I remind everybody that Mr. Manion is principal of the centre as the deputy minister, and to have the deputy minister sitting on the board of directors to which he reports and who are accountable for his actions... I know it happens in a number of government institutions. I think it is a wrong principle. Somebody either reports to and is accountable to the board or is a member making the decisions. I just think it is a wrong principle—no pun intended, Mr. Manion—and so I move that clause 7 of Bill C-34 be amended by striking out line 38 on page 3 and substituting the following therefor:

governors, including a Chair and two

[*Translation*]

Si vous n'y voyez pas d'objection, je vais le proposer comme sous-amendement ou bien vous pouvez l'incorporer au vôtre.

M. Crosby: Le terme «autres» englobe tout ce qui peut l'être, car vous n'excluez rien en disant «collaborer avec d'autres qui sont intéressés par».

M. Murray Cardiff (secrétaire parlementaire du vice-premier ministre, président du Conseil privé de la Reine pour le Canada, ministre de l'Agriculture): Je n'y vois pas grande objection, mais nos conseillers juridiques m'assurent qu'à allonger ainsi le texte on y ajoute rien, et que tout est déjà contenu dans le libellé tel qu'il a été présenté.

Le président: Donnez-nous votre projet d'amendement par écrit, afin que nous soyons sûrs de nous entendre sur le même texte.

M. Crosby: Mais voyons, vous l'avez déjà par écrit. N'avez-vous pas cette feuille?

Mme Catterall: Non, il vient d'y apporter un changement.

Le président: Demandez au greffier de veiller à ce que nous sachions tous comment l'article a été amendé.

Le greffier du Comité: Il est proposé par M. Stevenson que l'article 5 du projet de loi C-34 soit modifié par substitution, aux lignes 7 à 9, page 3, de ce qui suit:

collaborer avec d'autres qui sont intéressés par le perfectionnement de la gestion et du personnel;

L'amendement est adopté

L'article 5 qu'amendé est adopté

L'article 6 est adopté

Article 7—*Conseil d'administration*

Le président: Il s'agit de l'amendement L-10, page 10.

Mme Catterall: L'objectif est double: d'une part, remplacer «président» par «présidence» comme nous sommes convenus de le faire tout au long du projet de loi, et, d'autre part, de changer le nombre de membres d'office pour en avoir deux en plus du président.

Je ne pense pas que les membres du parti gouvernemental soient d'accord avec moi, mais je suis persuadée qu'il est impossible d'être à la fois membre d'un conseil d'administration et d'être responsable envers ce conseil. Je vous rappelle à tous que M. Manion, en tant que sous-ministre, est directeur de ce centre, et l'idée que le sous-ministre siège au conseil d'administration auquel il rend compte et dont les membres sont responsables de ses actes... Je sais que cela se produit dans un certain nombre d'établissements du gouvernement, mais ce principe a une tare. On ne peut être le serviteur de deux maîtres. Il faut rendre à César ce qui est à César, être responsable devant le conseil d'administration ou y siéger et prendre les décisions. Je propose donc que l'article 7 du projet de loi C-34 soit modifié par substitution, à la ligne 42, page 3, de ce qui suit:

la présidence et deux membres d'office.

[*Texte*]

Mr. Crosby: On a point of order, is the substantive part of this in clause 10?

Mrs. Catterall: No, there are two substantive parts of it.

Mr. Crosby: But what I mean is that your amendments are directed to removing one of the *ex officio* appointments. Correct?

Mrs. Catterall: Yes. It is directed to doing both. It is correcting the line to make two corrections.

Mr. Crosby: But if the substantive part falls, then the consequential amendments would not be necessary. Is that not so? I was going to suggest that we go to the substantive question that your amendments raise; that is to say, who should be *ex officio* members of the board. I think it would be helpful if you would address that point and we could render a decision on that point, and then the consequential amendments would rise or fall with that decision.

Mrs. Catterall: You are right; it does tie in with another amendment that comes further on, because as I thought I said fairly clearly, I do not think the senior staff person, particularly when that person is a deputy minister, should be part of the board that is also directing the operations of the centres and is accountable to Parliament for the centres. To me it is no different from having a deputy minister sit on Cabinet when Cabinet is deciding about responsibilities that deputy miniter has. My amendment would therefore basically leave the representation of the board as it is defined in the bill, except it would take the principal out of being a member of the board of directors.

• 1020

Mr. Crosby: That is the issue before us, whether the principal of the centre should be a member of the board.

Mrs. Catterall: If you do not like it, you can change it to three. Then it becomes your amendment.

Mr. Cardiff: We do have a government amendment there in reference to "Chair".

An hon. member: Including the Chair.

Mr. Crosby: The difficulty, if I may say so, Mr. Chairman, is that we have no objections to changing the term to "Chair", which is part of the amendment, but your real concern is the substantive question of whether the principal should be a member of the board. If we could discuss or debate that question and make a decision on it, would the member then give effect to the other amendments?

Mrs. Catterall: You can move a subamendment to change "two" to "three". Right?

An hon. member: That is right.

Mr. Crosby: Could we have a comment, Mr. Chairman, on the question or issue of whether the principal should be a member of the board?

Mr. Manion: Personally, I do not feel this is an important issue of principle. No pun intended.

[*Traduction*]

M. Crosby: J'invoque le Règlement. La question de fond de cet amendement porte-t-elle sur l'article 10?

Mme Catterall: Non, il y en a deux en réalité.

M. Crosby: Ce que je veux dire, c'est que vos amendements visent à supprimer l'un des postes de membre d'office, n'est-ce pas?

Mme Catterall: C'est exact. Je fais d'une pierre deux coups.

M. Crosby: Mais si la question de fond est rejetée, les amendements corrélatifs ne seraient pas nécessaires, n'est-ce pas? J'allais proposer de passer à la question de fond soulevée par vos amendements, à savoir qui devrait être membre d'office du conseil d'administration. Je crois qu'il serait bon que vous nous parliez de cela. Nous pourrions prendre une décision là-dessus, à la suite de laquelle les amendements corrélatifs seraient adoptés ou rejetés.

Mme Catterall: Vous avez raison, cet amendement est lié à un amendement ultérieur, parce que comme je le disais clairement, je crois, le directeur d'un tel centre, en particulier lorsqu'il est sous-ministre, ne devrait pas faire partie du conseil d'administration chargé d'administrer le fonctionnement des centres et responsable de ces autres devant le Parlement. C'est comme si le Cabinet décidait des attributions du sous-ministre en présence de celui-ci. Mon amendement revient donc à laisser la représentation du conseil d'administration telle qu'elle est définie dans le projet de loi, sauf que le directeur du centre n'en ferait pas partie.

M. Crosby: C'est donc à cela que revient la question dont nous sommes saisis, à savoir si le directeur du centre devrait siéger au conseil d'administration.

Mme Catterall: Si l'amendement ne vous convient pas, vous pouvez faire passer le nombre des membres d'office de deux à trois. Vous en faites alors votre amendement.

M. Cardiff: Nous avons un amendement du gouvernement portant sur le terme «présidence».

Une voix: Dont la présidence.

M. Crosby: La difficulté, si je puis dire, monsieur le président, c'est que nous n'avons pas d'objection à adopter le terme «présidence» à la place de «président», mais la question de fond, c'est de savoir si le directeur devrait être membre du conseil d'administration. Si nous pouvions discuter de cette question et prendre une décision là-dessus, qu'adviendrait-il alors des autres amendements?

Mme Catterall: Vous pouvez proposer un sous-amendement aux fins de remplacer «deux» par «trois», n'est-ce pas?

Des voix: C'est bien cela.

M. Crosby: Pourrions-nous entendre un avis, monsieur le président, sur la question de savoir si le directeur devrait siéger au conseil d'administration?

M. Manion: Personnellement, je ne pense pas que la question soit importante.

[*Text*]

This is a fairly normal clause, ordinarily dealing with either Crown corporations or departmental corporations. The CEO, the operating head of the agency, is a member of the board. A lot of examples of that could be cited. It is not a correct parallel to say that therefore the deputy minister must sit in Cabinet. These boards are not the same as the Cabinet. The Cabinet has a constitutional role and ministers have a constitutional role. Deputy ministers are not ministers, period. The normal practice is to have the CEO. In the case of some of our Crown corporations, there are other officers of the corporation who also sit on the board.

Mind you, regardless of what the statute were to say, I think it would be inconceivable that the board would meet without having the principal present to participate in discussions. Therefore, the only defence of this clause is that it is, as stated by our colleagues in the Privy Council Office and the Department of Justice, a normal provision. There is no very important issue of principle involved, one way or the other.

Mr. Crosby: Mr. Manion, another point is involved. Giving the principal the status of a deputy minister is really just a technique to establish a number of prerequisites that normally would pertain to the holding of that status. I am being a little unclear, but...

Mr. Manion: Well, it does not mean you are—

Mr. Crosby: It is a question of the status.

Mr. Manion: —a deputy minister.

Mr. Crosby: It means you will be treated as though—

Mr. Manion: It is a question of the status of the centre. If this were not provided for, it is possible that in future years the centre could be asked to report at levels in the bureaucracy well down from the deputy minister level, which would erode the ability of the centre to do its work. It was felt that to give the centre the visibility and status it needed, the head should have the status of a deputy minister, so that the principal will always be able to deal with deputy ministers as equals and will be able to get the work of the centre down in a more effective manner.

Mr. Crosby: Yes. You create a kind of mysterious situation. You have the status of a deputy minister, but you are not in direct line to a minister. I say that in the sense that you are a deputy minister, but there is no minister to whom you are deputy.

• 1025

Mr. Manion: If this were a department reporting to a minister you would not have to say this because the head would automatically have the status of deputy minister. Because it is a departmental corporation you need to specify something like this.

The Chairman: Before putting the question, I am asking Mrs. Catterall to repeat her amendment.

Mrs. Catterall: I move that clause 7 of Bill C-34 be amended by striking out line 38 on page 3 and substituting the following therefor:

governors, including a Chair and two

[*Translation*]

Vous avez là une clause assez commune quand il s'agit de sociétés de la Couronne ou autres sociétés relevant de ministères. Le P.D.G., qui est à la tête de l'organisme, siège au conseil d'administration. On pourrait en citer de nombreux exemples et c'est une comparaison impropre que de dire que le sous-ministre doit siéger au Cabinet. Un conseil d'administration ne s'apparente pas au Cabinet, qui a, de même que les ministres, un rôle constitutionnel. Un sous-ministre n'est pas un ministre. Il est d'usage de faire siéger le P.D.G. Dans le cas de certaines sociétés de la Couronne, d'autres cadres siègent également au conseil d'administration.

Quoi qu'en dise la loi, il me semble inconcevable que le conseil d'administration siège sans que le directeur du centre n'assiste et ne participe aux discussions. La seule défense de cet article, comme le disaient nos collègues du Bureau du Conseil privé et du ministère de la Justice, c'est qu'il est une disposition tout à fait normale et que cela ne soulève pas de question de principe, dans un sens ou dans l'autre.

M. Crosby: Monsieur Manion, un autre principe est en jeu. En ordonnant au directeur le statut de sous-ministre, on lui accorde les avantages qui normalement relèvent de ce statut. Je ne m'exprime peut-être pas clairement, mais...

M. Manion: Cela ne signifie pas que vous soyez...

M. Crosby: C'est une question de statut.

M. Manion: ...sous-ministre.

M. Crosby: Cela signifie que vous serez traité comme si...

M. Manion: Il y va du statut du Centre canadien de gestion. Si cette disposition n'existait pas, on pourrait, à l'avenir, demander au Centre de faire rapport à un niveau très inférieur à celui de sous-ministre, ce qui porterait atteinte à la capacité du centre de s'acquitter de sa mission. Pour que le centre ait le prestige voulu, on a jugé bon de donner à son directeur le statut de sous-ministre afin qu'il puisse toujours traiter les sous-ministre en égaux et dispose de plus de pouvoir pour augmenter le rayonnement du Centre.

M. Crosby: Oui, vous créez là un genre hybride: vous êtes sous-ministre mais vous n'avez pas de ministre pour supérieur hiérarchique, pas de ministre à qui rendre compte.

M. Manion: Si c'était à un ministère qui fasse rapport à un ministre, ce que vous dites ne s'appliquerait pas parce que son chef aurait automatiquement le statut de sous-ministre, mais il s'agit ici d'une société relevant d'un ministère, et il faut le préciser.

Le président: Avant de mettre la question aux voix, je prie Mme Catterall de bien vouloir répéter son amendement.

Mme Catterall: Je propose que l'article 7 de la version anglaise du projet de loi C-34 soit modifié par substitution, à la ligne 38, page 3, de ce qui suit:

governors, including a Chair and two

[*Texte*]

Mr. Chair, I should point out also that there is a revision to the French version. To be consistent with the changing of Chair in the English, the French version, as I presented it, should be:

Que l'article 7 du projet de loi C-34 soit modifié par substitution, à la ligne 42, page 3, de ce qui suit:

la présidence et deux membres d'office.

Amendment negatived: nays 3; yeas 2

The Chairman: We move to page 10-A, G-4 on the same clause.

Mr. Stevenson: I move that the English version of clause 7 of Bill C-34 be amended by striking out line 38 on page 3 and substituting the following:

governors, including a Chair and three

Mrs. Catterall: I would like to move a subamendment to the French version. We have handled this incorrectly in French. The motion in French should read:

Il est proposé que l'article 7 de la version française du projet de loi C-34 soit modifié par substitution à la ligne 42, page 3, de ce qui suit:

la présidence et trois membres d'office.

The Chairman: If the committee agrees, we will consider Mr. Stevenson's amendment first and we will consider Mrs. Catterall's amendment as a different one because they are two different topics.

Mrs. Catterall: It is the same topic. It is simply the French version of the English.

The Chairman: It is not a subamendment. If you agree, we will treat it in a separate way.

• 1030

Mrs. Catterall: Okay.

The Chairman: I have a motion tabled by Mr. Stevenson.

Amendment agreed to

The Chairman: Now, Mrs. Catterall, your own amendment.

Mme Catterall: Il est proposé que l'article 7 de la version française du projet de loi C-34 soit modifié par substitution, à la ligne 42, page 3, de ce qui suit:

la présidence et trois membres d'office.

The Chairman: It has been distributed in a separate way.

Mrs. Catterall: The only difference is that in making the amendments from "Chairman" to "Chair" in English, you forgot to make the same parallel amendments in the French version.

Mr. Crosby: Where is the amendment in the French version?

Mrs. Catterall: I think it has been distributed.

The Chairman: It is handwritten separately.

Mr. Crosby: Who moved the amendment in French? What are we talking about? Is it the term *président*.

[*Traduction*]

Monsieur le président, je voudrais vous signaler qu'il faut également modifier la version française. Pour qu'elle corresponde aux modifications apportées à l'anglais, il faut dire:

Que l'article 7 du projet de loi C-34 soit modifié par substitution, à la ligne 42, page 3, de ce qui suit:

la présidence et deux membres d'office.

L'amendement est rejeté par trois voix contre deux.

Le président: Nous passons à la page 10-A, G-4 sur le même article.

M. Stevenson: Il est proposé que l'article 7 de la version anglaise du projet de loi C-34 soit modifié par substitution, à la ligne 38, page 3, de ce qui suit:

governors, including a Chair and three

Mme Catterall: Je voudrais proposer un sous-amendement à la version française qui n'a pas été bien traduite. La motion en français devrait être la suivante:

Il est proposé que l'article 7 de la version française du projet de loi C-34 soit modifié par substitution à la ligne 42, page 3, de ce qui suit:

la présidence et trois membres d'office.

Le président: Si le comité y consent, nous allons d'abord examiner l'amendement de M. Stevenson puis examiner à part celui de Mme Catterall parce que les deux amendements portent sur des sujets différents.

Mme Catterall: C'est le même sujet, il s'agit simplement de la version française de l'amendement en anglais.

Le président: Ce n'est pas un sous-amendement. Si vous y consentez, nous l'examinerons à part.

Mme Catterall: Très bien.

Le président: J'ai une motion présentée par M. Stevenson.

L'amendement est adopté

Le président: C'est au tour de votre amendement, madame Catterall.

Mrs. Catterall: It is moved that the French version of Clause 7 of Bill C-34 be amended by striking out line 42 on page 3, and substituting the following:

"le président et *deux* membres d'office."

Le président: L'amendement a été distribué séparément.

Mme Catterall: La seule différence, c'est qu'en remplacant «chairman» par «chair» dans la version anglaise, vous avez oublié d'apporter le même amendement à la version française.

M. Crosby: Où est l'amendement dans la version française?

M. Catterall: Je crois qu'il a été distribué.

Le président: C'est sur une feuille manuscrite.

M. Crosby: Qui a proposé l'amendement en français? De quoi parlons-nous? S'agit-il du mot «président»?

[*Text*]

Mrs. Catterall: Yes. If you want to make the parallel change to the French, change *le président* to *la présidence*.

Mr. Crosby: Who is saying we did not make the parallel change?

Mrs. Catterall: Well, you did not, because you have no amendment changing the French version.

Mr. Crosby: For some reason I have a piece of paper in front of me, and I do not know who is responsible for this, but it says 10-A and 10-B and as far as I know they are the same pieces of paper.

Mrs. Catterall: No.

The Chairman: No. It is the second package and 10-B is on clause 8.

Mr. Crosby: Where is the French version in the package?

The Chairman: We do not have it in the package. It is a separate package.

Mr. Crosby: I am looking through the package looking for the French version. Hand us the French version so we can look at the French version and see it.

The Chairman: I just received it a few minutes ago. That is why it is not in the whole package. It has been distributed in a separate package. Every member should have this package.

Mr. Crosby: How long does it take to take a statement out of a package and put a piece of paper in?

The Chairman: Those in favour of that amendment.

Mr. Cardiff: Just a moment, Mr. Chairman.

Mr. Manion: Mr. Chairman, I think there might be some confusion about the French version of the government amendment. The amendment is to amend the English version of the bill, not both English and French. Therefore, what appears above the amendment is just a translation of it.

I believe what Mrs. Catterall is doing is adding a separate amendment to the French version—

The Chairman: Right on.

Mr. Manion: —and she is changing the words *le président* to *la présidence*. There is no problem with that.

M. Gauthier: Quelle différence y a-t-il entre «le président» et «la présidence»? J'en vois une, mais laquelle est-ce que le Comité voit là-dedans pour qu'il soit si important de changer «le président» par «la présidence»?

Mme Catterall: C'est le même amendement qu'on a présenté pendant nos discussions sur l'Agence spatiale et cela a été discuté à fond avec le ministère de la Justice. Le greffier et les membres du Comité ont conclu que c'était bon de faire la même chose en anglais et en français. Et s'ils ne l'approuvent pas, Mme Duplessis va le dire.

M. Gauthier: Je n'ai pas de difficulté avec ça, sauf que je n'en vois pas la nécessité, franchement.

Mr. Crosby: This is not an argument in which I can intelligently participate.

[*Translation*]

Mme Catterall: Oui, si vous voulez apporter le même changement à la version française, il faut remplacer «le président» par «la présidence».

M. Crosby: Mais qui dit que ce changement n'a pas été fait?

Mme Catterall: Il ne l'a pas été, parce que la version française n'a pas été changée.

M. Crosby: J'ai sous les yeux deux feuilles de papier, je ne sais pas qui en est l'auteur, l'une a la cote 10-A, l'autre, la cote 10-B, et pour autant que je sache il s'agit du même amendement.

Mme Catterall: Non.

Le président: Non, c'est la seconde liasse, et 10B porte sur l'article 8.

M. Crosby: Où est la version française, dans la liasse?

Le président: Elle ne figure pas dans la liasse, mais elle est à part.

M. Crosby: Je suis en train de chercher la version française dans la liasse. Passez-nous la afin que nous puissions prendre connaissance de la version française.

Le président: Je viens de la recevoir il y a quelques instants; c'est pourquoi elle ne figure pas dans la liasse, elle a été distribuée à part à chaque député.

M. Crosby: Combien de temps faut-il pour sortir une feuille d'une liasse et en remettre une autre?

Le président: Tous ceux qui sont pour l'amendement?

M. Cardiff: Un instant, monsieur le président.

M. Manion: Monsieur le président, nous nous sommes un peu embrouillés avec cette version française de l'amendement du gouvernement. L'amendement est censé amender la version anglaise du projet de loi, et non les versions anglaise et française; aussi ce qui est écrit au-dessus de l'amendement en est simplement une traduction.

Je crois que Mme Catterall ajoute un amendement à part à la version française...

Le président: C'est exact.

M. Manion: ...et elle remplace le mot *le président* par *la présidence*. Cela ne cause aucun problème.

Mr. Gauthier: What is the difference between "Chairman" and "the Chair"? I see a difference, but what does the Committee see in it to make it so important to replace "le président" by "la présidence"?

Mrs. Catterall: It is the same amendment that was presented before the Space Agency and thoroughly discussed with the Department of Justice. The Clerk and the members of the Committee concluded that it was right to have the same change in both English and French versions. If they do not agree, Mrs. Duplessis is going to say so.

Mr. Gauthier: I see no problem in that, except that I do not see the need for it.

M. Crosby: C'est une discussion dans laquelle je ne puis intervenir intelligemment.

[*Texte*]

Mrs. Catterall: Really it is a question of drafting.

Mr. Crosby: Are you saying, Mrs. Catterall—let us be frank—that is now regarded as the proper way to present this terminology *en français*?

• 1035

Clause 7 as amended agreed to

On clause 8—*Appointment*

The Chairman: On clause 8, I understand the government wants to table an amendment.

Mr. Crosby: We are moving that the English version of clause 8 of Bill C-34 be amended by striking out line 41 on page 3 and substituting the following:

than the Chair and *ex officio* governors

I do not know if it should follow from the actions taken with respect to clause 7 whether we need the same change *en français*, but I am certainly agreeable to that.

Amendment agreed to

The Chairman: Mrs. Catterall, reference page 11, L-11 on clause 8.

Mrs. Catterall: I think we still have to move this one. It is the French version.

Il est proposé que l'article 8 de la version française du projet de loi C-34 soit modifié par substitution à la ligne 44, page 3, de ce qui suit:

de la présidence et des membres d'office, sont

Amendment agreed to

Mrs. Catterall: Mr. Chair, I move that clause 8 of Bill C-34 be amended by striking out lines 6 to 8 on page 4 and substituting the following:

section (1) is eligible to be reappointed for one further term only

This is primarily an amendment for greater clarity, Mr. Chair, and my understanding is that the intention of this section was, in fact, that if you were appointed once you could be appointed once more, but it was not intended that people could go on being appointed forever and ever.

At the same time, I know Mr. Manion had some concerns about it that perhaps he would like to speak to. I would like to comment on those concerns before he does. He said it is most unlikely any board member will serve for more than six years, but on the other hand, there might be an exceptional case—for example, a long-serving Clerk of the Privy Council who serves for five or six years as Chair. That is an *ex officio* member, not an appointment. It might be an ideal ordinary member of the board after retirement.

I do not think this amendment would preclude that, because it talks only about those people who are appointed to the board, not those people who are *ex officio* members of the board, so somebody like a Clerk of the Privy Council who

[*Traduction*]

Mme Catterall: C'est une simple question de libellé.

M. Crosby: Soyons francs, madame Catterall: est-ce que vous considérez que c'est la bonne façon de présenter cette terminologie en français?

L'article 7 tel que modifié est adopté

Article 8—*Nomination*

Le président: Je crois que le gouvernement veut présenter un amendement pour cet article.

M. Crosby: Nous proposons que l'article 8 de la version anglaise du projet de loi C-34 soit modifié par substitution, à la ligne 41, page 3 de ce qui suit:

than the Chair and ex office governors.

Je ne sais si, du fait ce que nous avons fait pour l'article 7, nous devrions avoir la même modification en français, mais je n'y vois aucune objection.

L'amendement est adopté

Le président: Madame Catterall, à la page 11, vous avez le L-11 sur l'article 8.

Mme Catterall: Je pense qu'il faut quand même proposer ceci. C'est la version française.

It is moved that the French version of Clause 8 of Bill C-34 be amended by striking out line 44 on page 3 and substituting the following:

de la présidence et des membres d'office, sont

L'amendement est adopté

Mme Catterall: Monsieur le président, je propose que l'article 8 du projet de loi C-34 soit modifié par substitution, à la ligne 8, page 4, de ce qui suit:

ne peut être reconduit qu'une fois.

Il s'agit simplement de clarifier le texte, monsieur le président, et je pense qu'il était clair que cet article signifiait que si l'on était nommé, on pouvait être reconduit une seule fois, mais qu'il n'était pas question que cela se poursuive indéfiniment.

Je sais toutefois que M. Manion avait des objections à formuler à ce sujet. J'aimerais dire quelques mots avant de lui laisser la parole. Il estime qu'il est très peu probable qu'un membre du conseil d'administration soit appelé à rester en fonction plus de six ans, mais que d'un autre côté il peut y avoir des cas exceptionnels—par exemple un greffier du Conseil privé de longue date qui préside pendant cinq ou six ans. C'est un membre d'office, et non quelqu'un de nommé, qui peut constituer un membre ordinaire idéal une fois qu'il a pris sa retraite.

Je ne pense pas que l'amendement empêcherait une telle éventualité, car il concerne seulement les personnes nommées au conseil, et non les membres d'office, de sorte que quelqu'un comme un greffier du Conseil privé qui

[*Text*]

retired would cease to be an *ex officio* member and then would be eligible for appointment, obviously, because of never having been appointed before. In a number of jurisdictions this is becoming a more and more frequent provision to ensure that the same people do not simply stay on boards year after year, that there is some new blood coming in and opportunity for new people to serve on the board and for fresh ideas to come in. Otherwise, boards get to be self-perpetuating, especially when the legislation requires the minister to consult with the board before it makes appointments.

• 1040

Mr. Cardiff: If we are treating *ex officio* officers as not members of the board—

Mrs. Catterall: They are not appointed to the board.

Mr. Cardiff: But then they would be eligible for a term and a second term.

Mrs. Catterall: If they have never been appointed before; they are there by virtue of their office, so presumably they are eligible for a first-and second-term appointment.

Mr. Crosby: Do you really object to people carrying on for long periods of time as a member of the board of governors of this centre? Is there any mischief or problem with that, Mr. Manion?

Mr. Manion: There is an intention that there would be rotationality. I think this is implicit in the bill. One has to ask whether the words "is eligible to be re-appointed for a further term" means one further term or whether that means that could be a succession of one-further terms.

Mrs. Catterall: As I said, I am moving the amendment for greater clarity. I think the intention was "one further term", not an unending series of further terms.

Mr. Cardiff: It does have the possibility of being restrictive in some ways to other individuals who might be serving who were appointed to the board. As Mr. Crosby was mentioning, if there were someone you wished to appoint for the third term, it would restrict us from doing that.

Mrs. Catterall: I think that is the intention of the clause; that you would have people serving for six years and then you would bring on fresh new ideas. I cannot see any other reason it is in there.

Mr. Crosby: The technical point we are dealing with is that while it may be desirable to have a rotation in the board membership, it may also be desirable in some particular and special circumstances to continue a particular member. Could somebody tell me what the advantage is in preventing that from happening?

Mr. Cardiff: It does not say it would restrict that from happening, Mr. Crosby.

Mr. Crosby: Yes. But what is the advantage in that? If you had an outstanding member of the board who made a great contribution, and I know this happens all the time and I have encountered it many times, I do not know if I see the sense, because you are assuming that it is always inappropriate and undesirable to have continuation of service of an individual on the board, and I do not think that is necessarily true.

[*Translation*]

prendrait sa retraite cesserait d'être un membre d'office et pourrait de toute évidence être nommé puisqu'il ne l'aurait manifestement jamais été. De plus en plus d'administrations ont recours à ce genre de disposition pour éviter que les mêmes personnes ne s'incrustrent pendant des années dans les conseils et au contraire les remplacer par du sang nouveau, par des nouveaux venus qui apporteront des idées nouvelles. Sinon, les conseils ont tendance à se perpétuer, surtout quand la loi exige que le ministre en consulte les membres avant de procéder à des nominations.

M. Cardiff: Si nous considérons que les membres d'office ne sont pas membres du conseil. . .

Mme Catterall: Ils ne sont pas nommés.

M. Cardiff: Dans ce cas, ils pourraient être nommés et reconduits.

Mme Catterall: S'ils n'ont jamais été nommés avant; ils sont là d'office, donc ils peuvent être nommés une première puis une deuxième fois.

M. Crosby: Êtes-vous vraiment opposé à ce que quelqu'un exerce pendant longtemps les fonctions de membre du conseil de ce centre? Y a-t-il un problème, monsieur Manion?

M. Manion: On veut assurer un roulement. Je pense que c'est implicite dans le projet de loi. Il s'agit de savoir si l'expression «peut-être reconduit» signifie que le mandat peut être renouvelé une seule fois ou indéfiniment.

Mme Catterall: Je le répète, je propose cet amendement pour clarifier le texte. Je pense que l'intention était de permettre la reconduction une fois et non pas un nombre indéfini.

M. Cardiff: Cela peut constituer un frein pour d'autres personnes de valeur qui auraient été nommées au conseil. Comme l'a dit M. Crosby, on ne pourrait pas reconduire une deuxième fois le mandat d'un membre du conseil.

Mme Catterall: Je pense que c'est bien l'intention de l'article de limiter le mandat à six ans au maximum. Ensuite on fait venir du sang neuf. Je pense que c'est l'unique raison.

M. Crosby: Le problème technique ici, c'est que s'il est souhaitable d'assurer un roulement, il peut parfois être souhaitable aussi dans des cas bien particuliers de renouveler le mandat d'un membre. Quelqu'un peut-il m'expliquer en quoi il est utile d'empêcher une telle possibilité?

M. Cardiff: On ne dit pas que cela ne pourrait pas se produire, monsieur Crosby.

M. Crosby: Oui. Mais quelle est l'utilité de cette disposition? Si vous avez au conseil quelqu'un d'exceptionnel qui a eu un rôle éminent, et je sais que cela se produit régulièrement, j'en ai connu de nombreux exemples, je ne vois pas l'intérêt de cette disposition, car elle part du principe qu'il est toujours néfaste de maintenir quelqu'un au conseil d'administration, alors que ce n'est pas nécessairement vrai.

[*Texte*]

Mrs. Catterall: It is not necessarily true, but it does tend to exclude other people who might equally make a valuable contribution. And it makes it easier for a minister not to have to insult somebody when he would like to replace him for somebody else.

Mr. Crosby: Well, that is a point, too. You would not have to pass a statute just to keep somebody on the board.

Mr. McCurdy: The institution we are talking about is quite comparable to any other institution of higher learning. The province of Ontario has a seven-year limit on boards of governors in community colleges. We have said a great deal about attempting to make the board and the activities of the centre representative of the people of Canada and the concerns of Canada.

It has been my experience that if you do not have some limits boards are self-perpetuating, and that leads to a rigidity that I do not think is in the interests of what we want in this kind of institution. It is an institution that is supposed to reflect change of a moderate pace, but nevertheless change, both with respect to employment equity, which has been a concern, and techniques and all of the rest. I do not think one should get too concerned about having someone so much better than everybody else that you have to leave him or her on there for longer than six years. I think it is more in the interest of the institution that there be a limit, and if someone is really good they can come back after three years.

• 1045

Mr. Cardiff: Mr. Chairman, I should point out that it is my understanding that the board members are not paid, so we might have some difficulty in getting appointments to that board.

Mr. McCurdy: Neither are boards of community colleges or universities.

Mr. Cardiff: But it does create some difficulty. I share the feelings that have been expressed by all members, and I have a feeling on both sides of the issue. I see a reason for what you are proposing, but I also hate to see the legislation being restrictive in some ways. I do not know whether there is any way of compromising that position or not.

Mr. Crosby: Let me say, Mr. Chairman, that I do not disagree with anything that is said. I think this is just a judgmental thing where you can go one way or the other. In this case, hopefully the Governor in Council would exercise appropriate discretion to avoid the evils that members opposite have described. At the same time, this is a very specialized kind of board, perhaps as opposed to a community college, and there may be some occasion in the future when it would clearly be to the advantage of all concerned to continue a person on the board. So I would respectfully oppose the amendment without denying the merits of it.

Mrs. Catterall: I will withdraw the amendment.

Amendment withdrawn

Clause 8 as amended agreed to

[*Traduction*]

Mme Catterall: En effet, mais cela risque d'empêcher d'autres personnes qui pourraient avoir une contribution tout aussi valable d'accéder au conseil. De plus, cela évite au ministre de se trouver dans une situation embarrassante quand il doit procéder à un remplacement.

M. Crosby: Justement, à ce sujet, on ne devrait pas être obligé d'adopter une loi simplement pour permettre à quelqu'un de rester au conseil.

M. McCurdy: Nous parlons ici d'une institution comparable à toutes les autres institutions regroupant des personnalités érudites. L'Ontario limite à sept ans les fonctions des membres des conseils d'administration des collèges communautaires. Nous avons dit et répété que nous voulions essayer de faire en sorte que le conseil et les activités du centre soient représentatifs du peuple canadien et des préoccupations des Canadiens.

Je sais d'expérience que si l'on ne limite pas la durée des mandats, les conseils d'administration ont tendance à se perpétuer avec les mêmes personnes, et que cela entraîne une sclérose qui n'est pas dans l'intérêt de ce genre d'institution. Ce centre est censé refléter une évolution modérée, mais néanmoins une certaine évolution en ce qui concerne l'équité en matière d'emploi, qui pose des problèmes, aussi bien que les techniques et tout le reste. Il ne faut pas exagérer l'importance des gens qui seraient susceptibles de rester plus de six ans parce qu'ils sont tellement meilleurs que les autres. Je pense qu'il est souhaitable dans l'intérêt de l'institution qu'il y ait une limite. Si quelqu'un est vraiment excellent, il peut toujours revenir trois ans après.

M. Cardiff: Monsieur le président, si je ne me trompe pas, les membres du conseil ne sont pas payés, et nous pourrions avoir des difficultés à en trouver.

M. McCurdy: Les membres des conseils des collèges communautaires et des universités non plus.

M. Cardiff: Cela pose quand même un problème. Je suis partagé entre tous les points de vue exprimés, je suis un peu d'accord avec tout le monde. Je comprends très bien votre proposition, mais je n'ai pas envie que la loi soit trop restrictive. Je ne sais pas si l'on pourrait trouver un compromis.

M. Crosby: Monsieur le président, je ne suis pas en désaccord avec tout ce qu'on vient de dire. Je crois que c'est vraiment une question de jugement. Dans ce cas précis, je pense qu'on pourrait compter sur le jugement du gouverneur en conseil pour éviter les problèmes mentionnés par les députés d'en face. D'un autre côté, il s'agit d'un conseil très spécialisé, contrairement à ce qui se passe pour un collège communautaire, et il pourrait arriver à l'avenir qu'il soit dans l'intérêt de tous que quelqu'un soit maintenu dans ses fonctions. Donc, sans contester le mérite de cette proposition d'amendement, j'ai le regret de m'y opposer.

Mme Catterall: Je le retire.

L'amendement est retiré

L'article 8 modifié est adopté

[*Text*]

On clause 9—*Consultation*

The Chairman: Do you want to explain the changes you made, Mrs. Catterall, because we are a little bit confused about the old and the new packages? I understand you put in a new handwritten amendment. After that, you have a new page 12. Do you want to explain that to the members, please?

Mrs. Catterall: Yes, if I can explain it to myself. I simply have a revised wording, and it has been distributed to members of the committee, I understand. It is a typed version of a new L-12. Again, it is amended to accommodate some of the concerns Mr. Manion had about this amendment. In other words, Mr. Chairman, I am not moving the one in your package, but instead I am moving the one that has just been distributed.

I think the law clerk should be explaining this to you. What he is explaining to me is that I should be moving now the amendment of clause 9 at line 14, which deals with "*la présidence*" even though the government has not yet moved its amendment dealing with the Chair, simply because of the order and the way they come in the bill.

The Chairman: Yes, I agree with that.

Mme Catterall: Il est proposé que l'article 9 de la version française du projet de loi C-34 soit modifié par substitution à la ligne 14, page 4, de ce qui suit:

faite de la présidence, le conseil se compose à

Amendment agreed to

The Chairman: Now we have the new 12.

• 1050

Mr. Crosby: This is the accepted principle of the now new L-12.

Mrs Catterall: The amendment, L-12, states that clause 9 of Bill C-34 be amended by striking lines 15 to 17 on page 4 and substituting the following therefor:

Chair, there are

(a) equal numbers of persons employed in the Public Service and persons not so employed;

(b) of the Governors employed in the Public Service, equal numbers of persons who are managers and persons who are not managers;

(c) persons from the employment equity target groups (women, aboriginal peoples, visible minorities and disabled persons).

Mr. Chairman, there are two purposes to this amendment. I suppose it is possible to divide voting on the amendment if people want to deal with the two substantive issues differently.

Paragraph 9.(2)(a) changes nothing. It simply repeats what is already in the legislation that the appointments to the board shall consist equally of persons employed in the Public Service and persons not employed in the Public Service.

Paragraph 9.(2)(b) says of those employed in the Public Service there shall be equal number of persons who are managers and persons who are not managers.

[*Translation*]

Article 9—*Consultation*

Le président: Madame Catterall, pourriez-vous nous expliquer les modifications que vous proposez, car nous nous y perdons un peu entre l'ancienne et la nouvelle version. Je crois que vous avez un nouveau texte manuscrit. Ensuite vous avez une nouvelle page 12. Pourriez-vous nous expliquer tout cela?

Mme Catterall: Oui, si je m'y retrouve moi-même. J'ai simplement une nouvelle formulation du texte, qui a été distribuée aux membres du comité, je crois. C'est la version dactylographiée du nouveau L-12. Là encore, nous avons fait cette modification pour apaiser les inquiétudes de M. Manion. Autrement, monsieur le président, je ne propose pas l'amendement qui figure dans votre liasse, mais celui qui vient d'être distribué.

Je pense qu'il faudrait que le conseiller juridique vous l'explique. Il est en train de me dire que je devrais maintenant proposer l'amendement de l'article 9 à la ligne 14, qui concerne «la présidence», bien que le gouvernement n'ait pas encore présenté son amendement concernant la présidence, parce que c'est dans cet ordre-là que les choses se présentent dans le projet de loi.

Le président: D'accord.

Mrs. Catterall: It is moved that the French version of clause 9 of Bill C-34 be amended by striking out line 14 on page 4 and substituting the following:

«faites du président, le conseil se compose à»

L'amendement est adopté

Le président: Nous avons maintenant le nouveau 12.

M. Crosby: C'est donc en principe le nouveau L-12 maintenant.

Mme Catterall: Cet amendement, le L-12, recommande que l'article 9 du projet de loi C-34 soit modifié par substitution, aux lignes 14 à 17, page 4, de ce qui suit:

Faite du président, le conseil compte:

a) un nombre égal d'administrateurs appartenant à la fonction publique et d'administrateurs extérieurs à celle-ci;

b) dans le groupe des administrateurs appartenant à la fonction publique, un nombre égal d'administrateurs appartenant à la catégorie de la gestion et d'administrateurs extérieurs à celle-ci;

c) des personnes représentatives des groupes visés par les programmes d'équité en matière d'emploi (femmes, peuples autochtones, minorités visibles et handicapés).

Monsieur le président, cet amendement a un double objectif. Je pense que nous pourrions nous prononcer séparément sur les deux questions de fond si les membres du comité le souhaitent.

L'alinéa 9.2)a) ne modifie rien. Il ne fait que répéter ce qui figure déjà dans le texte, à savoir que le conseil compte un nombre égal d'administrateurs appartenant à la fonction publique et d'administrateurs extérieurs à celle-ci.

L'alinéa 9.2)b) précise que, dans le groupe des administrateurs appartenant à la fonction publique, il doit y avoir un nombre égal d'administrateurs appartenant à la catégorie de la gestion et d'administrateurs extérieurs à celle-ci.

[*Texte*]

If I can just deal with that, we have a 15-person board. Of those, four are now *ex officio* appointments from the Public Service. That leaves 15 plus the Chair. So we have 12 who are appointed, 6 of those from outside the Public Service. What I am proposing is that in addition to the three *ex officio* appointments, of the six who are Public Service appointments, three should be outside the management category.

I think Mr. Manion has a fundamental disagreement on this. I hope perhaps he has reconsidered it, because all the new thinking in management seems to indicate that management that understands the working level is management that manages better. Mr. Manion is concerned people would not have the expertise to bring to this position. I think it is extremely crucial that in deciding how it is going to train and develop the skills of its managers, the centre understand the views of the working level of the Public Service.

I remind the committee members that these are still appointments by the Governor in Council, not by anybody else, whom I would trust to exercise some judgment as to the people who could in fact make a contribution to this board. Remember they would be only 3 out of 15, but they would make a contribution from the point of view of those who are managed because it is far too easy to have managers talk only to other managers and not understand what is going on on the shop floor. Lee Iacocca and many others since have told us the importance of managers understanding all levels of their operation.

I suppose it can be said that managers in the Public Service do this. I think perhaps in the direction of this board it is more likely they will do this if 3 out of the 15 members are there to make sure the concerns of the hundreds of thousands of people who are managed by these managers are considered in the development of the programs at the centre. I think it is just a good management principle.

The next addition is paragraph 9.(2)(c), which says that the board should include persons from the employment equity target groups. It sets no targets. It sets no quotas. It makes no minimum requirement. It does not say people have to be appointed specifically because they are a woman or because they are black or because they are disabled or because they are a native Canadian. All it says is that in the appointments to the board, some of those 15 people should reflect these categories, not every one on every board. It simply requires that the appointments take this into consideration and that there be some representation on the board from what have been traditionally defined as the employment equity target groups. Again, it is far too easy for people to get talking to each other based on their own life experience and not to understand that unwittingly they are excluding the concerns of other people because they have not experienced those concerns.

• 1055

Mr. Crosby: Speaking for myself, Mr. Chairman, I do not quarrel with any of the remarks Mrs. Catterall has made or with the desirability of having an appropriate and proper reflection not only of the Public Service interest but the

[*Traduction*]

À ce sujet, nous avons un conseil composé de 15 personnes. Quatre d'entre elles sont des membres d'office venant de la fonction publique. Nous avons un total de 15 membres plus le président. Il y en a donc 12 qui sont nommés, dont six ne viennent pas de la fonction publique. Ce que je propose, c'est qu'en plus des trois personnes nommées d'office, trois des six personnes venant de la fonction publique n'appartiennent pas à la catégorie de la gestion.

Je crois que M. Manion était fondamentalement en désaccord avec cette proposition. J'espère qu'il est revenu sur sa position, car tout le nouveau courant de pensée en matière de gestion insiste bien sur le fait que les meilleurs gestionnaires sont les gens qui comprennent ce qui se fait concrètement. M. Manion a peur que les gens choisis n'aient pas suffisamment de compétence. Je crois au contraire qu'il est extrêmement important que le centre comprenne bien ce qui se passe à la base de la fonction publique pour former correctement ses gestionnaires.

Je rappelle aux membres du comité que c'est le gouverneur en Conseil et nul autre qui procède à ces nominations, et qu'à mon avis on peut lui faire autant confiance qu'aux personnes qui pourraient être appelées à siéger à ce conseil. N'oubliez pas qu'il n'y en aurait que 3 sur 15, mais qu'ils représenteraient le point de vue des employés, car il n'y a rien de plus facile que d'avoir un groupe de gestionnaires qui discutent entre eux sans avoir la moindre idée de ce qui se passe à la base. Lee Iacocca et bien d'autres ont montré qu'il était important de comprendre ce qui se faisait à tous les niveaux.

Je pense que cela peut s'appliquer aussi aux gestionnaires de la fonction publique, et je crois que ce centre y parviendra un peu mieux si parmi ces 15 membres il y en a trois qui veillent à ce que l'on tienne compte des préoccupations des centaines de milliers de personnes administrées par ces gestionnaires. Pour moi, c'est un simple principe de bonne gestion.

Il y a ensuite l'alinéa 9.2)c), où l'on dit que le conseil doit comprendre des personnes représentatives des groupes visés par les programmes d'équité en matière d'emploi. Il n'y a ni cibles, ni quotas, ni exigence minimale. Le texte ne précise pas qu'on doit nommer une personne parce que c'est une femme ou qu'elle est noire, handicapée ou autochtone. Il dit simplement que certains membres du conseil, pas tous, doivent refléter ces catégories. On dit simplement que les nominations doivent en tenir compte et que les groupes que l'on dit traditionnellement visés par les programmes d'équité en matière d'emploi doivent y être représentés. Là encore, il est beaucoup trop facile de discuter en petit comité en fonction de sa propre expérience sans se rendre compte qu'on exclut involontairement d'autres catégories de personnes tout simplement parce qu'on n'est pas conscient de leurs problèmes.

M. Crosby: En ce qui me concerne, monsieur le président, je ne vois rien à redire aux propos de Mme Catterall ou à l'idée de tenir compte non seulement des intérêts de la fonction publique, mais des intérêts de la

[*Text*]

broader society interest. But what we have to consider is whether we are going to recognize an element of discretion. It is the government's responsibility, through the Governor in Council, to take into account and consideration all the points Mrs. Catterall has mentioned in making appointments. I would like to think, though I am sure there is disagreement—that is exactly what the government, through the Governor in Council, would do, and in the interests of a properly functioning board it would recognize all those elements.

The alternative is to mandate those elements so the government in considering appointments looks down the list and fills in the slots in accordance with those specified elements. We may be moving in that direction in legislation, but this is an area where I would prefer to recognize the discretion of the government, in the confidence that all those factors are going to be taken into consideration. I would not be inclined to support the specification contained in the amendment.

I believe there is some consensus on the government side that we would be willing to concur in an amendment that would in a general way send out a signal that the broad elements are to be taken into consideration in making the appointments. But to get it to be as specific as this amendment indicates I do not think we would find acceptable.

Mrs. Catterall: I wonder if we could not hear from the minister's representative. I think that is about as general as you can make it. It does not specify any number, or all, or say every single one of those groups has to be represented on the board. It just draws the attention of whoever is making the appointment to the fact that this representation should be on the board. I am not sure it could be much general.

Mr. Cardiff: I believe the way the bill is written it does take into consideration all those things you are endeavouring to do.

Mrs. Catterall: It is nowhere in there.

Mr. Cardiff: In the objects. But when you start to name all these various groups—

Mrs. Catterall: The only reason they are named is that the legal advisers advise that it should be done that way. I am quite happy to have the specifics out.

Mr. Cardiff: We would prefer to go with the government amendment to that clause.

Mrs. Catterall: Do we have one? I do not think we have one.

Mr. Cardiff: Without.

Mrs. Catterall: Okay. I will withdraw it.

Amendment withdrawn

The Chairman: Now amendment G-6. Mr. Stevenson, do you want to make that motion?

• 1100

Mr. Crosby: I hesitate to interfere with this, but was there not a companion amendment that had to be made to clause 9 with respect to Chair—

[*Translation*]

société toute entière. La question est de savoir si nous admettons une certaine discrétion. Il appartient au gouvernement, par l'intermédiaire du gouverneur en conseil, de tenir compte de tous les éléments dont vient de parler Mme Catterall pour les nominations à ces postes. J'ose croire, même si tout le monde n'est pas d'accord, que c'est précisément ce que voudra faire le gouvernement par l'intermédiaire du gouverneur en conseil, et je suis convaincu qu'il tiendra compte de tous ces éléments précisément pour assurer un fonctionnement efficace au conseil.

L'autre possibilité serait d'établir une liste impérative de tous ces éléments, de sorte que le gouvernement serait obligé de remplir les cases en fonction de la liste. C'est peut-être vers cette formule que nous nous orientons, mais je préfèrerais laisser une certaine discrétion au gouvernement, car je suis convaincu qu'il tiendra compte de toute façon de tous ces éléments. Je préfère éviter les précisions prévues par cet amendement.

Je pense que nous sommes assez d'accord du côté du gouvernement pour accepter un amendement suggérant d'une manière générale de tenir compte de ces éléments pour les nominations. Mais, à mon avis, nous aurions du mal à accepter quelque chose d'aussi précis que ce texte.

Mme Catterall: Je me demande ce qu'en pense le représentant du ministre. Je ne vois pas comment on pourrait être plus général. Le texte ne dit absolument pas que tant de membres du conseil doivent représenter ces groupes. Il précise simplement qu'il faut tenir compte de cette représentation dans la composition du conseil. Je ne vois pas comment il pourrait être plus général que cela.

M. Cardiff: Je pense que le projet de loi tel qu'il est rédigé tient déjà compte de tous ces éléments.

Mme Catterall: Ce n'est écrit nulle part.

M. Cardiff: Dans la mission. Mais si vous commencez à énumérer tous ces groupes. . .

Mme Catterall: Si nous les mentionnons, c'est parce que les conseillers juridiques nous l'ont conseillé. Personnellement, cela ne me pose aucun problème.

M. Cardiff: Nous préfèrerions l'amendement proposé par le gouvernement.

Mme Catterall: Il y en a un? Je n'en ai pas l'impression.

M. Cardiff: Sans cela.

Mme Catterall: Bon. Je le retire.

L'amendement est retiré

Le président: Nous passons maintenant à l'amendement G-6. Monsieur Stevenson, vous proposez cette motion?

M. Crosby: Je m'excuse d'intervenir, mais n'y avait-il pas un amendement qui devait accompagner celui-ci au sujet de la présidence. . .

[*Texte*]

The Chairman: That is the one we are talking about.

Mr. Stevenson: This is 12-A we are talking about?

The Chairman: Yes 12-A, G-6. It is not a new 12. It is old 12-A.

Mr. Stevenson: I move that the English version of clause 9 of Bill C-34 be amended by striking out lines 15 to 17 on page 4 and substituting the following:

Chair, there are equal numbers of persons who are employed in the Public Service and persons who are not so employed.

Amendment agreed to

Clause 9 as amended agreed to

On clause 10—*Chairman*

The Chairman: I understand we should first go to government amendment G-7 on page 12-B.

Mr. Stevenson: I move that the English version of clause 10 of Bill C-34 be amended by striking out lines 18 to 23 on page 4 and substituting the following:

10. (1) The Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet is Chair of the Board of Governors.

(2) In the event of a vacancy in the office of the Chair, the Board may appoint a person to act as Chair, but the

Amendment agreed to

The Chairman: Mrs. Catterall has a new amendment to clause 10, page 4, in handwriting.

Mrs. Catterall: Yes, and it is simply a parallel amendment to the one that has just been moved by the government.

Il est proposé que l'article 10 de la version française du projet de loi C-34 soit modifié par substitution aux lignes 19 à 22, page 4, de ce qui suit:

secrétaire du Cabinet est chargé de la présidence.

(2) En cas de vacance de la présidence, le conseil peut nommer un intérimaire;

Amendment agreed to

Mr. Stevenson: That last motion, was that just the French version of—

The Chairman: Yes, that is right.

We are now going back on the whole package, page 13, L-13.

Mrs. Catterall: Mr. Chair, I discussed this with Mr. Manion at the end of last week's meeting and he had agreed to consult with Justice or with their legal adviser on some concern about changing Chairman of the Public Service Commission to Chair, and how that could be accommodated in the interpretation section.

Mr. Manion: Mr. Chairman, we consulted with the Department of Justice and it is possible to amend the bill to refer to the Chair of the Public Service Commission and then to have an interpretation clause saying that the reference to Chair in this clause is the same as Chairman in the Public Service Employment Act. However, the lawyers have told us not to do it. They say it will be a messy bill, and poor drafting will result. It can be done, but they have suggested that it not be done. The time to do this is when the Public Service Employment Act is open for amendment. I think—

[*Traduction*]

Le président: C'est de celui-là dont nous parlons.

M. Stevenson: Nous parlons du 12A?

Le président: Oui, le 12A, le G6. Ce n'est pas un nouveau 12. C'est l'ancien 12A.

M. Stevenson: Je propose que l'article 9 de la version anglaise du projet de loi C-34 soit modifié par substitution, aux lignes 15 à 17, page 4, de ce qui suit:

Chair, there are equal numbers of persons *who are* employed in the Public Service and persons *who are* not so employed.

L'amendement est adopté

L'article 9 modifié est adopté

Article 10—*président*.

Le président: Je crois que nous devons commencer par l'amendement G7 du gouvernement à la page 12B.

M. Stevenson: Je propose que l'article 10 de la version anglaise du projet de loi C-34 soit modifié par substitution, aux lignes 18 à 23, page 4, de ce qui suit:

10. (1) The Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet is *Chair* of the Board of Governors.

(2) In the event of a vacancy in the office of the *Chair*, the Board may appoint a person to act as *Chair*, but the

L'amendement est adopté

Le président: Mme Catterall a un nouvel amendement manuscrit à l'article 10, page 4.

Mme Catterall: Oui, c'est simplement un amendement parallèle à celui qui vient d'être proposé par le gouvernement.

It is moved that the French version of Clause 10 of Bill C-34 be amended by striking out lines 19 to 22 on page 4 and substituting the following:

secrétaire du cabinet et *chargé de la présidence*.

(2) En cas de vacance de *la présidence*, le conseil peut nommer un intérimaire;

L'amendement est adopté

M. Stevenson: Pour cette dernière motion, il s'agissait simplement de la version française ou. . .

Le président: Oui.

Nous revenons maintenant à la liasse, page 13, L13.

Mme Catterall: Monsieur le président, j'en ai discuté avec M. Manion à la fin de la réunion de la semaine dernière, et il a consenti à consulter le ministère de la Justice ou ses conseillers juridiques sur la question du remplacement du président de la Commission de la fonction publique par la présidence et les conséquences en matière d'interprétation.

M. Manion: Monsieur le président, nous avons consulté le ministère de la Justice qui nous a dit qu'on pouvait modifier le projet de loi en parlant de la présidence de la Commission de la fonction publique et en ayant ensuite une clause d'interprétation précisant qu'il s'agit de la personne désignée comme président dans la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Pourtant, les juristes nous ont dit de ne pas le faire. Ils prétendent que ce serait un projet de loi confus et, par voie de conséquence, mal rédigé. On pourrait le faire, mais ils nous le déconseillent. Il vaudrait beaucoup mieux attendre que la Loi sur l'emploi dans la Fonction publique soit en cours de révision et en profiter. . .

[*Text*]

• 1105

Mrs. Catterall: Then you will have to come back and amend this act.

Mr. Manion: I think that would be done automatically. That would be done as a normal part of the amendment to the PSEA.

Mrs. Catterall: Lawyers never like to do these things.

Mr. Crosby: We have to move slowly into the new age. We cannot do it overnight.

Mrs. Catterall: Lawyers never like to do these things. They have a legal principle that the male includes the female. There is no technical reason why it cannot be done.

Mr. Manion: There is no technical reason.

The Chairman: Mrs. Catterall, do you withdraw this amendment?

Mrs. Catterall: No, I cannot withdraw it. I will not move it. It is obviously not going to be accepted.

Clause 10 as amended agreed to

Clause 11 agreed to

On clause 12—*Meetings*

The Chairman: Clause 12, reference page 13-A.

Mr. Stevenson: I move that the English version of clause 12 of Bill C-34 be amended by striking out line 44 on page 4 and substituting the following:

places determined by the Chair.

Amendment agreed to

Mrs. Catterall: Mr. Chairman, this should have come first, but it does not make any difference simply because of the way the lines work.

Il est proposé que l'article 12 de la version française du projet de loi C-34 soit modifié par substitution à la ligne 43, page 4, de ce qui suit:

lieu fixés par la présidence.

Amendment agreed to

Clause 12 as amended agreed to

On clause 13—*Appointment*

The Chairman: On clause 13, reference page L-14.

Mrs. Catterall: Before moving this perhaps I could ask for some advice, Mr. Chairman. It seems peculiar to me, and I am not sure if this happened because this is an old bill in a new form. Before, we had an advisory committee and now we have a board. It seemed peculiar to me that there was no definition of the mandate of the board. This is what the motion in the package is intended to overcome. I wonder if before moving it I could have some comments on whether in fact there should not be some definition of what the board is responsible for, if there is going to be a board.

[*Translation*]

Mme Catterall: Il faudra alors que vous reveniez pour apporter des amendements.

M. Manion: Je crois que cela se ferait automatiquement. Ces amendements s'intègreraient dans les amendements normaux à la LEFP.

Mme Catterall: C'est une chose que les juristes n'aiment jamais beaucoup.

M. Crosby: Nous devons pénétrer dans une ère nouvelle avec prudence; cela ne peut pas se faire du jour au lendemain.

Mme Catterall: Les juristes n'aiment jamais ce genre de chose. Ils préfèrent le vieux principe juridique selon lequel en parlant des hommes on parle aussi des femmes. Il n'y a aucune raison technique de ne pas le faire.

M. Manion: Il n'y a pas de raison technique.

Le président: Madame Catterall, est-ce que vous retirez cet amendement?

Mme Catterall: Non, je ne peux pas le retirer. Je ne le présente pas. De toute évidence, il ne sera pas accepté.

L'article 10 modifié est adopté

L'article 11 est adopté

Article 12—*Réunions*

Le président: Article 12, référence page 13-A.

M. Stevenson: Je propose que la version anglaise de l'article 12 du projet de loi C-34 soit modifié par substitution, à la ligne 44, page 4, de ce qui suit:

places determined by the Chair.

L'amendement est adopté

Mme Catterall: Monsieur le président, cela venait avant, mais cela n'a pas d'importance à cause de la disposition des lignes.

It is moved that the French version of Clause 12 of Bill C-34 be amended by striking out line 43 on page 4 and substituting the following:

lieu fixés par *la présidence*.

L'amendement est adopté

L'article 12 modifié est adopté

Article 13—*Nomination*

Le président: Pour l'article 13, la référence est L-14.

Mme Catterall: Avant tout, monsieur le président, j'aimerais demander un conseil. Il y a quelque chose d'étrange, je ne sais pas si c'est dû à un ancien projet de loi qui a été remanié. Le comité consultatif a été remplacé par un conseil. Ce que je trouve étrange, c'est qu'on n'ait pas donné une définition du mandat du conseil. Cette motion devrait éliminer cette lacune. Avant de la présenter, j'aimerais savoir ce que vous en pensez, est-ce qu'une définition des responsabilités du conseil s'impose, si toutefois il y a un conseil.

[*Texte*]

• 1110

Mr. Manion: In changing from a department to a departmental corporation, the role of the board is implicit; it is not normally stated. The fact is that the context of the bill makes the board in essence the centre. The board has full responsibility to direct the policies and operations of the centre, except where there may be provisions in the act itself that limit the powers of the board.

The board, in accordance with our Justice and Privy Council officers, have the obligation to do what is set out in this amendment. The board is a directing board. It is a responsible board. It must be sure that the activities of the agency it directs are in accordance with its objects and all the other provisions of the statute.

Mrs. Catterall: Could you clarify? In responding to some questions from Mr. Gauthier, who asked specifically about the departmental corporations, one of the things you had to say was that it established the board as a separate entity from the centre; this board would not be responsible for the centre's obligations and so on. However, I just heard you say that in fact the centre and the board are one.

Mr. Manion: The board is the—

Mrs. Catterall: The centre.

Mr. Manion: —decision-making part of the centre. It directs and controls the centre. As for the material that we tabled in response to Mr. Gauthier's question, we could check if it is here—

Mrs. Catterall: You say the board of governors is an entity separate from the centre and is not an agent of the Crown. This seems a little contraditory to what has just been said; that is, that the board and the centre are one.

Mr. Manion: That is a reference to individual liability, I think, is it not?

Mrs. Catterall: It is in that context, but you are explaining it by saying that the board of governors is an entity separate from the centre and not an agent of the Crown. This is under tab B; this is the document I think you are referring to, in the last section of the second paragraph. Yes, the context is liability, but the statement is made generally.

Mr. Manion: Yes. I do not think there is anything contradictory there, Mrs. Catterall. This is purely for purposes of individual liability. It is the corporate body that is liable for the centre's contractual commitments. In other words, if there were a $50,000 contractual default, it would have to be met from the funds of the centre, not the personal funds of the individual members.

Mrs. Catterall: I understand that, but the reason you are giving is that the board of governors is a separate entity.

• 1115

Mr. Manion: For purposes of liability, but in terms of the decision-making and control functions of the centre, the board has all the authority. Perhaps it would be better to put it that way. The authority of the centre resides in the board,

[*Traduction*]

M. Manion: En passant d'un ministère à une société ministérielle, on donne implicitement le rôle du conseil et, normalement, il n'est pas nécessaire de le préciser. Dans le contexte du bill, en effet, le conseil et le centre sont essentiellement la même chose. Le conseil est responsable des politiques et des opérations du centre sauf lorsque des dispositions de la loi limitent les pouvoirs du conseil.

Conformément aux directives des responsables au ministère de la Justice et au Conseil privé, le conseil est tenu de suivre les directives contenues dans cet amendement. Le conseil est un conseil de direction. C'est un conseil responsable. Il doit s'assurer que les activités du centre sont conformes à ses objectifs et à toutes les autres dispositions du statut.

Mme Catterall: Pouvez-vous préciser? M. Gauthier vous a posé tout à l'heure des questions au sujet des sociétés ministérielles et vous avez dit, entre autres, que le conseil était une entité distincte du centre. Ce conseil-là ne pourrait pas être responsable des obligations du centre, etc. Or, je viens de vous entendre dire que le centre et le conseil étaient une seule et même entité.

M. Manion: Le conseil est. . .

Mme Catterall: Le centre.

M. Manion: . . . l'élément du centre chargé de prendre les décisions. Il dirige et contrôle le centre. Quant aux documents que nous vous avons soumis en réponse à la question de M. Gauthier, nous pourrions vérifier pour voir. . .

Mme Catterall: Vous dites que le conseil d'administration est une entité distincte du centre, qu'il ne s'agit pas d'un agent de la Couronne. Il me semble que cela contredit ce que je viens d'entendre, c'est-à-dire que le conseil et le centre sont une seule et même chose.

M. Manion: C'est une référence à la responsabilité individuelle, n'est-ce pas?

Mme Catterall: C'est dans ce contexte, mais vous m'expliquez que le conseil d'administration est une entité distincte du centre et n'est pas un agent de la Couronne. Cela se trouve dans le cahier B, si toutefois c'est bien le document que vous mentionnez, dans le dernier passage du deuxième paragraphe. Effectivement, c'est dans le contexte de la responsabilité, mais la déclaration est assez générale.

M. Manion: Oui. En fait, madame Catterall, je ne crois pas qu'il y ait une contradiction. Il s'agit uniquement de la responsabilité individuelle. C'est l'entité constituée en société qui est responsable des engagements contractuels du centre. Autrement dit, en cas de non-paiement d'un contrat de 50,000$, il faudrait puiser à même les fonds du centre et non pas à même les fonds personnels des membres individuels.

Mme Catterall: Je comprends bien, mais vous nous dites que cela est dû au fait que le conseil d'administration est une entité distincte.

M. Manion: Aux fins de la responsabilité individuelle, mais pour tout ce qui concerne les décisions et le contrôle exercés par le centre, le conseil a les pleins pouvoirs. Cette explication-là est peut-être plus claire. Le pouvoir du centre

[*Text*]

unless either the board delegates it to the officers of the centre or the statute itself assigns it to the principal or other officers of the centre. But I am assured by the lawyers that the context of the bill places a clear obligation on the board to be responsible for monitoring the activities of the centre, ensuring the centre carries out its objectives, and to report to Parliament on that.

Mrs. Catterall: I do not want to prolong this debate and I think I will not move the motion.

Mr. Crosby: I have some sympathy for what you are saying. You are concerned that there is no statement in the bill—

Mrs. Catterall: Nothing.

Mr. Crosby: —that says in specific terms what the mandate of the board is; that is, "the board shall carry out the object of the centre" or "the board shall exercise the powers" and so on. I think that is a point well taken.

If you look at clause 17 on page 6 of Bill C-34, it says:

> The Board may make by-laws respecting the conduct and management of the affairs of the Centre,. . .and may by such by-laws establish an executive committee and delegate thereto any of its powers or functions.

I think that supports what Mr. Manion says, that implicit in the bill is the conferring of powers and functions and so on. But is there really any objection to saying that the board shall carry out the objects of the—

Mr. Manion: Not at all, Mr. Crosby. What our Department of Justice lawyers point out is that the amendment is superfluous, but there is nothing in it that is contrary to the government's intentions for the centre or the responsibilities of the board.

Mr. Crosby: It may be superfluous to a lawyer in the Department of Justice, but it may not be superfluous to somebody reading the bill.

Mr. Manion: There would be no substantive objection or technical objection to the amendment, other than that it puts into the bill things which are now implicit rather than explicit.

Mr. Crosby: There is a great danger in thinking out loud, but it could go into clause 12, which could read something like "the board shall carry out the objects of the centre and shall meet at least twice during each year".

Mr. Manion: The lawyers have added that if the amendment is acceptable, it should go into clause 12 rather than clause 13. Clause 12 deals with the board and clause 13 deals with the principal.

Mr. Crosby: I suspect the drafter intended a separate clause 13.

Mrs. Catterall: It does not really matter, as long as it is in there. As I look at clause 17, I really question what I have just heard. If the responsibilities of the board are so implicit, then why do we need clause 17 which says specifically on page 6 of Bill C-34 that the board may make by-laws? It is almost as if it is saying it may make by-laws but that is all it may do.

[*Translation*]

appartient au conseil, à moins que celui-ci ne décide de déléguer ses pouvoirs aux agents du centre ou à moins que ses pouvoirs ne leur soient confiés par la loi. Cela dit, les avocats nous disent que le contexte du projet de loi assigne clairement au conseil la responsabilité du contrôle des activités du centre, et que le conseil est là pour s'assurer que le centre ne perd pas de vue ses objectifs et informe le Parlement de ses activités.

Mme Catterall: Je ne veux pas prolonger ce débat et je renonce à déposer cette motion.

M. Crosby: Je crois comprendre votre position; vous vous dites que si le projet de loi ne précise pas. . .

Mme Catterall: Rien du tout.

M. Crosby: . . .exactement quel est le mandat du conseil, c'est-à-dire: «le conseil mène à bien les activités du centre» ou «le conseil exerce les pouvoirs», etc. A mon avis, vous n'avez pas tort.

Si vous considérez l'article 17, à la page 6 du projet de loi C-34, je cite:

> Le conseil peut, par règlement administratif, régir la conduite des travaux et des activités du Centre. . .ainsi que constituer un bureau du conseil et lui déléguer n'importe laquelle de ses attributions.

Cela confirme ce que M. Manion vient de dire, que le projet de loi confère implicitement ses pouvoirs et attributions, etc. Mais est-ce que nous aurions des objections à préciser que le conseil accomplit les fonctions de. . .

M. Manion: Du tout, pas du tout, monsieur Crosby. Les avocats du ministère de la Justice nous signalent simplement que l'amendement est superflu, mais il ne va certainement pas à l'encontre des intentions du gouvernement en ce qui concerne le centre ou en ce qui concerne les responsabilités du conseil.

M. Crosby: C'est peut-être superflu pour un avocat du ministère de la Justice, mais pas forcément pour quelqu'un d'autre qui lirait ce projet de loi.

M. Manion: Nous n'aurions aucune objection, ni de fond, ni technique, à cet amendement, qui rendrait explicite quelque chose qui pour l'instant est implicite.

M. Crosby: Il est très dangereux de penser tout haut, mais on pourrait le mentionner dans l'article 12 et dire quelque chose comme «le conseil exécute les fonctions du centre et se réunit au moins deux fois pendant chaque exercice».

M. Manion: Les avocats nous ont dit que si l'amendement était acceptable, il vaudrait mieux le mettre dans l'article 12 que dans l'article 13. L'article 12 porte sur le conseil, alors que l'article 13 parle du directeur.

M. Crosby: J'ai l'impression que le rédacteur voulait un article 13 distinct.

Mme Catterall: Cela n'a pas vraiment d'importance, du moment que c'est quelque part. Quand je relis l'article 17, je m'interroge sérieusement sur ce que je viens d'entendre. Si les responsabilités du conseil sont tellement implicites, pourquoi avons-nous besoin de l'article 17, qui précise à la page 6 du projet de loi C-34 que le conseil peut adopter des règlements administratifs? On dirait presque que le conseil peut adopter des règlements, mais qu'il ne peut rien faire d'autre.

[*Texte*]

Mr. Crosby: Why would clause 12 not say "The board shall be responsible for the conduct and management of the affairs of the centre"? That would link clause 17 and clause 12 and resolve the problem.

Mrs. Catterall: I will accept that. I think it covers it a little more generally.

Mr. Crosby: Can we do that?

Mr. Manion: I have no objection to that.

Mr. Cardiff: Will you make an amendment to that?

Mr. Crosby: Well, I am not paid to draft legislation, but if you insist. . .

The Chairman: First , I will need unanimous consent to reopen clause 12. Do we have unanimous consent?

Some hon. members: Agreed.

On clause 12—*Meetings*

The Chairman: Mr. Crosby, we would appreciate a proposed amendment, in writing, from you.

Mrs. Catterall: We are parenting another amendment now.

Mr. Crosby: I think we should urge the use of the words that are already in clause 17.

Mrs. Catterall: Yes, but that is something more specific than what you just said.

• 1120

Mr. Crosby: You would strike out line 42, which is the line that says "the Board shall". I will read the substitution for clause 12:

> The Board shall be responsible for the conduct and management of the affairs of the Centre and shall meet at least twice during each fiscal year at the times and places determined by the Chairman.

The Clerk: You would strike out lines 42 to 44 and substitute the foregoing therefor, giving a new text.

The Chairman: Will you repeat that again to make sure we understand?

Mr. Crosby: Why can you not strike out the clause?

Mr. Stevenson: You said to strike lines 42 to 44.

The Chairman: We still need a written proposal for the amendment.

Mr. Moore: I trust it will be translated.

Mr. Crosby: The amendment is that clause 12 be amended by striking out lines 42 to 44 and substituting therefor the following:

> 12. The Board is responsible for the conduct and management of the affairs of the Centre and shall meet at least twice during each fiscal year at the times and places determined by the Chair.

• 1125

The Chairman: To make sure we all understand the same thing, I will ask the clerk to read again, if he can, this proposed amendment by the government.

[*Traduction*]

M. Crosby: Pourquoi ne pas préciser à l'article 12 que «le conseil est responsable de la direction et de l'administration des affaires du centre»? Cela établirait un lien entre les articles 17 et 12 et résoudrait le problème.

Mme Catterall: Je suis d'accord. C'est un peu plus général.

M. Crosby: C'est possible?

M. Manion: Je n'ai pas d'objection.

M. Cardiff: Vous allez préparer un amendement?

M. Crosby: Eh bien, on ne me paie pas pour rédiger les lois, mais si vous insistez. . .

Le président: Pour commencer, nous avons besoin du consentement unanime pour revenir sur l'article 12. Nous sommes tous d'accord?

Des voix: D'accord.

Article 12—*Réunions*

Le président: Monsieur Crosby, il faudrait que vous nous soumettiez un amendement par écrit.

Mme Catterall: Nous sommes en train de donner naissance à un autre amendement.

M. Crosby: Je pense qu'il faudrait reprendre la terminologie de l'article 17.

Mme Catterall: Oui, mais c'est plus circonscrit que ce que vous venez de dire.

M. Crosby: Il faudrait supprimer la ligne 41, qui commence par «le conseil se réunit». Je vous lis le nouvel article 12:

> Le conseil est responsable de la direction et de l'administration des affaires du centre et se réunit au moins deux fois pendant chaque exercice aux date, heure et lieu fixés par le président.

Le greffier: Vous supprimeriez les lignes 41 à 43 et vous les remplaceriez par le nouveau texte que vous venez de mentionner.

Le président: Vous voulez répéter pour que nous comprenions bien?

M. Crosby: Pourquoi ne peut-on supprimer tout l'article?

M. Stevenson: Vous avez parlé de supprimer les lignes 41 à 43.

Le président: Il nous faut absolument une proposition écrite.

M. Moore: Qui sera traduite, j'imagine.

M. Crosby: Voilà l'amendement: que l'on modifie l'article 12 en remplaçant les lignes 41 à 43 par ce qui suit:

> 12. Le conseil est responsable de la direction et de l'administration des affaires du centre et se réunit au moins deux fois pendant chaque exercice aux date, heure et lieu fixés par le président.

Le président: Pour nous assurer que nous avons tous bien compris, je vais demander au greffier de relire cet amendement proposé par les députés de la majorité, si toutefois il y arrive.

[*Text*]

The Clerk:

That clause 12 be amended by striking out lines 42 to 44 and substituting the following therefor:

12. The Board is responsible for the conduct and management of the officers of the Centre and shall meet at least twice during each fiscal year at the times and places determined by its Chair.

An hon. member: That should be "the" Chair.

The Clerk: By "the" Chair. The problem, Mr. Chairman, if I may—

The Chairman: If you recall, we already accepted an amendment on that clause. I need unanimous consent to withdraw the amendment we already accepted on clause 12.

Amendment withdrawn

Mr. Louis-Philippe Côté (Legislative Counsel, Office of the Law Clerk and Parliamentary Counsel): By unanimous consent we have to—

The Chairman: We did that already.

Mr. Côté: That is fine.

Le président: Vous remarquez qu'on est plus rapide que l'ordinateur.

The Clerk: Mr. Chairman, can I read that amendment again? Because we have already amended the last line on page 4, the government amendment, we have reviewed the leading paragraph, leaving out that last line. It is the same wording except for the word "Chair".

So it would read as follows:

That clause 12 be amended by striking out lines 42 and 43 and substituting the following therefor:

12. The Board is responsible for the conduct

and so on and so forth. We would end the motion at "the times and" and delete "places determined by the Chair."

Amendment agreed to

Clause 12 as amended agreed to

On clause 13—*Appointment*

The Chairman: I understand, Mrs. Catterall, you no longer move your L-14?

Mrs. Catterall: No, that last motion took care of it.

My understanding is that there should be some wording that would be a little stronger than that, which would require the centre to do more than just give consideration and would ensure that in fact it is not able to ignore the policies of the Government of Canada at any time. We had this earlier discussion in which Mr. Crosby was saying that of course all the laws of Canada apply. They do not by this clause, because it specifically allows the centre not to abide by policies. All is has to do is take them into consideration. Everything you said earlier this morning about the Charter of Rights, employment equity and every other policy by which you said the centre has to abide. . .it does not by this clause. I am therefore wondering if there would be some agreement that in fact there should be some stronger words than simply "giving consideration to the policies".

[*Translation*]

Le greffier:

Que l'on modifie l'article 12 en remplaçant les lignes 41 à 43 par ce qui suit:

12. Le conseil est responsable de la direction et de l'administration des affaires du centre et se réunit au moins deux fois pendant chaque exercice aux date, heure et lieu fixés par son président.

Une voix: C'est «le président».

Le greffier: Par «le président». Si vous le permettez, monsieur le président, le problème. . .

Le président: Vous vous souviendrez que nous avons déjà accepté un amendement à cet article. Pour retirer l'amendement que nous avons accepté, j'ai besoin du consentement unanime.

L'amendement est retiré

M. Louis-Philippe Côté (conseiller législatif, Bureau du légiste et conseiller parlementaire): Par consentement unanime nous devons. . .

Le président: C'est fait.

M. Côté: Parfait.

The Chairman: Observe that we are faster than the computer.

Le greffier: Monsieur le président, vous me permettez de relire cet amendement? En effet, nous avons déjà modifié la dernière ligne de la page 4, l'amendement du gouvernement, nous avons revu le premier paragraphe, en supprimant cette dernière ligne. C'est le même énoncé à l'exception du terme «présidence».

L'amendement se lirait donc:

Que l'on modifie l'article 12 en remplaçant les lignes 41 et 42 par ce qui suit:

12. Le conseil est responsable de la direction,

etc., etc. La motion se terminerait à la mention «heure et» et l'on supprimerait «lieu fixés par le président.»

L'amendement est adopté

L'article 12, modifié, est adopté

Article 13—*Nomination*

Le président: Madame Catterall, vous avez renoncé à proposer votre L-14?

Mme Catterall: Non, la dernière motion a réglé ce problème.

Il faudrait un énoncé un peu plus ferme, quelque chose qui empêche le centre de se contenter de considérer les questions d'une façon générale et qui l'empêche également d'ignorer les politiques du gouvernement du Canada. C'est un problème dont nous avons déjà discuté, et M. Crosby avait mentionné qu'évidemment toutes les lois canadiennes s'appliquaient. Elles ne s'appliquent pas en vertu de cet article, qui autorise spécifiquement le centre à ne pas respecter les politiques. Il est uniquement tenu d'en tenir compte. Tout ce que vous avez dit ce matin de la déclaration des droits, de l'équité dans l'emploi et de toutes les politiques qui doivent être respectées par le centre. . . cet article-là ne le mentionne pas. Est-ce qu'on ne pourrait pas se mettre d'accord et adopter un énoncé qui irait un peu plus loin que «tenir compte des politiques».

[*Texte*]

The Chairman: All right. We are on L-15.

Mrs. Catterall: Mr. Chairman, I think the government has given this motion a wording it finds more acceptable. It is acceptable to me with perhaps one exception or one clarification.

I had changed in my motion the words "shall take into consideration" to "have regard for". I do not think it is enough to simply say that the centre should take into consideration policies.

Maybe the legal drafter can help me; I am looking for a word that requires the centre to do more than just "take into consideration". This can mean that someone could say that they looked at it, knew what it was, and chose to disregard it. My understanding is that there should be some wording that would be a little stronger than that, which would require the centre to do more than just give consideration and would ensure that in fact it is not able to ignore the policies of the Government of Canada at any time.

• 1130

We had this earlier discussion in which Mr. Crosby was saying that of course all the laws of Canada apply. They do not by this clause, because it specifically allows the centre not to abide by policies. All is has to do is take them into consideration. Everything you said earlier this morning about the Charter of Rights, employment equity and every other policy by which you said the centre has to abide. . .it does not by this clause. I am therefore wondering if there would be some agreement that in fact there should be some stronger words than simply "giving consideration to the policies".

I realize the centre needs some flexibility. I also realize that it is an institution of the federal Government of Canada and it should not be able to ignore the policies of Government of Canada. Does our legal drafter have any advice?

Mr. Manion: Mr. Chairman, perhaps while the advice is being sought I could comment that the intent of putting the words in is that there is an obligation on the principal to take into account. . . The words in French are *tient compte*. I think they are perhaps a little clearer than in English, but the intent of that clause is to say that the principal cannot just ignore policies.

There is nothing that gives the principal any authority to ignore any of the laws. The thing is that there are thousands of policies, and in the area of management a lot of these policies of the Treasury Board are guiding policies. Part of the task of the centre is to question them.

For example, the centre will teach human resource management in a model way, not necessarily a way that conforms with the past policies of the Treasury Board. Cabinet, in putting this forward, intends that the centre be an agent of change in these policy areas, not just parrot the status quo. This is why the—

Mrs. Catterall: It is a little contrary to a lot of our discussion during these meetings. I apologize for the intervention.

[*Traduction*]

Le président: Bien. Nous en sommes à l'amendement L-15.

Mme Catterall: Monsieur le président, le gouvernement a énoncé cette motion sous une forme qu'il juge plus acceptable. Je suis d'accord, à une exception ou à une précision près.

Dans ma motion, les termes «tient compte des besoins» sont remplacés par «respecte». A mon avis, il ne suffit pas de dire que le centre doit tenir compte des politiques.

Le rédacteur juridique pourra peut-être m'aider, je cherche un mot qui oblige le centre à faire plus que «tenir compte de». En effet, avec cette expression, quelqu'un peut prétendre qu'il a étudié une politique, qu'il en a pris connaissance et qu'il a décidé de l'ignorer. Il faudrait un énoncé un peu plus ferme, quelque chose qui empêche le centre de se contenter de considérer les questions d'une façon générale et qui l'empêche également d'ignorer les politiques du gouvernement du Canada.

C'est un problème dont nous avons déjà discuté, et M. Crosby avait mentionné qu'évidemment toutes les lois canadiennes s'appliquaient. Elles ne s'appliquent pas en vertu de cet article, qui autorise spécifiquement le centre à ne pas respecter les politiques. Il est tenu uniquement d'en tenir compte. Tout ce que vous avez dit ce matin de la déclaration des droits, de l'équité dans l'emploi et de toutes les politiques qui doivent être respectées par le centre... cet article-là, ne le mentionné pas. Est-ce qu'on ne pourrait pas se mettre d'accord et adopter un énoncé qui irait un peu plus loin que «tenir compte des politiques».

Je sais bien que le centre a besoin d'une certaine marge de manoeuvre, mais je sais aussi que c'est une institution fédérale qui ne devrait pas se permettre d'ignorer les politiques du gouvernement du Canada. Est-ce que notre rédacteur juridique aurait des suggestions?

M. Manion: Monsieur le président, pendant cette consultation je précise que cet énoncé a été choisi parce qu'il oblige le directeur à tenir compte... en français on dit *tient compte*, et c'est peut-être un peu plus clair que l'anglais, mais cela revient à dire que le directeur ne peut pas se permettre d'ignorer les politiques.

Rien ne lui donne l'autorisation d'ignorer les lois, quelles qu'elles soient. Mais en matière de gestion, il y a des milliers de politiques du Conseil du trésor qui très souvent sont là à titre purement indicatif. Une des fonctions du centre est de les remettre en question.

Par exemple, le centre doit enseigner les techniques de gestion des ressources humaines d'une façon innovatrice, et pas forcément dans la ligne des politiques passées du Conseil du trésor. En faisant cette proposition, le Cabinet veut faire du centre un agent dynamique, un outil de changement et non un simple administrateur du statu quo. C'est la raison pour laquelle...

Mme Catterall: Cela va à l'encontre de beaucoup de choses qui ont été dites pendant nos réunions. Vous me pardonnerez cette intervention.

[*Text*]

Mr. Manion: In any event, the legal draftsmen have said that the words for the amendment do not change the meaning of the words contained in the bill as it is.

The Chairman: Did we make that motion on page 15 or are we just debating?

Mrs. Catterall: I would be quite happy not to move this if the government members want to move theirs and instead include "have regard for". It seems to me to convey a stronger sense and perhaps this is just the language, but take into consideration that if it virtually means the same thing, it should not be a problem. But I certainly think *tenir compte* in French does have much more the meaning I am looking for. Is there any advice on that?

Mr. Stevenson: I will move the government amendment as it is written here, and we can discuss this issue further.

I move that subclause 13.(3) of Bill C-34 be amended by striking out lines 15 and 16 on page 5 and substituting the following therefor:

Policies of the Government of Canada, as well as its management training needs and priorities, as determined by

• 1135

Amendment agreed to

Clause 13 as amended agreed to

Clause 14 agreed to

On clause 15—*Appointments under Public Service Employment Act*

Mrs. Catterall: I move that clause 15 of Bill C-34 be amended by striking out lines 33 to 42 on page 5, and lines 1 to 10 on page 6.

Perhaps I can speak to the motion, Mr. Chair. I think this issue was addressed to you in letters from both the Professional Institute of the Public Service of Canada and the Public Service Alliance of Canada. It seems to them and to Mr. Gauthier that what these provisions in the bill do is allow for all kinds of arrangements outside the normal protections provided to employees under the Public Service Employment Act, the Public Service Staff Relations Act, and various other provisions that may apply.

His concern and mine is that there is adequate provision in the bill without these two clauses for the principal to make whatever arrangements he might wish to make for bringing on teaching staff or research staff on a short-term basis.

For instance, there remain even without these two subclauses two options: the appointment of people to the centre in accordance with the Public Service Employment Act, and that is what is now happening; secondment from other departments or other institutions of the federal government, that is now happening. If there is a need to bring somebody on with some specialized expertise for a few months or for a few years, there is always the section that

[*Translation*]

M. Manion: Quoi qu'il en soit, le rédacteur juridique pense que l'énoncé de l'amendement ne modifie pas la signification de l'énoncé actuel du projet de loi.

Le président: Est-ce qu'un amendement a été présenté à la page 15 ou s'agit-il d'une simple discussion?

Mme Catterall: Si les députés de la majorité présentent leur amendement et acceptent d'ajouter «respecter», je ne vois pas d'inconvénient à m'abstenir de présenter le mien. Il me semble que ce terme est plus fort, c'est peut-être un détail, mais s'il veut vraiment dire la même chose que «tenir compte», cela ne devrait pas poser de problème. En réalité, je trouve que le terme «tenir compte» en français se rapproche beaucoup plus de ce que je veux exprimer. Qu'en pensez-vous?

M. Stevenson: Je peux proposer l'amendement du gouvernement sur cette forme; nous pourrons ensuite revenir sur ces discussions.

Je propose que l'article 13 du projet de loi C-34 soit moidifié par substitution, aux lignes 12 à 14, page 5, de ce qui suit:

le directeur tient compte des *grandes orientations* du gouvernement fédéral, *ainsi que ses* besoins et ordres de priorité en matière de formation en gestion *tel qu'ils sont* détermi-. . .

L'amendement est adopté

L'article 13 tel qu'amendé est adopté

L'article 14 est adopté

L'article 15—*Nominations: Loi sur l'emploi dans la fonction publique*

Mme Catterall: Je propose que l'article 15 du projet de loi C-34 soit modifié par suppression des lignes 30 à 37, page 5, et des lignes 1 à 10, page 6.

Permettez-moi, monsieur le président, d'expliquer cet amendement. Vous êtes au courant de la question grâce à des lettres de l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada et de l'Alliance de la fonction publique du Canada. Selon ces deux organismes et selon M. Gauthier, ces dispositions du projet de loi permettent toutes sortes d'aménagements qui échapperaient aux protections visant les employés qui sont sous le régime de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et de diverses autres lois.

Selon nous, outre ces deux articles, le projet de loi comporte des dispositions permettant au directeur d'obtenir le concours de chargés de cours ou de chercheurs pour une brève période.

Par exemple, même sans ces deux paragraphes, il y a deux possibilités: la nomination de chargés de cours et de chercheurs sous le régime de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, et c'est ce qui est prévu actuellement; d'autre part, on peut procéder au détachement de fonctionnaires fédéraux, et cela se fait actuellement. S'il était besoin de faire venir quelqu'un de l'extérieur, un spécialiste quelconque, pour quelques mois ou quelques années, l'article

[*Texte*]

allows the principal to enter into contracts, and those contracts can be structured in any way one wants. That is the whole purpose of a contract, so a particular agreement can be entered into with a particular person.

Mr. Gauthier's amendment simply seeks to leave the centre free to hire its normal staff under the Public Service Employment Act and provide to the normal employees of the centre all the protections of that and every other act, to leave the flexibility to hire under contract but to get rid of those sections that say within the centre you can have people who are there as Public Service employees, people who are there on contract, people who are there on some other kind of arrangement that makes them partly Public Service employees, partly contract employees, neither fish nor fowl. The danger in it, frankly, is that you could have two different people at the centre doing exactly the same job, being paid totally different amounts of money, subject to quite different benefits, one with the protection of the Public Service Employment Act, one without, and it just seemed to undermine the whole sense of what the Public Service Employment Act is about.

If people want to amend the Public Service Employment Act to allow different kinds of arrangements, then I suggest, as has been done earlier this morning, that the time to do that is when we are dealing with amendments to the Public Service Employment Act, not piecemeal in this bill, in another bill, in another bill.

• 1140

Those rights of employees have been in place for a long time. I do not think they should be modified piecemeal for one workplace but not for another. I think it is something that really should be dealt with in the context of Public Service 2000 and any amendments to the act that need to be made as a result of careful thought as to how these things would apply throughout the government. So that is Mr. Gauthier's amendment in a big nutshell.

Mr. Crosby: For clarification, Mr. Chairman, or Mr. Chair—

Mrs. Catterall: Oh, that is good, Howard.

Mr. Crosby: We learn. Rome was not built in a day.

There are two terminologies employed in clause 15: "officers and employees" in one case, and "teaching and research staff" in the second case. What is the significance of these terms? Are they mutually exclusive? I would like to think the terms "officers and employees" included "teaching and research staff".

Mr. Manion: Mr. Chairman, there will be a lot of officers and employees who do not directly teach or directly engage in research, and these will ordinarily be hired from within the Public Service under the Public Service Employment Act and subject to collective bargaining and so on.

[*Traduction*]

permettant au directeur de passer des contrats s'appliquerait, et ces contrats peuvent être formulés comme on le souhaite. C'est précisément à cela qu'ils servent, c'est-à-dire à conclure une entente particulière avec quelqu'un en particulier.

L'amendement que propose M. Gauthier prévoit de donner au centre l'entière liberté d'embaucher ces chargés de cours sous le régime de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, de sorte que les employés du centre jouiraient de toutes les protections offertes par cette loi et par les autres, et il propose de donner au centre le loisir d'embaucher sous contrat. Toutefois, il voudrait qu'on supprime les paragraphes qui prévoient que les chargés de cours et les chercheurs au centre peuvent être des employés de la fonction publique, des contractuels, ou des gens qui sont embauchés en vertu d'une entente quelconque de sorte qu'ils sont à la fois fonctionnaires et contractuels, ni lard, ni cochon. Le danger ici, c'est qu'au centre deux personnes pourraient faire exactement le même travail, mais toucher des traitements différents, jouir d'avantages différents, dans un cas jouir de la protection de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, dans un autre non, et cela semble déroger aux principes de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.

Si l'on veut modifier la Loi sur l'emploi dans la fonction publique pour permettre toute une gamme d'accommodements, eh bien, comme on l'a dit plus tôt ce matin, l'occasion sera au moment où nous examinerons les modifications à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, et il serait maladroit de le faire ici de façon décousue.

Les employés jouissent de ces droits depuis longtemps. Il serait inopportun de les modifier de manière ponctuelle dans un cas et pas dans l'autre. C'est une question qui relève de Fonction publique 2000 et exige une réflexion approfondie, car toute modification à la loi doit s'appliquer à l'échelle de l'administration gouvernementale. Voilà l'essence de l'amendement proposé par M. Gauthier.

M. Crosby: Monsieur le président, je voudrais une précision...

Mme Catterall: Bel effort, Howard.

M. Crosby: Il n'est jamais trop tard pour apprendre, Rome n'a pas été bâtie en un jour.

À l'article 15, des expressions différentes sont utilisées: «personnel» dans un cas, et «chargés de cours et chercheurs», dans l'autre cas. Qu'est ce que cela signifie? S'agit-il de catégories différentes? Je suppose que le terme «personnel» englobe «chargés de cours et chercheurs».

M. Manion: De nombreux membres de l'équipe ne feront ni enseignement ni recherche, et on les recrutera au sein de la fonction publique sous le régime de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, en respectant les droits à la négociation collective, etc.

[*Text*]

In attracting professional staff in the teaching and research areas from outside of government, it has been felt that using only a contract route is inadequate for them for a couple of reasons. We may, for example, have a researcher who has had pension protection with a university. A contract employee would not be covered under any pension provision.

Similarly, the employee would not be entitled to protection under the Aeronautics Act for employees of the Public Service who are travelling on government business. As a contractor, if something happens, too bad. They are deemed to be paid through their contract. So the purpose of these provisions, which the amendment would strike out, is simply to add those additional benefits, if you can put it that way, or protection, for these outside people who would prefer not to be on contract. As far as the centre is concerned, it would be simpler just to have the two, but as far as the individuals are concerned, some would not come to the centre unless they could, as a minimum, have some kind of pension.

Mr. Crosby: They would prefer not to be on contract. Would they also prefer not to be employees engaged under subclause 15.(1)?

Mr. Manion: In some circumstances. I suspect it is mainly for the pension coverage.

Mr. Crosby: Could a teacher at the centre, or whoever falls within that description, be an employee engaged under subclause 15.(1)?

Mr. Manion: Yes. If that teacher is seconded from a department within the Public Service, that person would be covered by subclause 15.(1). It is when you go outside to hire teachers and researchers that the provisions under subclause 15.(2) would apply.

Mr. Crosby: I see, but if you were engaging somebody who was at present serving at, say, Carleton University, you could not hire that person as an ordinary public servant.

Mr. Manion: You could, but you would have to go through the Public Service Employment Act. A staffing action can take up to a year.

Mr. Crosby: But it is possible to do it.

Mr. Manion: It is possible.

Mr. Crosby: It is not excluded.

Mr. Manion: It is very difficult.

Mr. Crosby: As a result of this provision, you can hire a person as an ordinary public servant to teach. You could have a contract with them under the provisions that we discussed, or you could hire them, engage them under subclause 15.(2), whereby they would have the terms and conditions ordinarily applicable to a government employee but not have to observe the Public Service Employment Act. I understand it now.

• 1145

Mrs. Catterall: I guess what Mr. Manion has said gives me double cause for concern, because again that is exactly what Public Service 2000 is about, getting rid of some of those impediments to management, getting rid of that one-

[*Translation*]

Pour pouvoir obtenir les services de chargés de cours et de chercheurs de l'extérieur, on pense que les contrats ne suffiront pas pour une ou deux raisons. Par exemple, il peut s'agir d'un chercheur qui bénéficie d'une pension à l'université où il enseigne, et un contractuel n'a pas droit à une pension.

De la même façon, un contractuel ne pourrait pas jouir de la protection qu'offre la Loi sur l'aéronautique aux employés de la fonction publique quand ils voyagent pour le compte du gouvernement. Si quelque chose arrive, c'est tant pis pour lui. On suppose que les modalités du contrat suffisent. Ces dispositions donc, que l'amendement supprimerait, donnent à ces employés ces avantages supplémentaires, cette protection, pour éviter les inconvénients d'un contrat. Pour le centre, il serait plus simple d'avoir deux catégories, mais certains employés par contre ne viendraient pas au centre à moins d'avoir au minimum une pension.

M. Crosby: Ils préfèrent donc ne pas travailler sous contrat. Préfèrent-ils ainsi être employés sous le régime du paragrahe 15.(1)?

M. Manion: Dans certains cas, oui. L'élément essentiel est la pension.

M. Crosby: Un chargé de cours ou quelqu'un qui ferait un travail semblable peut-il être embauché sous le régime du paragraphe 15.(1)?

M. Manion: Oui. Si cette personne est détachée d'un ministère quelconque, les dispositions du paragraphe 15.(1) s'appliquent à elle. C'est quand on embauche des chargés de cours et des chercheurs qu'interviennent les dispositions prévues au paragraphe 15.(2).

M. Crosby: Je vois. Si vous embauchez quelqu'un qui actuellement enseigne à l'Université Carleton, vous ne l'embaucheriez pas comme fonctionnaire, n'est-ce pas?

M. Manion: Nous le pourrions, mais il faudrait respecter les dispositions de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, si bien que les étapes de la dotation pourraient durer jusqu'à un an.

M. Crosby: Mais c'est possible.

M. Manion: Oui.

M. Crosby: Ce n'est pas exclu.

M. Manion: Mais très difficile.

M. Crosby: Grâce à cette disposition, vous pouvez embaucher une personne comme fonctionnaire pour qu'elle enseigne. Vous pouvez passer un contrat avec elle en vertu des dispositions dont on a parlé ou vous pouvez l'embaucher sous le régime du paragraphe 15.(2), suivant les modalités qui s'appliquent d'ordinaire aux fonctionnaires, mais sans avoir à respecter les dispositions de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Je comprends maintenant.

Mme Catterall: Ce que vient de dire M. Manion m'inquiète doublement, car c'est exactement l'objectif de fonction publique 2000. L'idée est de passer outre à ces obstacles de gestion, de se débarrasser de l'attente de douze

[*Texte*]

year waiting period, but what I just heard is that Mr. Manion wants to be free to bypass the normal hiring process, which also has protections built into it, such as the merit principle, such as meeting certain other government policies. I am sure every manager in the Public Service occasionally finds those policies of hiring the best person for the job, not your friend, inconvenient, but that does not mean we allow them to get by those policies, because we think they are there for good reason.

Obviously, the Public Service 2000 exercise is at least in part because it thinks that the procedures set up have become a hindrance to good management and that is why they are under review. But that is no reason to abandon them in a bill like this. If you want to amend the act, then amend the act. Surely we are not putting a clause in here just so we can bypass all the protections that have been built into the Public Service Employment Act over many years.

Mr. Crosby: I appreciate and understand what Mrs. Catterall is saying, but we do have a little different kind of an organization here, where it is a government institution in one sense but it also has an academic status that perhaps marks it as different. As I understand this provision, it would give us substantial flexibility. I may be being naïve, but I hope that flexibility would be exercised for the benefit of the person who is being engaged and not for the benefit of the institution to avoid rights and privileges that would normally pertain to office. But I will cast my vote on the side of trust that this is beneficial both to the institution and to prospective employees.

Mr. Manion: In drafting this originally, there was some concern on our part that people hired under subclause 15.(2) could effectively get into the Public Service by the back door without meeting the normal standards, but the way this bill is worded they cannot. They cannot compete for Public Service positions. They are in solely to act as teaching and research staff for the centre within terms and conditions approved by the Treasury Board.

Mr. Crosby: With the greatest respect, I can certainly understand where a person in a university setting would be willing to become a full-time employee but not willing to go through the Public Service system and not want to be simply on a contract that would not provide any kind of normal employment protection.

Mrs. Catterall: Speaking on behalf of Mr. Gauthier, I am sure this is a matter of such fundamental importance that he would want to be able to move this in the House, so I hope I would have the concurrence of the committee simply to withdraw the motion if it is not going to be supported.

The Chairman: I need unanimous consent for that.

Mr. Cardiff: Mr. Gauthier also made a commitment that motions that were withdrawn would not be put in the House.

[*Traduction*]

mois, et voilà que M. Manion nous dit qu'il veut être libre de contourner le processus d'embauche habituel, qui comporte des protections quand même, comme le principe du mérite, comme le respect de certaines orientations gouvernementales. Je suis sûre que tous les gestionnaires de la fonction publique trouvent pénible de devoir respecter ces politiques d'embauche, c'est-à-dire de devoir retenir le meilleur candidat plutôt que leur ami, mais rien ne leur permet de passer outre à celles-ci, car nous estimons qu'elles existent à raison.

Manifestement, Fonction publique 2000 doit son existence en partie au fait qu'on pense que les procédures en place constituent un empêchement à une bonne gestion, et voilà pourquoi on veut les examiner. Mais cela ne justifie pas qu'on y renonce dans les dispositions d'un projet de loi comme celui-ci. Si vous voulez modifier la loi elle-même, faites-le. J'espère qu'il n'est pas question d'inclure dans ce projet de loi un article qui permettrait d'anéantir toutes les protections que comportent les dispositions de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique depuis des années.

M. Crosby: Je comprends ce que Mme Catterall est en train de dire, mais nous sommes en présence d'un organisme un peu différent, qui est une institution administrative à certains égards, mais aussi un établissement d'enseignement, ce qui explique peut-être la différence. Si j'ai bien compris cette disposition, elle est empreinte de souplesse. Tout à fait naïvement, j'ose espérer que cette souplesse servira les intérêts de la personne qu'on souhaite engager et qu'elle ne servira pas de prétexte à l'institution pour éluder les droits et les privilèges que comporte habituellement la fonction. C'est parce que je veux croire qu'on peut avoir confiance que je dis que cette disposition servira les intérêts de l'institution comme du candidat.

M. Manion: Au départ, on s'est demandé si les gens embauchés dans les conditions prévues au paragraphe 15.(2) pourraient de fait se glisser dans la fonction publique par la petite porte, sans avoir à respecter les normes habituelles, mais le libellé du projet de loi est assez précis pour éviter cela. Ces gens-là ne peuvent pas se présenter à des concours de la fonction publique. Ils sont embauchés uniquement pour enseigner et faire de la recherche pour le centre suivant des modalités approuvées par le Conseil du Trésor.

M. Crosby: Je peux parfaitement comprendre qu'un universitaire puisse souhaiter être embauché à plein temps par le centre sans toutefois vouloir se soumettre aux contraintes de la fonction publique et sans pour autant souhaiter être contractuel parce que cette situation le priverait de toute la protection dont jouit habituellement un employé.

Mme Catterall: Je défends cet amendement pour M. Gauthier et je suis sûre qu'il attache suffisamment d'importance à la question pour vouloir le proposer de nouveau à la Chambre. J'espère que les membres du comité me permettront de retirer cette motion puisque je constate qu'elle ne recevra pas l'appui nécessaire.

Le président: Il faut le consentement unanime pour cela.

M. Cardiff: M. Gauthier a pourtant affirmé que les motions qui seraient retirées ne seraient pas présentées à la Chambre.

[*Text*]

Mr. Stevenson: At our initial meeting, he made that statement: that if they were withdrawn, they would not be put in the House.

Mr. Cardiff: So if you wish to put it in the House, I suggest it not be withdrawn.

Mrs. Catterall: If it is defeated, then it cannot be put in the House. I think that is what he was referring to, that he would not make any attempt to put motions in the House that had been defeated by the committee. So if you will allow me to withdraw it. . .

The Chairman: I need unanimous consent for that.

Mr. Crosby: I do not want to do anything in the absence of Mr. Gauthier that would cause him to protest and claim that he was unfairly dealt with, but I think it would be unfortunate, at the least, to say if we refuse an amendment after discussion that it then be put in the House. I really do not know what to say, Mr. Chairman.

Mr. Stevenson: I would have to go back and check the wording on our initial day, but certainly it was my understanding and the reason we have been allowing these motions to be withdrawn rather than to be defeated. It was my understanding that Mr. Gauthier agreed that motions withdrawn would not be placed in the House. That was stated on the record.

• 1150

Mr. Crosby: Mr. Chairman, can you help us with this? Does the staff have any recollection of this matter?

The Chairman: I do not think we can make decisions on behalf of the Speaker.

Mrs. Catterall: Mr. Chair, since Mr. Gauthier is not here, if you would allow it to be withdrawn. . . I do not think it is fair to limit his options if he is not here. If he made a commitment in the committee meetings and it is reflected in the minutes he will abide by that commitment. I think you all know him well enough to know that.

Mr. Crosby: Are we going to finish the bill today?

The Chairman: Yes, I intend to finish the bill today. We can try to reach Mr. Gauthier and wait five or ten minutes.

Amendment withdrawn

Clauses 15 and 16 agreed to

On clause 17—*By-laws

The Chairman: We have a new L-16 on clause 17.

Mrs. Catterall: Again the revision is in response to some comments received from Mr. Manion and it is an attempt to accommodate his concern. He felt the wording of my amendment would restrict the board in setting up an executive committee. He assumed it meant the executive committee would have to mirror the composition of the board exactly. That was not the intention. So I have revised the wording.

I move that clause 17 of Bill C-34 be amended by striking out line 22 on page 6 and substituting the following therefor:

[*Translation*]

M. Stevenson: À notre première réunion, il a bien dit que si une motion était retirée, elle ne serait pas présentée de nouveau à la Chambre.

M. Cardiff: Si vous voulez pouvoir soumettre cela à la Chambre, ne retirez pas votre motion.

Mme Catterall: Si la motion est rejetée, je ne pourrai pas la présenter à la Chambre. C'est cela que M. Gauthier disait, qu'il n'essaierait pas de présenter à la Chambre des motions qui auraient été rejetées en comité. Permettez-moi de retirer. . .

Le président: Il faut le consentement unanime pour cela.

M. Crosby: Je ne voudrais pas faire quoi que ce soit en l'absence de M. Gauthier, car je voudrais éviter qu'il ait à protester, se sentant traité injustement. Je pense qu'il serait navrant que nous refusions un amendement après discussion, mais qu'on le retrouve plus tard à la Chambre. Monsieur le président, je ne sais pas très bien comment réagir.

M. Stevenson: Il faudra que je me reporte aux propos que nous avons échangés le premier jour. C'est précisément pour avoir la possibilité d'en reparler à la Chambre, d'après ce que je comprends, que nous avons permis que ces motions soient retirées. Cependant, j'ai cru comprendre que M. Gauthier acceptait que les motions retirées ne refassent pas surface à la Chambre. Cela est consigné au compte rendu.

M. Crosby: Monsieur le président, nous avons besoin de votre aide. Quelqu'un parmi notre personnel se souvient-il de cela?

Le président: Je ne pense pas que nous puissions prendre de décision au nom du président de la Chambre.

Mme Catterall: Puisque M. Gauthier n'est pas ici, permettez que nous retirions cet amendement. . . Il ne serait pas juste, en son absence, de limiter ses choix. S'il s'est engagé lors d'une séance précédente, on pourra le vérifier dans le compte rendu, et il respectera son engagement. Après tout, vous le connaissez bien.

M. Crosby: Allons-nous finir l'examen du projet de loi aujourd'hui?

Le président: Oui. C'est mon intention. Essayons de joindre M. Gauthier; nous pouvons attendre cinq ou dix minutes.

L'amendement est retiré

Les articles 15 et 16 sont adoptés

Article 17—*Règlements administratifs*

Le président: Il y a un nouvel amendement L-16 à l'article 17.

Mme Catterall: Si nous avons revu cet amendement, c'est à cause des remarques de M. Manion. Nous essayons d'en tenir compte. En effet, M. Manion pense que le libellé de mon amendement limiterait l'action du conseil dans la constitution du bureau du conseil. Il a supposé que nous voulions dire que le bureau du conseil devrait refléter la composition du conseil lui-même. Ce n'est pas l'intention. Nous avons donc repris le libellé.

Je propose que l'article 17 du projet de loi C-34 soit modifié par substitution, à la ligne 20, page 6 de ce qui suit:

[*Texte*]

functions provided that the Executive Committee so established reflects the composition of the Board pursuant to subsection 9.(2).

The idea was simply this. In the bill the board consists very deliberately of public sector and private sector individuals. I do not think it is the intention of the bill, and I do not think it would be desirable, to see a board of governors that meets perhaps as little as twice a year and to have the day-to-day affairs carried on by an executive that is entirely, as it could be, *ex officio* members, or all members of government. If our idea is to bring the expertise of the private sector and the public sector together, then any executive committee that is established should reflect that combination of talents and expertise. That is the intention of the motion: that the government members on the board not be able to set themselves up as an executive committee without including private sector representation too.

Mr. Crosby: Again, I do not disagree with any of the statements that this is the desirable situation. But whether it needs to be incorporated into the bill to become the law of the land, with the difficulties that might impose in particular circumstances... Again, I think it is an area where you give the board the authority and powers and the composition that is desirable. At some point you have to trust the system, and I do not see the benefit of a statutory direction in that connection.

Amendment negatived

Clauses 17 and 18 agreed to

On clause 19—*Annual report*

The Chairman: I understand the two next motions were prepared by Mr. Gauthier. Is he talking on his own or on behalf of his party? If so, Mrs. Catterall should make a decision on these two motions and make sure they are party motions.

• 1155

Mrs. Catterall: Are they party motions or motions of individual members?

The Chairman: If you say it was a private motion tabled by Mr. Gauthier. But I understand that Mr. Gauthier represents one party and he has tabled the motion on behalf of the Liberal Party. That is why I am asking the question.

Mrs. Catterall: I do not know whether Mr. Gauthier has had any discussions with Mr. Manion or with anyone else on this matter. It seems to me that I have seen some comments on it. Would you like to share those comments?

Mr. Cardiff: The government would be prepared to move a motion.

We had spoken to Mr. Gauthier earlier and he had prepared a motion. I had indicated to him that we would not accept that motion, but that we would accept this one. It was my understanding that he would introduce that motion.

We do not know whether he is presenting the same motion or not, but we understood that he would accept the motion we preferred and that we would allow him to move that motion.

[*Traduction*]

ainsi que constituait un bureau du conseil—qui doit refléter la composition du conseil prévue au paragraphe 9(2)—et

Voici où nous voulons en venir. Dans le projet de loi, le conseil est formé, et ce n'est pas un hasard, de gens des secteurs public et privé. Je pense que c'est nullement l'intention du projet de loi, et du reste ce ne serait pas souhaitable, que les administrateurs se rencontrent tout au plus deux fois par année et que les affaires quotidiennes incombent à un bureau du conseil qui serait entièrement formé de représentants du secteur public. L'objectif ici est de marier l'expérience du secteur privé et du secteur public et ainsi tout bureau du conseil devrait en témoigner par une combinaison de talents et de compétences appropriés. La motion est présentée dans cet esprit-là: que les représentants du secteur public au conseil ne puissent pas se constituer en bureau du conseil sans la présence d'un représentant du secteur privé.

M. Crosby: Je reconnais tout à fait que c'est ce qui est souhaitable. Je ne sais pas toutefois s'il faut que ce soit inclus dans le projet de loi, que ce soit une disposition législative, car cela pourrait imposer des contraintes dans certaines conditions... Encore une fois, on donne au conseil le pouvoir de veiller à une répartition souhaitable. Il faut faire preuve de confiance et je ne vois pas l'utilité d'une disposition législative dans ce cas-ci.

L'amendement est rejeté

Les articles 17 et 18 sont adoptés

Article 19—*Rapport du conseil*

Le président: Les deux motions suivantes ont été préparées par M. Gauthier. Les a-t-il présentées en son nom personnel ou au nom de son parti? Si c'est au nom de son parti, Mme Catterall devrait s'en charger et veiller à ce qu'elles soient présentées comme telles.

Mme Catterall: S'agit-il de motions au nom du parti ou au nom d'un député?

Le président: J'aimerais que vous me disiez s'il s'agit d'une motion déposée par M. Gauthier, en son nom. M. Gauthier représente un parti et il a déposé la motion au nom du Parti libéral. Voilà pourquoi je vous pose la question.

Mme Catterall: Je ne sais pas si M. Gauthier s'est entretenu avec M. Manion ou quelqu'un d'autre à ce propos. Il me semble avoir lu quelque chose là-dessus. Quelqu'un veut-il nous rappeler ce que c'était?

M. Cardiff: Le gouvernement serait prêt à présenter une motion.

Nous avions parlé à M. Gauthier plus tôt, qui avait préparé lui-même une motion. Je lui ai fait remarquer que nous ne l'accepterions pas mais que nous lui proposions celle-ci en remplacement. J'ai cru comprendre qu'il présenterait lui-même cette motion.

Nous ne savons pas s'il s'agit de la même motion mais nous avons cru comprendre qu'il acceptait celle que nous préférions mais que c'est lui qui la proposerait.

[*Text*]

Mrs. Catterall: Is that the motion I have here as L-16(a)?

The Chairman: It is on page L-16(c).

Mrs. Catterall: Is it a new motion then?

Mr. Cardiff: I gave him that motion last Thursday, I believe, and he signed it.

Mrs. Catterall: On Mr. Gauthier's behalf, I am happy to move that motion, Mr. Chairman. May I say it is a nice courtesy that the government takes a Liberal member's motion, amends it, then allows the member to introduce it.

Can we take the motion as read? It is a long motion.

The Chairman: Yes. Does everyone agree?

An hon. member: The motion could be taken as read into the record as tabled.

Mr. Cardiff: I would like to ensure that it is a correct motion.

Mrs. Catterall: I move that clause 19 of Bill C-34 be amended by adding, immediately after line 9 on page 7, the following:

REVIEW AND REPORT

(3) Within one year after the fourth anniversary of the coming into force of this Act and every five years thereafter, the Board shall cause a review and report to be made of the activities and organization of the Centre.

TABLING IN PARLIAMENT

(4) The Minister shall cause a copy of the report referred to in subsection (3) to be laid before each House of Parliament within the first thirty days that that House is sitting after the report is made.

Amendment agreed to

Clause 19 as amended agreed to

Clauses 20 to 26 inclusive agreed to

Clause 1 agreed to

The Chairman: Shall the title pass?

Some hon. members: Agreed.

The Chairman: Shall the bill as amended be reprinted?

Some hon. members: Agreed.

Mr. Crosby: We authorize the chairman to make the necessary changes in order to accord with the intentions of the committee.

The Chairman: May I ask Mr. Stevenson or Mr. Crosby to table the bill in the House on my behalf on Monday, because I will be away.

Shall I report the bill as amended to the House?

Some hon. members: Agreed.

Le président: Le président, ainsi que la présidence

[*Translation*]

Mme Catterall: Est-ce bien la motion L-16(a)?

Le président: C'est à la page L-16(c).

Mme Catterall: C'est une nouvelle motion alors?

M. Cardiff: Je lui ai donné cette motion jeudi dernier et il l'a signée.

Mme Catterall: Au nom de M. Gauthier, j'ai l'honneur de présenter cette motion. Quel geste de courtoisie de la part du gouvernement que d'accepter la motion d'un député libéral, de l'amender, et de permettre à ce député de la présenter.

Comme il s'agit d'une motion qui est longue, peut-on se passer de la lire?

Le président: Oui. Tout le monde est d'accord?

Une voix: La motion peut être considérée comme ayant été lue dans la version déposée.

M. Cardiff: Je veux m'assurer que la motion est réglementaire.

Mme Catterall: Je propose que l'article 19 du projet de loi C-34 soit modifié par adjonction, après la ligne 7, page 7, de ce qui suit:

EXAMEN ET RAPPORT

(3) La cinquième année suivant l'entrée en vigueur de la présente loi et tous les cinq ans par la suite, le conseil fait procéder à l'examen des activités et de l'organisation du Centre et à l'établissement d'un rapport à cet égard.

DÉPÔT AU PARLEMENT

(4) Le ministre fait déposer le rapport d'examen visé au paragraphe (3) devant chaque Chambre du Parlement dans les 30 premiers jours de séance de celles-ci suivant son établissement.

L'amendement est adopté

L'article 19 tel qu'amendé est adopté

Les articles 20 à 26 inclusivement sont adoptés

L'article 1 est adopté

Le président: Le titre est-il adopté?

Des voix: Oui.

Le président: Peut-on faire réimprimer le projet de loi modifié?

Des voix: Oui.

M. Crosby: Nous autorisons le président à faire les modifications nécessaires reflétant les intentions du comité.

Le président: Puis-je demander à MM. Stevenson ou Crosby de déposer le projet de loi à la Chambre en mon nom, lundi, car je dois m'absenter.

Puis-je faire rapport du projet de loi modifié à la Chambre?

Des voix: Oui.

The Chairman: The Chairman, and the Chair,

[*Texte*]

would like to thank all our witnesses. We thank Mr. Manion for his help, the parliamentary secretary and all members of the committee, without exception, for their tremendous work, which includes that of Mr. Normand, our devoted clerk, who deserves special thanks.

• 1200

Merci beaucoup, monsieur Normand et monsieur Farrell.

I appreciate the work you did. I, or Mr. Crosby or Mr. Stevenson on my behalf, will be pleased to table the bill in the House this coming Monday.

The meeting is adjourned.

[*Traduction*]

remercient les témoins. Nous remercions M. Manion, le secrétaire parlementaire et tous les membres du comité, sans exception, pour le travail sérieux qu'ils ont fourni, sans oublier M. Normand, notre dévoué greffier, qui mérite tous nos remerciements.

Thank you very much, Mr. Normand and Mr. Farrell.

Je vous remercie de votre travail. Quant à moi, ou ce sera peut-être M. Crosby ou M. Stevenson en mon nom, je serai heureux de déposer le projet de loi à la Chambre lundi prochain.

La séance est levée.

Canada Post Postage paid
Postes Canada Port payé

FIRST CLASS
PREMIÈRE CLASSE
K1A 0S9
OTTAWA

If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnements et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

WITNESS

From the Canadian Centre for Management Development:

John L. Manion, O.C., Principal.

TÉMOIN

Du Centre canadien de gestion:

John L. Manion, O.C., directeur.

Available from the Canadian Government Publishing Center,
Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

CANADA

INDEX

LEGISLATIVE COMMITTEE ON

BILL C-34
Canadian Centre for Management Development Act

HOUSE OF COMMONS

Issues 1-10 • 1989-1990 • 2nd Session • 34th Parliament

Published under authority of the Speaker of the House of Commons by the Queen's Printer for Canada.

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada.

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

GUIDE TO THE USERS

This Index is subject-based and cross-referenced. A list of dates of meetings of the committee with the corresponding issue numbers may be found under the heading **"Dates and Issues"** on the following page. Issue numbers are indicated by bold face.

The index provides general subject analysis as well as corresponding subject entries under the names of individual Members of Parliament. All subject entries in the index are arranged alphabetically.

(Main subject)	**Banks and banking**
(sub-heading)	Service charges, senior citizens, **15:9**
(Member)	**Riis, Nelson A.** (NDP—Kamloops)
(subject entry)	Banks and banking, **15:9**

The index is extensively cross-referenced. Cross-references to a first sub-heading are denoted by a long dash "—", for example:

Senior citizens *see* Banks and banking—Service charges

Cross-references to several sub-headings under one main subject are indicated by the term *passim*.

Included in the index are several headings that may be particularly useful; a list under **Organizations appearing** shows all appearances by organizations before the Committee; the headings **Orders of Reference** and **Committee studies and inquiries** list all matters studied by the Committee; the section **Procedure and Committee business** records all items of a procedural nature including those listed in the Minutes.

The most common abbreviations found in the Index are as follows:

A = Appendices Amdt. = Amendment M. = Motion S.O. = Standing Order

Political affiliations: Ind = Independent L = Liberal NDP = New Democratic Party PC = Progressive Conservative Ref = Reform Party of Canada

---

For further information contact the
Index and Reference Service—(613) 992-8976
FAX (613) 992-9417

INDEX

HOUSE OF COMMONS LEGISLATIVE COMMITTEE

OFFICIAL REPORT

SECOND SESSION—THIRTY-FOURTH PARLIAMENT

DATES AND ISSUES

—1990—

March:	6th, 1; 20th, 2; 22nd, 3.
April:	5th, 4; 10th, 5; 24th, 6; 26th, 7.
May:	1st, 8; 3rd, 9; 10th, 10.

Aboriginal people *see* Indian Affairs and Northern Development Department; Public Service

Access to Information Act *see* Public Service

Advertising *see* Canadian Armed Forces

Affirmative action *see* Public Service

Air Canada
Privatization, **3**:24-5

Appendices
Niemann, Lindsay, brief, **8A**:1-9

Armed Forces *see* Canadian Armed Forces

Assad, Mark (L—Gatineau—La Lièvre)
Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34), **8**:9-10, 14, 25, 30
Public Service, **8**:9-10, 25

Assembly of First Nations
Organization, **4**:16-8
See also Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34)—References; Committee—Witnesses; National Employment Equity Network

Bank of Nova Scotia
Board, women, representation, **6**:7

Bellemare, Eugène (L—Carleton—Gloucester)
Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34), **1**:7-14, 16-7, 20-1; **2**:8-11, 15-6, 26-8
Procedure and Committee business
Documents, M., **1**:7-8
Organization meeting, **1**:7-14, 16-7, 20-1
Printing, M., **1**:7
Questioning of witnesses, M. **1**:8-9
Witnesses, **1**:10-4, 16-7, 21

Bilingualism *see* Official languages policy

Bouska, Bernard (Canadian Ethnocultural Council)
Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34), **2**:23-4

Business-Government Exchange Program *see* Public Service Commission

Cabinet minister *see* Canadian Centre for Management Development—Minister

Canadian Advisory Council on the Status of Women *see* Committee—Witnesses

Canadian Alliance for Visible Minorities *see* Public Service—Visible minorities

Canadian Armed Forces
Advertisement, women/visible minorities, negative portrayal, **4**:11, 22

Canadian Centre for Management Development
Access, **2**:5, 8, 18; **3**:24-5; **4**:15, 20; **6**:7; **7**:10; **8**:12, 24; **9**:8; **10**:15-6
Favouritism, **2**:9; **4**:14; **8**:11
Visible minorities, **2**:10-11; **4**:9, 12-3, 18; **5**:9, 17; **8**:9, 24; **9**:7

Canadian Centre for Management Development—*Cont.*
Accountability, **3**:24-5, 28; **5**:7-8, 14-5, 20, 23, 25; **6**:13, 23; **7**:10; **8**:5, 20-1; **9**:19
Department vs departmental corporation, **5**:7, 14-5, 19-21; **6**:4; **10**:22, 33
Advisory committee, **5**:25; **6**:6, 22-3; **8**:4-5, 11; **10**:32
Annual report, **5**:24; **8**:8, 33; **9**:19; **10**:43-4
Background, **5**:12, 20; **6**:12-3; **7**:5; **8**:11, 19
Board of Governors
Accountability, **8**:5-8; **10**:20-2; 32-5
Appointments, **2**:22-3, 27-8; **4**:6, 15-6; **6**:6-7, 10; **7**:15; **10**:20-2, 25-30
Chair/Chairman, **8**:4-5, 16; **10**:20, 31-2, 36
Executive committee, **10**:42-3
Ex-officio,, **10**:20-1, 25-7
Meetings, **10**:32, 35-6, 43
Membership, **2**:5; **3**:22; **5**:7, 9-10, 14, 25-6, 28, **6**:10, 26-7; **7**:10, 26; **8**:11; **9**:8; **10**:14-6, 20-2
Principal, **7**:26; **10**:20-2, 36-8
Budget, **3**:28; **7**:6; **9**:33
Canadian Charter of Rights and Freedoms, **8**:29, 32-3; **10**:15-6, 36-7
Clientele *see* Canadian Centre for Management Development—Training and development
Co-operation vs duplication, **2**:22, 27; **4**:5-6, 14; **10**:17-20
Courses/programs
Accreditation, **2**:19; **5**:29-30; **8**:23
Content, **5**:8, 16; **7**:10; **10**:15-6
Evaluation, **2**:11, 15
Fees, **2**:9-10
Incentive, reward, **2**:17; **6**:13-4
Management Issues and Seminar Program, **5**:16
Regionally offered, across Canada, **2**:18-9; **3**:9; **5**:26
Research Program, **5**:16; **7**:10, 14; **10**:15
Semesters, **2**:11-12, 17
Seminars, **2**:18; **4**:10
Employment equity, **2**:21; **4**:4, 10, 12; **5**:15-7, 30; **6**:6, 8-9, 14; **7**:9-10, 13-4, 16-9; **8**:9-10, 27-8, 33; **9**:6-10; 12, **10**:12, 14-5
Below management category, **6**:8-9; **8**:24; **10**:12
Disabled, **9**:11, 18; **10**:12
Performance criteria, **4**:7; **5**:7-8, 19; **6**:23-4
See also Canadian Centre for Management Development—Staff
Equal opportunity, legislation, including, **9**:21-3
Federal institution, designation, **8**:7-8; **9**:16; **10**:18-9
Financial Administration Act, **5**:15, 21, 26-7; **8**:22, **9**:16
Glass-ceiling concept, target groups, **4**:13; **6**:23, 27; **8**:9; **9**:7
Human rights, **7**:9, 25
Canadian Human Rights Act, application, **7**:12, 20; **8**:32
Canadian Human Rights Commission, role, **7**:14-5; 7-22; **10**:14-5
Legislation, **6**:12-3, 24
Order in Council, comparison, **5**:14, 19-20
Target groups, enshrining, **5**:8, 17; **6**:9-10, 13, 21, 23
Location, **2**:18
Management Development and Case Development Sector, **5**:16
Mandate, role **2**:6, 16-17; **3**:10-11, 21, 26-7; **4**:9, 14, 19, 22; **5**:7, 13, 16-20, 28-9, 31; **6**:5-6, 8, 16-7; **7**:5-6, 8, 11-3, 15-6, 18-9; **8**:19, 30-1; **9**:7-10, 13-4, 19, 26-8, 32-3; **10**:12, 14-6, 36-8

Canadian Centre for Management Development—*Cont.*
Merit principle, legislation, including, **9**:21-3
Minister responsible, **5**:21; **8**:5
Official Languages Act, **5**:19, 21-2; **6**:4; **8**:6-9, 14, 16; **9**:16
Participants/students **2**:9-10, 16-8; **6**:9, 22; **8**:22; **9**:9
Statistics, **6**:14; **7**:16-7
Principal, **2**:16; **5**:7, 15, 22-3; **8**:7-8
Private sector, role, relationship, **2**:6, 8, 12-3, 15; **5**:16; **8**:13, 25-6; **9**:33
Professional Institute of the Public Service, letter, **10**:38
Public Service Alliance of Canada, letter, **10**:38
Public Service Commission, relationship, **4**:5-6, 9; **8**:23; **10**:12
Public Service 2000, relationship, **3**:6-9, **3**:21-2; **5**:6, 13, 16, 18, 25-6; **8**:4, 10, 26; **10**:39-41
Publications, *The Management Model,* **5**:29
Staff
Contracts, **5**:15, 22-3; **8**:6-8, 14; **10**:38-41
Employment equity, **2**:15-6, 21; **4**:14-5; **6**:11; **7**:1-, 16-7; **9**:9, 19; **10**:12, 14-5
Instructors, **2**:15-6; **5**:15-6; **6**:11
Public Service Employment Act, **5**:15, 22-3; **8**:6-7; **9**:22, **10**:38-41
Public Service Staff Relations Act, **2**:23; **5**:15, 22; **10**:38
Public Service Superannuation Act, **5**:22-3
Structure, independence, **8**:20-3
Study, *CCMD: An Overview,* **4**:5
Task Force on service to public, **5**:26
Training and development, clientele, **8**:12-3, 23-4; **9**:8; **10**:12-3
Executive **2**:4; **4**:9-10; **8**:11-2, 24; **9**:32
Managers, **9**:33
Potential, **2**:21-2; **4**:5, 12-3; **9**:8
Quality, **3**:12-3; **5**:8, 14, 18-9; **8**:32; **9**:24, 33
Skills, **9**:23-4
Managing diversity, **4**:10-1, 19, 21; **5**:16; **6**:24; **9**:7-9; **10**:14-5
Anti-racist/cross-cultural, **4**:16, 20; **9**:7
Members of Parliament, **5**:10; **8**:26
Multiculturalism, **2**:21; **4**:5; **5**:15-6, 19
Treasury Board, **5**:26-9, 31-2; **6**:4, 14; **8**:7-8, 14, 20, 22; **10**:12
Universities/colleges, complementary nature, **2**:5, 7-8; **5**:13, 29-30; **8**:4, 11, 26
École nationale d'administration publique, **8**:14
Value system, **3**:23; **7**:11, 15; **9**:21-2, 24; **10**:13
Women, **8**:27-8, 31-3; **9**:13, 18, 22; **10**:12
Task Force on Barriers to Women in the Public Service, **6**:4-8, 12, 15-7; **8**:9; **9**:8, 18
See also Committee—Witnesses; Organizations appearing

Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34)—President of the Queen's Privy Council
Consideration, **1**:6-21; **2**:4-29; **3**:4-28; **4**:4-24; **5**:4-34; **6**:4-28; **7**:4-26; **8**:4-33; **9**:6-34; **10**:11-45; as amended, **10**:44, carried, 10; report to House with amdts., **10**:44, agreed to, 10
Clause 1, **9**:15, stood, 3; reconsideration, **10**:44, carried, 10
Clause 2, **9**:15, carried, 3
Clause 3, **9**:15-6, carried, 3
Amdt. (Gauthier), **9**:15-6, withdrawn by unanimous consent, 3
Clause 4, **9**:16-34; **10**:12-7, as amended, carried, 6-7
Amdt. (Catterall), **9**:16-7
Amdt. (Catterall), **9**:21-3, withdrawn by unanimous consent, 4

Canadian Centre for Management Development...—*Cont.*
Clause 4—*Cont.*
Amdt. (Catterall), **9**:23-5, withdrawn by unanimous consent, 4
Amdt. (Catterall), **9**:25, withdrawn by unanimous consent, 4
Amdt. (Catterall), **9**:25-8, agreed to, 4
Amdt. (Stevenson), **9**:28-32, as amended, agreed to, 4-5
Amdt. to amdt. (Catterall), **9**:29-32, agreed to, 4-5
Amdt. to amdt. (Catterall), **9**:31-2, withdrawn by unanimous consent, 4
Amdt. (Catterall), **9**:32-4, withdrawn, 5
Amdt. (Catterall), **10**:12-3, withdrawn, 6
Amdt. (Catterall), **10**:14, agreed to, 6
Amdt. (Catterall), **10**:14-7, withdrawn by unanimous consent, 6-7
Clause 5, **10**:17-20, as amended, carried, 7
Amdt. (Catterall), **10**:17-9, withdrawn by unanimous consent, 7
Amdt. (Stevenson), **10**:19-20, agreed to, 7
Clause 6, **10**:20, carried, 7
Clause 7, **10**:20-5, as amended, carried, 7-8
Amdt. (Catterall), **10**:20-3, negatived on division, 7
Amdt. (Stevenson), **10**:23, agreed to, 7
Amdt. (Catterall), **10**:23-5, agreed to, 7
Clause 8, **10**:25-7, as amended, carried, 8
Amdt. (Crosby), **10**:25, agreed to, 8
Amdt. (Catterall), **10**:25, agreed to, 8
Amdt. (Catterall), **10**:25-7, withdrawn by unanimous consent, 8
Clause 9, **10**:28-31, as amended, carried, 8
Amdt. (Catterall), **10**:28, agreed to, 8
Amdt. (Catterall), **10**:28-30, withdrawn by unanimous consent, 8
Amdt. (Stevenson), **10**:31, agreed to, 8
Clause 10, **10**:31-2, as amended, carried, 8-9
Amdt. (Stevenson), **10**:31, agreed to, 8-9
Amdt. (Catterall), **10**:31, agreed to, 9
Clause 11, **10**:32, carried, 9
Clause 12, **10**:32, as amended, carried, 9, reconsideration, **10**:35-6, as further amended, carried, 9
Amdt. (Stevenson), **10**:32, agreed to, 9
Amdt. (Catterall), **10**:32, agreed to, 9
Amdt. (Crosby), **10**:35-6, agreed to, 9
Clause 13, **10**:36-8, as amended, carried, 9
Amdt. (Stevenson), **10**:38, agreed to, 9
Clause 14, **10**:38, carried, 10
Clause 15, **10**:38-42, carried, 10
Amdt. (Catterall), **10**:38-42, withdrawn by unanimous consent, 10
Clause 16, **10**:42, carried, 10
Clause 17, **10**:42-3, carried, 10
Amdt. (Catterall), **10**:42-3, negatived on division, 10
Clause 18, **10**:43, carried, 10
Clause 19, **10**:43-4, as amended, carried, 10
Amdt. (Catterall), **10**:44, agreed to, 10
Clauses 20 to 26, **10**:44, carried severally, 10
Reprint, as amended, **10**:44, agreed to, 10
Title, **10**:44, carried, 10
References
Assembly of First Nations, position, **4**:7

Canadian Centre for Management Development...—*Cont.*
References—*Cont.*
Canadian Ethnocultural Council
Multiculturalism, etc., **2**:25
Position, **2**:20-1
Chair/Chairman, **7**:25; **9**:16-7; **10**:20-5, 28, 31, 36
Definitions, federal institution, **8**:7, **10**:18-9
Effectiveness, **7**:5-6
Expediting, **1**:20
Legislation, previous, **1**:18; **2**:16; **3**:12; **5**:6; **6**:12-3; **8**:5-6
National Action Committee on the Status of Women, position, **9**:7
National Employment Equity Network, position, **4**:5
Public Service Commission, position, **2**:7-8, 16
Public Service 2000, position, **3**:6
Purpose, **5**:19; **7**:11
Sunset clause, **5**:24; **8**:6-8, 14, 21
See also Order of Reference; Report to House

Canadian Charter of Rights and Freedoms *see* Canadian Centre for Management Development

Canadian Ethnocultural Council
Organization, **2**:20
See also Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34)—References; Committee—Witnesses; National Employment Equity Network; Organizations appearing

Canadian Human Rights Act *see* Canadian Centre for Management Development—Human rights

Canadian Human Rights Commission
Organization, **7**:7-8
See also Canadian Centre for Management Development—Human rights; Organizations appearing

Cardiff, Murray (PC—Huron—Bruce; Parliamentary Secretary to Deputy Prime Minister, President of the Privy Council and Minister of Agriculture)
Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34), **1**:12, 14-5, 18-20; **5**:4-11, 21 24-5, 31-2; **9**:23, 26, 29, 31-2, 34; **10**:20-1, 24, 26-7, 30, 35, 41-4
Procedure and Committee business
Organization meeting, **1**:12, 14-5, 18-20
Witnesses, **1**:12, 14-5, 18-9; **5**:4-6, 11
Public Service 2000, **5**:6

Cardozo, Andrew (Canadian Ethnocultural Council; National Employment Equity Network)
Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34), **2**:20-8; **4**:4-6, 8-17, 21, 23

Catterall, Marlene (L—Ottawa West)
Bank of Nova Scotia, **6**:7
Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34), **4**:7-11, 14, 19-21, 23-4; **5**:5-11, 27-8, 31-3; **6**:5-9, 14, 16-8, 25-7; **7**:4-7, 10-3, 15-6, 21-6; **9**:6, 9, 11-2, 16-26, 28-34; **10**:12-44
Indian Affairs and Northern Development Department, **4**:7
Procedure and Committee business
Bills, **9**:16-21
Documents, M., **4**:23-4
Witnesses, **5**:5-6, 10, 32-3; **7**:4-5, 23-6

Catterall, Marlene—*Cont.*
Public Service, **4**:8, 19-20; **5**:7-8; **6**:7, 16-7; **7**:10-11, 21-2; **9**:11; **9**:18-9, 21-2, 29, 33; **10**:13, 17, 38-9
Public Service 2000, **9**:24, **10**:40-1

CCMD: An Overview see Canadian Centre for Management Development—Study

Chairman, rulings and statements
Bills, amendments, admissibility, **9**:16-21, not in order, must be made to all respective clauses, 3-4

Charter of Rights and Freedoms *see* Canadian Centre for Management Development—Canadian Charter of Rights and Freedoms

Coalition of Provincial Organizations of the Handicapped *see* National Employment Equity Network

Committee
Witnesses, inviting
Assembly of First Nations, **1**:16-7; **4**:4, 6, 16-7
Canadian Advisory Council on the Status of Women, **1**:17; **4**:4
Canadian Centre for Management Development, Principal John Manion, **1**:12, 14-6, 17, 19-21
Canadian Ethnocultural Council, **1**:10, 13
de Cotret, Hon Robert, **7**:4-5
List, **1**:21
National Action Committee on the Status of Women, **8**:17
Public Service 2000, **3**:6-28

Côté, Louis-Philippe (Law Clerk and Parliamentary Counsel Office)
Canadian Centre for Management Development Act (Bill (C-34), **10**:36

Côté-O'Hara, Jocelyne (Task Force on Barriers to Women in the Public Service)
Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34), **6**:16, 18-23, 25-7

Crosby, Howard (PC—Halifax West; Parliamentary Secretary to President of the Treasury Board)
Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34), **2**:16-9, 24-7; **5**:9, 11, 29-31, 33; **6**:12-3, 23-5; **8**:8-9, 15-9, 23-4, 26, 30-1, 33; **10**:13, 15-6, 18-30, 32, 34-5, 39-44
Procedure and Committee business
Witnesses, **5**:11, 33; **8**:17-8, 33
Public Service, **2**:26; **8**:9, 23, 30; **10**:29-30, 41

DeBlois, Charles (PC—Montmorency—Orléans)
Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34), **3**:6

de Cotret, Hon. Robert R. *see* Committee—Witnesses

de Grover, Dr. Chung *see* Public Service—Discrimination

Disabled *see* Canadian Centre for Management Development—Employment equity; Public Service

Discrimination/racism *see* Canadian Centre for Management Development—Training; Public Service

Domm, Bill (PC—Peterborough; Chairman)
Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34), **9**:6, 9, 15-21, 23, 25-34

Domm, Bill—*Cont.*
Chairman, rulings and statements
Bills, amendments
Admissibility, **9**:16-21, not in order, must be made to all respective clauses, 3-4
Withdrawn, continuing debate, **9**:26-7
References, appointment as Chairman, **9**:6

Dutt, Shyla (Canadian Ethnocultural Council; National Employment Equity Network)
Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34), **2**:21-2, 26; **4**:5-6, 9-10, 14-5, 17-8, 20-21

École nationale d'administration publique *see* Canadian Centre for Management Development—Universities/colleges

Edmonds, Jean (Task Force on Barriers to Women in the Public Service)
Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34), **6**:15-8, 20-1, 25

Edwards, John (Public Service 2000)
Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34), **3**:6-28

Employment equity *see* Canadian Centre for Management Development; Public Service

Employment Equity Act *see* Public Service

Employment Equity for Visible Minorities in the Federal Public Service *see* Public Service—Visible minorities

Employment Equity Program *see* Public Service

ÉNAP *see* École nationale d'administration publique

Financial Administration Act *see* Canadian Centre for Management Development

Francophones *see* Public Service

Fretz, Girve (PC—Erie)
Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34), **3**:16-20, 26
Public Service, **3**:16-20, 26

Gauthier, Jean-Robert (L—Ottawa—Vanier)
Air Canada, **3**:24-5
Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34), **3**:4-6, 10-4, 20-8; **5**:20-5; **8**:5-8, 10-22; **9**:13-6, 25-7, 30-1, 34; **10**:24
Procedure and Committee business
Bills, **9**:26-7
Documents, **3**:4-6
Witnesses, **8**:15-8
Public Service, **3**:11, 13-4, 20, 23-4, 25; **5**:21-2; **8**:21; **9**:14
Public Service Commission, **9**:13
Public Service 2000, **3**:10-4

Gender balance *see* Public Service—Women

Glass-ceiling concept *see* Canadian Centre for Management Development; Public Service

Handicapped *see* Disabled

Human rights *see* Canadian Centre for Management Development; Public Service

Indian Affairs and Northern Development Department
Aboriginal people, representation, **4**:7

Interchange Canada Program *see* Public Service—Interchange programs

Labelle, Huguette (Public Service Commission of Canada)
Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34), **2**:4-20

Leblanc, Nic (PC—Longueuil; Chairman)
Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34), **3**:14-5, 27-8 **6**:4, 28; **7**:4, 6-7, 17, 22-3, 25-6; **8**:4-5, 8, 13-5, 18-9, 27, 30, 33
Procedure and Committee business
Documents, distribution, **3**:5-6
Witnesses, **7**:4, 23; **8**:18, 33
Public Service, **8**:13
References, appointment as Chairman, **3**:4; **6**:4; **7**:3; **8**:3

MacKenzie, Edna (Task Force on Barriers to Women in the Public Service)
Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34), **6**:16, 19, 24, 27-8

Manion, John L. (Canadian Centre for Management Development)
Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34), **5**:11-23, 25-32; **6**:4-14; **9**:16-7, 22-4, 31-3; **10**:12, 14, 17-9, 21-2, 24, 26, 31-5, 37-41
References *see* Committee—Witnesses

McCurdy, Howard (NDP—Windsor—St-Clair)
Canadian Armed Forces, **4**:11, 22
Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34), **1**:11-4, 17-21, **4**:11-5, 22-3; **6**:9-11, 19-23; **10**:16-7, 27
Procedure and Committee business
Organization meeting, **1**:11-4, 17-21
Witnesses, **1**:11-4, 17-21
Public Service, **4**:12-3, 22-3; **6**:9, 19-20

Members of Parliament *see* Canadian Centre for Management Development—Training

Montour, Ted (National Employment Equity Network)
Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34), **4**:6-7, 17-9, 23

Moore, Barry (PC—Pontiac—Gatineau—Labelle; Parliamentary Secretary to Minister of State (Small Businesses and Tourism))
Assembly of First Nations, **4**:16-8
Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34), **1**:10-1, 15; **4**:16-8; **10**:35
Procedure and Committee business
Organization meeting, **1**:10-1, 15
Witnesses, **1**:10-1, 15
Public Service, **4**:16-8

Multiculturalism *see* Canadian Centre for Management Development—Training; Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34)—References

National Action Committee on the Status of Women *see* Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34)—References; Committee—Witnesses; National Employment Equity Network; Organizations appearing

National Capital Region *see* Public Service

National Employment Equity Network
Organization, **4**:4
Assembly of First Nations, **4**:4, 7, 16-7
Canadian Ethnocultural Council, **4**:4
Coalition of Provincial Organizations of the Handicapped, **4**:4
National Action Committee on the Status of Women, **4**:4
See also Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34)—References; Organizations appearing

Native people *see* Aboriginal people

Niemann, Lindsay (Individual presentation)
Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34), **8**:27-33
References
United Nations Commission on the Status of Women, former chairperson, **8**:4
See also Appendices; Public Service—Women

Normand, Robert J.M. (Committee Clerk)
Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34), **1**:6; **5**:32-3; **9**:6; **10**:20, 35-6
Procedure and Committee business, **3**:5; 32-3
Documents, **3**:5
Organization meeting, **1**:6

Official Languages Act *see* Canadian Centre for Management Development

Official languages policy *see* Public Service

"Old-boy" network *see* Public Service

Order in Council *see* Canadian Centre for Management Development—Legislation

Order of Reference, 1:3

Organizations appearing
Canadian Centre for Management Development, **5**:4-34; **6**:4-14; **9**:16-7, 22-4, 31-3
Canadian Ethnocultural Council, **2**:20-8
Canadian Human Rights Commission, **7**:7-22
National Action Committee on the Status of Women, **9**:6-15
National Employment Equity Network, **4**:4-23
Privy Council Office, **8**:4-14
Public Service Commission of Canada, **2**:4-20
Public Service 2000, **3**:6-28
Task Force on Barriers to Women in the Public Service, **6**:15-28
University of Ottawa, **8**:18-28
See also individual witnesses by surname

PIPS *see* Professional Institute of the Public Service

Privacy Act *see* Public Service

Private sector *see* Canadian Centre for Management Development; Public Service Commission of Canada—Business-Government Exchange Program

Privatization *see* Air Canada; Public Service

Privy Council Office *see* Organizations appearing

Procedure and Commmittee business
Bills
Amendments

Procedure and Commmittee business—*Cont.*
Bills—*Cont.*
Amendments—*Cont.*
Admissibility, **9**:16-21, must be made to all respective clauses, 3-4
Withdrawn, cannot be put in House, continuing debate, **9**:26-7; **10**:42
Clause-by-clause study, **8**:15-7
Scheduling, M. (Gauthier), **8**:18, agreed to, 3
English/French versions, **9**:30-1; **10**:23-5, 31
Briefs, taken as read, **2**:4-7, **2**:19-20, 27; **5**:11-8
Chairman, appointment by Speaker, **1**:6; **3**:4; **6**:4; **7**:3; **8**:3; **9**:6; **10**:11
Documents
Appending to minutes and evidence
M. (Catterall) **4**:23-4
M. **5**:32
M. **8**:33, agreed to, 3
Distribution, one language only, **3**:4-6
Translation, M. (Bellemare), **1**:7-8, agreed to, 4
Meeting, suspending, **9**:15, agreed to, 3
Organization meeting, **1**:6-21
Parliamentary secretary replacing Minister, **5**:4-6
Printing, minutes and evidence, M. (Bellemare), **1**:6-7, agreed to, 4
Questioning of witnesses, time limit, M. (Bellemare), **1**:8-9, agreed to, 4
Quorum, meeting and receiving/printing evidence without, M. (Stevenson), **1**:7, agreed to, 4
Reprint, as amended, M., **10**:44, agreed to, 10
Staff, hiring, secretarial, M. (McCurdy), **1**:9, agreed to, 5
Votes in House, meeting adjourning, **2**:22, 26
Witnesses
Appearances, scheduling, **1**:9-21; **2**:29; **5**:4-6, 32-4; **7**:4-5, 23-6; **8**:15-8, 33
M. (Gauthier), **8**:18, agreed to, 3

Professional Institute of the Public Service *see* Canadian Centre for Management Development—Staff

PSAC *see* Public Service Alliance of Canada

Public Service
Aboriginal people, employment equity, **4**:4, 6-7, 13-4, 18-9; **5**:8; **7**:9-11; **8**:31; **9**:18
Joint Council on Aboriginal Participation in the Public Service, **4**:18-9
Access to Information Act, **5**:22
Advisory committees, **3**:16-7; **8**:13
Affirmative action, **9**:14-5
Definition, **7**:17
Aging, **3**:13, 15; **8**:21-3
Disabled, employment equity, **4**:4, 13; **5**:8, 27; **7**:9-11, 22; **9**:11, 18, 21
Discrimination/racism, **4**:11-2, 16
de Grover, Dr. Chung, **4**:8
Employment equity, **2**:21, 24; **3**:24; **4**:4-5, 8, 11-2; **5**:7-8; **6**:7, 10; **7**:9-11; 13, 17, 21
Employment Equity Act, **4**:9; **6**:23; **7**:12; **9**:12
Employment Equity Program, **5**:17
Enforcement, **4**:22-3; **5**:15

Public Service—*Cont.*
Employment equity—*Cont.*
Study, *On the Side Lines of Her Majesty's Service*, **2**:23-4; **4**:17
See also Public Service *passim*
Foreign service, **3**:16-7
Francophones, employment equity, **9**:21-2; **10**:13
Glass-ceiling concept, women/other target groups, **6**:17, 19, 23, 27; **9**:7, 11
Human rights, **7**:10; **8**:27
Interchange programs, **3**:15, 17-8; **8**:13,
Interchange Canada Program, **8**:25
Managers, **2**:12, 26; **5**:14, 18
Feeder groups, **6**:9, 18; **8**:30
Secondments to CCMD, **5**:15; **10**:38, 40
Training, **4**:9, 12; **7**:20-1; **8**:19; **9**:33
National Capital Region/regions, **3**:16-7
Official languages policy, **4**:12; **7**:21
"Old-boy" network, **4**:21
Political appointments, **3**:17-8
Politics, participation, **3**:20
Privacy Act, **5**:22
Privatization, role, **3**:13
Professional and scientific category, **4**:10
Program delivery, **3**:15
Public sector, **6**:18; **8**:13
Recruitment, **8**:13-4, 24
Reorganization/revitalization, **3**:13-4, 27; **4**:19-20; **5**:6; **9**:24
Legislation, **3**:20-1
Target groups, exclusion, **4**:20
Rotation, employees, **3**:15-7
Senior managment, **8**:23
Executive exchange program, **8**:25-6
Subcontracting, **3**:13
Telecommuting, **3**:23-4
Tellier, Paul, comments, **3**:11, 23
Tribute, **3**:27-8
Value system, **3**:18-20, 23, 25-6; **6**:21-2; **7**:11; **9**:21-2; **10**:13
Visible minorities, employment equity, **2**:23-4, 26; **4**:4, 7-11, 13-4, 17-8, 21; **5**:8, 17, 27; **6**:11; **7**:9-10, 21; **8**:31; **9**:18, 21
Canadian Alliance for Visible Minorities, **4**:8
Employment Equity for Visible Minorities in the Federal Public Service, **4**:23
Task Force on Barriers to Women in the Public Service, **6**:9; **8**:10, 28, 30
Women, **6**:19-20; **7**:21; **8**:28
Women
Advancement, **6**:20-1; **8**:9-10; **9**:11-4, 19
Attrition rate, **6**:18; **8**:10
Employment equity/gender balance, **4**:4, 13, 17, 21; **5**:8, 27; **6**:15-7, 24-8; **7**:9-11; **8**:10, 27, 30; **9**:10, 13-4, 18, 21
Niemann, Lindsay, former Chairperson of the United Nations Commission on the Status of Women, submission, **8**:27-33
Senior management, **6**:11
Task Force on Barriers to Women in the Public Service, report, **6**:7, 9; 15-28; **7**:10; **8**:9-10, 30; **9**:7-9, 12, 14, 19
See also Public Service—Glass-ceiling concept—Visible minorities

Public Service Alliance of Canada *see* Canadian Centre for Management Development—Staff

Public Service Commission of Canada
Annual Report, **9**:13
Business-Government Exchange Program, **2**:13-14
See Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34)—References; Canadian Centre for Management Development; Organizations appearing

Public Service Employment Act *see* Canadian Centre for Management Development—Staff

Public Service Staff Relations Act *see* Canadian Centre for Management Development—Staff

Public Service Superannuation Act *see* Candian Centre for Management Development—Staff

Public Service 2000
Objectives, **3**:6-12, 14; **5**:6; **9**:24; **10**:39-41
See also Canadian Centre for Management Development; Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34)—References; Committee—Witnesses; Organizations appearing

Racism *see* Discrimination

Rebick, Judy (National Action Committee on the Status of Women)
Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34), **9**:6-15

Report to House, 10:3-5

Robitaille, Jean-Marc (PC—Terrebonne)
Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34), **7**:18-20; **8**:31-3; **9**:30-1
Procedure and Committee business
Bills, **9**:30-1

Royal Canadian Mounted Police
Uniforms, Sikh head-dress, **2**:24

Secondments to CCMD *see* Public Service—Managers

Shields, Jack (PC—Athabasca; Parliamentary Secretary to Minister for International Trade)
Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34), **9**:25

Sikhs *see* Royal Canadian Mounted Police

Sobeski, Pat (PC—Cambridge)
Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34), **7**:20
Public Service, **7**:20

Stevenson, Ross (PC—Durham)
Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34), **1**:7; **2**:11-13, 14-5, 27; **5**:25-6; **7**:4-6, 13-4, 23-5; **8**:15-6, 18, 26; **9**:12-3, 20-1, 23, 25-8; **10**:18-9, 23, 31-2, 35, 38, 42
Procedure and Committee business
Bills, **9**:20-1
Organization meeting, **1**:7
Quorum, M., **1**:7
Witnesses, **7**:4-5, 23-5; **8**:15
Public Service, **9**:12-3
Public Service Commission, **2**:14

Students *see* Canadian Centre for Management Development—Participants/students

Sutherland, Minnie

Reference, death, enquiry, **4**:16

Task Force on Barriers to Women in the Public Service *see* Canadian Centre for Management Development—Women; Organizations appearing; Public Service—Visible minorities—Women

Task force on service to public *see* Canadian Centre for Management Development

Telecommuting *see* Public Service

Tellier, Paul (Privy Council Office)

Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34), **8**:4-14

References *see* Public Service

Treasury Board *see* Canadian Centre for Management Development

Tremblay, Marcel R. (PC—Québec-Est—Chairman)

Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34), **1**:6-12, 14-8, 20-1; **2**:4, 19-20, 22, 26-9; **4**:4, 16, 23-4; **5**:4-6, 32-4; **10**:11, 13-5, 18-20, 21-5, 28, 30-2, 35-8, 41-5

Procedure and Committee business

Briefs, taken as read, **2**:19-20, 27

Organization meeting, **1**:6-12, 14-5, 17-8, 20-1

Tremblay, Marcel R.—*Cont.*

Procedure and Committee business—*Cont.*

Witnesses, inviting, **1**:10-2, 14-5, 17-8, 20-1; **4**:24; **5**:4-6, 32-4

References, appointment as Chairman, **1**:6; **10**:11

United Nations Commission on the Status of Women *see* Niemann, Lindsay; Public Service—Women

Universities *see* Canadian Centre for Management Development

University of Ottawa *see* Organizations appearing

Value system *see* Canadian Centre for Management Development; Public Service

Visible minorities *see* Canadian Armed Forces; Canadian Centre for Management Development—Access; Public Service

Witnesses *see* Organizations appearing

Women *see* Bank of Nova Scotia; Canadian Armed Forces; Canadian Centre for Management Development; Public Service

Yalden, Max (Canadian Human Rights Commission)

Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34), **7**:7-22

Zussman, David (University of Ottawa)

Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34), **8**:18-27

CANADA

INDEX

DU

COMITÉ LÉGISLATIF SUR LE

Projet de loi C-34

Loi constituant le Centre canadien de gestion

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicules nos 1-10 • 1989-1990 • 2e Session • 34e Législature

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada.

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

Published under authority of the Speaker of the House of Commons by the Queen's Printer for Canada.

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

GUIDE DE L'USAGER

Cet index se compose de titres-sujets (descripteurs généraux et spécifiques), de titre-auteurs (députés et témoins) et de renvois. Les numéros des fascicules sont indiqués en caractères gras.

titre-sujet: **Fonction publique**
Revitalisation, **4**:19-20

titre-auteur: **Gauthier, Jean-Robert** (L—Ottawa—Vanier)
Fonction publique 2000, **3**:10-1

renvoi: **Turbans.** *Voir* Gendarmerie royale du Canada

Certains descripteurs servent à compiler des informations susceptibles d'intéresser l'usager. Ainsi, **Témoins** regroupe les divers organismes qui ont comparu. D'autres descripteurs remplissent une fonction semblable: **Ordre de renvoi, Rapport à la Chambre,** etc.

Les dates et les numéros des fascicules contenant les procès-verbaux et témoignages des séances du comité sont répertoriés dans les pages préliminaires sous le titre «DATES ET FASCICULES».

Les abbréviations et symboles qui peuvent être employés sont les suivants.

A=appendices; am.=amendement; Art.=article; M.=motion

Les affiliations politiques sont représentées de la façon suivante:

Ind.	Indépendant
L	Parti libéral du Canada
NPD	Nouveau parti démocratique du Canada
PC	Parti progressiste conservateur du Canada
Réf.	Parti réformiste du Canada

Pour toute demande de renseignement, veuillez vous adresser au Service de l'index et des références (613) 992-7645 télécopieur (613) 992-9417

INDEX

COMITÉ LÉGISLATIF DE LA CHAMBRE DES COMMUNES

COMPTE RENDU OFFICIEL

DEUXIÈME SESSION, TRENTE-QUATRIÈME LÉGISLATURE

DATES ET FASCICULES

—1990—

Mars:	le 6, f.1; le 20, f.2; le 22, f.3.
Avril:	le 5, f.4; le 10, f.5; le 24, f.6; le 26, f.7.
Mai:	le 1er, f.8; le 3, f.9; le 10, f.10.

Affaires indiennes et Nord canadien, ministère
Autochtones, emploi, **4**:7

Air Canada
Privatisation, **3**:24-5

Alliance canadienne des minorités visibles
Composition, **4**:8

Appendice
Niemann, Lindsay, mémoire, **8A**:10-9

Assad, Mark (L—Gatineau—La Lièvre)
Centre canadien de gestion, projet de loi C-34, étude, **8**:9-10, 14, 25, 30
ÉNAP, **8**:14
Femmes, **8**:30
Fonction publique, **8**:9-10, 25
Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique, rapport, **8**:9

Assemblée des Premières Nations
Cadres supérieurs, formation, **4**:18
Composition et représentativité, **4**:16-7

Autochtones
Programmes, coupures budgétaires, **4**:6
Voir aussi Affaires indiennes et Nord canadien, ministère; Fonction publique

Banque de Nouvelle-Écosse
Conseil d'administration, femmes, absence, **6**:7

Bellemare, Eugène (L—Carleton—Gloucester)
Centre canadien de gestion, projet de loi C-34, étude, **2**:8-11, 15-6, 28
Comité, **1**:7-14, 16-7, 20-1; **2**:4, 26-7
Conseil ethnoculturel du Canada, **2**:28

Bibliothèque du Parlement
Statut juridique, **8**:7

Bouska, Bernard (Conseil ethnoculturel du Canada)
Centre canadien de gestion, projet de loi C-34, étude, **2**:23-4

Bureau du Conseil privé. *Voir* Centre canadien de gestion, projet de loi C-34; Témoins

Cadres supérieurs. *Voir* Assemblée des Premières Nations; Fonction publique

Cardiff, Murray (PC—Huron—Bruce; secrétaire parlementaire du vice-premier ministre et président du Conseil privé et ministre de l'Agriculture)
Centre canadien de gestion
Activités, examen quinquennal proposé, **5**:24-5; **10**:43-4
Conseil d'administration, **5**:7, 9-10
Cours et séminaires, **5**:10
Directeur, **5**:7
Fonctionnement, **5**:6, 10
Gouvernement, objectifs et politiques, réalisation, prise en considération, respect, etc., **5**:31
Indépendance, **5**:7
Mission, **5**:8-9
Projet de loi présenté lors de la législature précédente, 1:18; **5**:6-7
Rapport annuel, **5**:24-5
Statut de corporation ministérielle, **5**:7

Cardiff, Murray—*Suite*
Centre canadien de gestion, projet de loi C-34, étude, **5**:4-11, 21, 24-5, 31; **9**:23, 26, 31-2; **10**:20-1, 26-7, 30, 35, 41-4
Comité, **1**:12, 14-5, 18-20; **5**:5-6, 21, 32; **9**:26, 34
Fonction publique, revitalisation, **5**:6
Fonction publique 2000, **5**:6
Procédure et Règlement, **9**:26

Cardozo, Andrew (Conseil ethnoculturel du Canada; Réseau national pour l'égalité d'accès à l'emploi)
Centre canadien de gestion, projet de loi C-34, étude, **2**:20-8; **4**:4-6, 8-17, 21, 23

Catterall, Marlene (L—Ottawa-Ouest)
Affaires indiennes et Nord canadien, ministère, **4**:7
Banque de Nouvelle-Écosse, **6**:7
Centre canadien de gestion, projet de loi C-34, étude, **4**:7-11, 14, 19-21; **5**:5-11, 27-8, 31-2; **6**:5-9, 14, 16-8, 25-7; **7**:5-6, 10-3, 15-6, 21-2, 24-6; **9**:9, 11-2, 16-26, 28-34; **10**:12-44
Comité, **4**:23-4; **5**:5-6, 31-3; **6**:14; **7**:4-5, 23-5; **9**:6
Fonction publique, **4**:7-8, 10, 19-20; **5**:8; **6**:7, 27; **7**:11, 21; **9**:21-2, 24
Fonction publique 2000, **4**:19; **9**:24; **10**:39-41
Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique, rapport, **6**:5, 7, 9, 16-7; 7:10-1; **9**:9, 11, 21
Préjugés et stéréotypes, 7:22
Procédure et Règlement, **9**:16-20

CCG. *Voir* Centre canadien de gestion

Centre canadien de gestion (CCG)
Activités
Équité en matière d'emploi, principes, assujettissement, 7:9-10; **10**:15
Examen quinquennal proposé, disposition de temporarisation, etc., **5**:24-5; **8**:6, 8, 14, 21; **10**:43-4
Autres intervenants intéressés par le perfectionnement de la gestion et du personnel, collaboration, **10**:17-20
Budget des dépenses, 7:6; **10**:13
Dépôt, **8**:21
Buts, **5**:13, 18
Chargés de cours et chercheurs
Compétences, **2**:6-8, 15-6
Embauche à contrat
Conseil du Trésor, approbation préalable, **8**:7-8, 14
Fonction publique, emploi, Loi, relation, **10**:38-41
Équité en matière d'emploi, antécédents, **6**:11-2
Nomination, recrutement, etc., **5**:15, 22-3
Représentativité, reflet de la diversité culturelle canadienne, etc., **5**:16; **9**:9
Clientèle, groupe-cible, **2**:12, 17-8, 26; **8**:22, 24, 31; **9**:33
Candidats ayant le potentiel d'accéder à des postes de cadre supérieur, inclusion suggérée, **2**:21-2; **4**:5, 12-3, 18; **6**:18-9; **9**:8
Conseil du Trésor, politique, **5**:31-2
Favoritisme, empêchement, etc., **2**:9; **8**:11-2
Femmes, proportion, **9**:22
Personnes prêtes à défrayer les coûts, admission suggérée, **2**:9-10
Représentativité, reflet de la diversité culturelle canadienne, etc., **2**:10-1; **4**:12-3, 21; **6**:8-9; **9**:7-9, 11, 15
Qualité et efficacité de la gestion, relation, **6**:8; **7**:16-7
Statistiques demandées, 6:14

Centre canadien de gestion (CCG)—*Suite*
Clientèle, groupe-cible—*Suite*
Sélection, méthode, **2**:18
Valeurs, système, philosophie, idéologie, etc., aspect, traitement, **3**:18-20, 24-5
Comité consultatif actuel
Composition, **5**:25
Présidence assurée par le greffier du Conseil privé, **8**:4
Universités, représentation, **8**:11
Commission canadienne des droits de la personne, relations, 7:14
Commission de la Fonction publique du Canada, direction générale de la formation du personnel, collaboration, **2**:22, 27; **4**:6, 14
Conseil d'administration
Autorité, **5**:7
Bureau (comité exécutif), constitution et composition, **10**:42-3
Composition, **1**:18; **2**:5-6; **3**:22; **5**:7, 9-10; 7:26; **8**:5; **10**:28-30
Conseil du Trésor, secrétaire, membre, **3**:22, 25
Directeur, exclusion proposée, 7:26; **10**:20-2
Imputabilité, **8**:5
Mandats, reconduction, **10**:25-7
Non-gestionnaires, représentation proposée, 7:26; **10**:28-9
Présidence assurée par le greffier du Conseil privé, **8**:4-5, 16
Représentativité, équilibre des sexes, reflet de la diversité culturelle canadienne, etc., **2**:22-3, 27-8; **4**:6, 15-6; **6**:6-7, 10, 26-7; 7:15; **9**:8; **10**:28-
Responsabilités, **2**:9; **8**:6; **10**:32-6
Réunions, **10**:32, 35-6
Conseil du Trésor
Directives, respect, **5**:26-7
Relations, **8**:20-2
Voir aussi sous le titre susmentionné Chargés de cours—Embauche; Clientèle; Conseil d'administration
Consultation et concertation, activités, **2**:6
Cours et séminaires
Accès ou participation. *Voir plutôt sous le titre susmentionné* Clientèle
Antiracisme, formation suggérée, **4**:5, 16, 20; **9**:7
Attestations ou certificats, **2**:17; **5**:29-30; **6**:13-4; **8**:23
Avancement, accès aux échelons supérieurs, etc., relation, **4**:9-10, 13, 15, 21
Députés, stages proposés, **8**:26
Diversité culturelle canadienne, formation, **2**:20-1, 26; **4**:14, 21; **9**:7, 9
Séminaire actuel, **4**:10-1, 19; **5**:15-6
Équité en matière d'emploi, formation, **2**:21; **4**:5, 10-1, 21; **6**:5, 8; **8**:33; **9**:7, 9
Cours actuels, contenu, etc., **5**:15-7; **6**:24
Évaluation, **2**:11, 15
Nature spécialisée, **8**:24
Orientation, programmes, **2**:12; **5**:17
Programme semestriel, **2**:9-10, 12
Régions, cours offerts à travers le pays, etc., **2**:18-9; **5**:10
Souplesse, accroissement souhaité, **3**:10-1
Sujets traités, exemples, **2**:12
Création
Consultations préalables, **6**:12-3
Contexte, **5**:12, 18

Centre canadien de gestion (CCG)—*Suite*
Création—*Suite*
Fonction publique 2000, relation, **8**:4
Raison, **8**:4
Universités, consultation, **8**:11
Crédibilité, **8**:21
Défis, **5**:13-4, 18-9
Diplômes universitaires, attribution, possibilité rejetée, **8**:14, 23
Directeur, **5**:7
Imputabilité, **8**:5
Voir aussi sous le titre susmentionné Conseil d'administration; Gouvernement
Élitisme appréhendé, **2**:21; **4**:14; **8**:11
Fonction publique, emploi, Loi
Assujettissement, **8**:6-7
Voir aussi sous le titre susmentionné Chargés de cours—Embauche; Personnel
Fonction publique, pension de retraite, Loi, assujettissement, **5**:22
Fonction publique, relations de travail, Loi, assujettissement, **2**:23
Fonction publique 2000
Relations, **3**:9, 11-2, 21-2; **5**:13, 18, 25-6
Voir aussi sous le titre susmentionné Création
Fonctionnement
Charte canadienne des droits et libertés, conformité, **8**:29, 32-3; **10**:15-6
Comparaison avec les universités, etc., **2**:16-7
Contexte, évolution, priorités nouvelles, etc., prise en compte, 7:8-9
En vertu d'un décret en conseil, **5**:6, 10, 14, 19-20
Évaluation, **5**:10
Gouvernement, objectifs et politiques, réalisation, prise en considération, respect, etc., **5**:19-20, 27-9, 31; **8**:20-2; **10**:36
Directeur, obligation, **10**:37-8
Imputabilité, **5**:7, 14
Voir aussi sous le titre susmentionné Conseil d'administration; Directeur
Indépendance, **3**:24-5; **5**:7, 14-5, 19; **8**:5, 20
Langues officielles, Loi, assujettissement, **5**:22; **8**:6-9, 14, 16, 32; **9**:16
Loi constitutionnelle, assujettissement, **8**:8-9
Lois fédérales, assujettissement, **10**:15, 36
En vertu du statut de mandataire de sa Majesté, **8**:8-9
Marchés de services, pouvoir de passation, **5**:15, 22-3
Ministre responsable, **5**:20; **8**:5
Mission, **2**:6; **3**:9-11, 21, 26; **4**:9, 11; **6**:16
«Communication et leadership», inclusion dans les aptitudes à développer chez les gestionnaires, proposition, **9**:23-5; **10**:14
Équité en matière d'emploi, équilibre des sexes, reflet de la diversité culturelle canadienne, etc., disposition, inclusion proposée, **2**:25, 27; **4**:11, 22-3; **5**:7-9, 15-7, 30; **6**:5-6, 9-10, 13, 21-6; 7:11-3, 15-9, 26; **8**:9, 29, 31-2; **9**:6-9, 13-4, 26, 28-9, 32; **10**:12-7
Mérite, principe, prise en compte, proposition, **9**:21-3
Organismes communautaires et autres groupes intéressés, consultation et collaboration, **2**:22; **4**:6, 14
Orientation à long terme, 7:6
Ouverture et accessibilité, **2**:5-6

Centre canadien de gestion (CCG)—*Suite*
Personnel
Fonction publique, emploi, Loi, assujettissement, **10**:39
Représentativité, reflet de la diversité culturelle canadienne, etc., **4**:14-5; **5**:16
Personnel enseignant. *Voir plutôt sous le titre susmentionné* Chargés de cours
Projet de loi présenté lors de la législature précédente
Adoption interrompue par les élections, **1**:18; **5**:6, 11; **6**:13
Sénat, examen, recommandations, etc., **5**:6-7; **6**:12
Voir aussi Centre canadien de gestion, projet de loi C-34—Comparaison
Rapport annuel
Équité en matière d'emploi, équilibre des sexes, reflet de la diversité culturelle canadienne, etc., progrès, compte rendu, inclusion proposée, **8**:29-31
Présentation au Parlement, **5**:15, 23; **8**:8
Et renvoi à un comité parlementaire, **5**:24-5
Rapport quinquennal. *Voir plutôt sous le titre susmentionné* Activités—Examen quinquennal
Recherches
Exemples, **2**:12
Résultats, diffusion, **2**:5
Rôle. *Voir plutôt sous le titre susmentionné* Mission
Secteur privé, collaboration, **2**:6, 8
Secteurs publics provinciaux et municipaux, collaboration, **2**:8
Statut de corporation ministérielle, **5**:7, 15, 19-22; **6**:4; **8**:5
Structure, droits de la personne, respect, **7**:14-5
Transformation en école d'administration publique, possibilité appréhendée, **8**:12-3
Universités
Affiliation officielle, hypothèse rejetée, **8**:14
Collaboration, **8**:11
Complémentarité, **2**:5, 7-8; **8**:4, 26
Voir aussi sous le titre susmentionné Comité consultatif actuel; Création; Fonctionnement—Comparaison;
Voir aussi École nationale d'administration publique; Fonction publique—Femmes—Avancement; Fonction publique 2000—Conseil consultatif; Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique—Rapport; Témoins

Centre canadien de gestion, projet de loi C-34. Président du Conseil privé
Amendements proposés
Examen, **7**:5, 24-6
Impression et distribution, **9**:15
Art. 1 réservé, **9**:15, adopté, **10**:44
Art. 2 adopté, **9**:15
Art. 3, **9**:15, adopté, 16
Am. (Gauthier), **9**:15, retiré, 16
Art. 4, **9**:16-34; **10**:12-6, adopté, 17
Am. (Catterall), **9**:21-2, retiré, 23
Am. (Catterall), **9**:23-4, retiré, 25
Am. (Catterall) retiré, **9**:25
Am. (Catterall), **9**:25-7, adopté, 28
Am. (Catterall), **9**:32-3, retiré, 34
Am. (Catterall), **10**:12, retiré, 13
Am. (Catterall) adopté, **10**:14
Am. (Catterall), **10**:14-6, retiré, 17
Am. (Stevenson), **9**:28-31, adopté, 32

Centre canadien de gestion, projet de loi...—*Suite*
Art. 4—*Suite*
Am. (Stevenson)—*Suite*
Sous-am. (Catterall), **9**:29-31, adopté, 32
Sous-am. (Catterall) retiré, **9**:32
Art. 5, **10**:17-9, adopté, 20
Am. (Catterall), **10**:17-8, retiré, 19
Am. (Stevenson), **10**:19, adopté, 20
Art. 6 adopté, **10**:20
Art. 7, **10**:20-4, adopté, 25
Am. (Catterall), **10**:20-2, rejeté, 23
Am. (Catterall), **10**:23-5, adopté, **10**:7
Am. (Stevenson) adopté, **10**:23
Art. 8, **10**:25-6, adopté, 27
Am. (Catterall) adopté, **10**:25
Am. (Catterall), **10**:25-6, retiré, 27
Am. (Crosby) adopté, **10**:25
Art. 9, **10**:28-30, adopté, 31
Am. (Catterall) adopté, **10**:28
Am. (Catterall), **10**:28-9, retiré, 30
Am. (Stevenson) adopté, **10**:31
Art. 10, **10**:31, adopté, 32
Am. (Catterall) adopté, **10**:31
Am. (Stevenson) adopté, **10**:31
Art. 11 adopté, **10**:32
Art. 12 adopté, **10**:32, étude reprise du consentement unanime, **10**:35, adopté, 36
Am. (Catterall) adopté, **10**:32
Am. (Crosby), **10**:35, retiré, 36
Am. (Crosby) adopté, **10**:36
Am. (Stevenson) adopté, **10**:32
Art. 13, **10**:32, 36-7, adopté, 38
Am. (Stevenson) adopté, **10**:38
Art. 14 adopté, **10**:38
Art. 15, **10**:38-41, adopté, 42
Am. (Catterall), **10**:38-41, retiré, 42
Art. 16 adopté, **10**:42
Art. 17, **10**:42, adopté, 43
Am. (Catterall), **10**:42, rejeté, 43
Art. 18 adopté, **10**:43
Art. 19, **10**:43, adopté, 44
Am. (Catterall) adopté, **10**:44
Art. 20 à 26 adoptés, **10**:44
Bureau du Conseil privé, position, **8**:4-5
But, **5**:14
Commission canadienne des droits de la personne, position, **7**:7-10
Commission de la Fonction publique du Canada, position, **2**:7-8, 16
Comparaison avec le projet de loi présenté lors de la législature précédente, **2**:16; **5**:19
Conseil ethnoculturel du Canada, position, **2**:20-4
Étude, **1**:6-21; **2**:4-29; **3**:4-28; **4**:4-24; **5**:4-34; **6**:4-28; **7**:4-26; **8**:4-33; **9**:6-34; **10**:11-45
Article par article, **8**:33; **9**:34
Début, report demandé, **8**:15-8
Durée, **7**:24
Délai, **1**:20
Fonction publique 2000, position, **3**:6-9
Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique, position, **6**:15-6

Centre canadien de gestion, projet de loi...—*Suite*
Objet, énoncé de principe, inclusion proposée, 7:12, 15, 17, 20
«Président», mot, remplacement par «présidence» et modification équivalente dans la version anglaise, 7:25; 9:16-7; 10:20-1, 23-5, 28, 31-2, 35-6
Rapport à la Chambre, 10:3-5, 44
Réimpression, 10:44
Réseau national pour l'égalité d'accès à l'emploi
Mémoire, recommandations, 9:7-8
Position, 4:4-7
Titre adopté, 10:44
Université d'Ottawa, Faculté d'administration, position, 8:18-9
Version française, qualité supérieure, 9:31

Centre pour les droits de la personne et le développement démocratique
Structure, 7:15

Charte canadienne des droits et libertés. *Voir* Centre canadien de gestion—Fonctionnement

Chefs de cabinet
Postes, création, 3:18

Comité
Députés
Retard, explication, 2:4; 8:5, 15
Temps de parole et ordre d'intervention, 1:8-9; 3:9-10
Documents
Annexion au compte rendu, 4:23-4; 5:32; 8:33
Distribution et traduction, 1:7-8; 3:4-6
Et renseignements demandés, 5:21, 31-2; 6:4, 14
Ministres, comparution, 1:10-3, 15-6; 7:4-5, 23-5
Personnel de soutien, embauche, 1:9
Quorum, 9:6
Voir aussi sous le titre susmentionné Témoignages
Séances
Calendrier, 7:23, 25; 9:34
Ordre du jour, 8:33
Suspension pour un vote à la Chambre, 2:28-9; 9:29
Report, 2:22, 26-7
Secrétaire parlementaire, comparution, 4:24; 5:5-6
Témoignages, audition et impression en l'absence de quorum, 1:7; 9:6
Témoins
Comparution, liste, etc., 1:9-21; 4:24; 5:32-3; 7:4, 23-4; 8:15
Comité canadien d'action sur le statut de la femme, 8:16-8
Exposé, intégration aux témoignages, 2:20
Mémoire, résumé verbal demandé, 8:19
Temps de parole, 7:23; 8:15

Comité canadien d'action sur le statut de la femme. *Voir* Comité—Témoins—Comparution; Témoins

Commission canadienne des droits de la personne
Mandat, 7:7-8
Organisation, 7:7
Voir aussi Centre canadien de gestion; Centre canadien de gestion, projet de loi C-34; Témoins

Commission de la Fonction publique du Canada. *Voir* Centre canadien de gestion; Centre canadien de gestion, projet de loi C-34; Témoins

Commission royale d'enquête sur la situation de la femme. *Voir* Femmes

Conseil du Trésor. *Voir* Centre canadien de gestion; Fonction publique—Formation

Conseil ethnoculturel du Canada
Composition, 2:20, 28
Voir aussi Centre canadien de gestion, projet de loi C-34; Fonction publique—Équité en matière d'emploi; Témoins

Convention des Nations unies sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes. *Voir* Femmes

Côté, Louis-Philippe (conseiller législatif, Bureau du légiste et conseiller parlementaire)
Centre canadien de gestion, projet de loi C-34, étude, 10:36

Côté-O'Hara, Jocelyne (Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique)
Centre canadien de gestion, projet de loi C-34, étude, 6:16, 18-23, 25-7

Crosby, Howard (PC—Halifax-Ouest; secrétaire parlementaire du président du Conseil du Trésor)
Centre canadien de gestion, projet de loi C-34, étude, 2:16-9, 24-6; 5:9, 11, 29-31; 6:12-3, 23-5; 8:8-9, 15-8, 23-4, 26, 30-1; 10:13, 15-6, 18-30, 32, 34-5, 39-44
Comité, 2:22, 27; 5:33; 8:15, 19, 33
Fonction publique, 2:18-9, 23-6; 8:30
Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique, rapport, 8:30

DeBlois, Charles (PC—Montmorency—Orléans)
Comité, 3:6

Députés. *Voir* Centre canadien de gestion—Cours; Comité

Diversité culturelle canadienne. *Voir* Centre canadien de gestion *passim*; Fonction publique

Domm, Bill (PC—Peterborough; président). *Voir* Président du Comité

Droits de la personne, Loi
Objet, énoncé de principe, 7:11-2, 20

Droits et libertés, Charte canadienne. *Voir* Centre canadien de gestion—Fonctionnement—Charte

Dutt, Shyla (Conseil ethnoculturel du Canada; Réseau national pour l'égalité d'accès à l'emploi)
Centre canadien de gestion, projet de loi C-34, étude, 2:21-2, 26; 4:5-6, 9-10, 14-5, 17-8, 20-1

École nationale d'administration publique (ÉNAP)
Comparaison avec le Centre canadien de gestion, 8:14

Edmonds, Jean (Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique)
Centre canadien de gestion, projet de loi C-34, étude, 6:15-8, 20-1, 25

Edwards, John (Fonction publique 2000)
Centre canadien de gestion, projet de loi C-34, étude, 3:6-28

ÉNAP. *Voir* École nationale d'administration publique

Équité en matière d'emploi. *Voir* Centre canadien de gestion *passim*; Femmes—Égalité; Fonction publique

Erratum. Voir Procès-verbaux et témoignages

Femmes
Avancement, obstacles
Culture mâle, **9**:10
Fonction publique, groupe de travail. *Voir plutôt* Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique
Responsabilités familiales, **9**:11-2
Commission royale d'enquête sur la situation de la femme, rapport de 1970, **8**:28
Convention des Nations unies sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, ratification par le Canada, obligations, etc., **8**:27-8
Égalité, politique
Comparaison avec d'autres pays, **8**:30
Équité en matière d'emploi, politique, différence, **8**:27-8, 30
Les dimensions de l'égalité, document de 1986, **8**:27, 29
Voir aussi Banque de Nouvelle-Écosse; Centre canadien de gestion—Clientèle; Fonction publique

Fonction publique
Adaptation à un monde en évolution constante, **3**:7-8
Autochtones, représentation, **4**:6-7, 18-9; **7**:9
Voir aussi sous le titre susmentionné Cadres supérieurs; Gestionnaires
Cadres supérieurs
Autochtones, représentation, **7**:9
Diversité culturelle canadienne, reflet, **4**:19-20
Enquêtes et sondages, **5**:12, 18
Femmes, représentation, **6**:11; **7**:9; **8**:9, 30-1; **9**:7, 12
Formation, **2**:4
Handicapés, représentation, **7**:9
Minorités visibles, représentation, **2**:26; **4**:8-9, 18; **5**:8; **7**:9
Voir aussi sous le titre susmentionné Cadres—Recrutement—Méthodes
Nombre, **2**:12
Recrutement
À l'extérieur de la Fonction publique, **8**:13-4
Méthodes, incidence sur la représentation des minorités visibles, **4**:9, 18
Remplacement lors d'un changement de gouvernement, **3**:17-8
Répartition régionale ou géographique, **3**:15-6
Scolarisation, **2**:7; **8**:23
Compétence, importance, **8**:4
Dénigrement, **3**:27
Diversité culturelle canadienne, reflet, **4**:11, 19-20
Voir aussi sous le titre susmentionné Cadres supérieurs
Échanges avec le secteur privé, **3**:15-8; **8**:13, 25
Voir aussi sous le titre susmentionné Gestionnaires
Équité en matière d'emploi, **3**:24; **6**:23; **7**:9, 21; **10**:13
Application, **4**:22-3
Conseil ethnoculturel du Canada, étude, **2**:23-4; **4**:17
Données, insuffisance, **4**:12
Programme
Composantes, **4**:4-5
Efficacité, résultats, etc., **4**:8-9
Voir aussi sous le titre susmentionné Réorganisations
Femmes
Action positive, **9**:14

Fonction publique—*Suite*
Femmes—*Suite*
Avancement, **6**:7, 20-1; **8**:9; **9**:7
Centre canadien de gestion, rôle, **8**:9-10
Fonction publique 2000, rôle, **8**:10
Concentration dans la catégorie du personnel de soutien administratif, **7**:11; **8**:10
Départ, taux, **6**:18; **8**:10
Emploi
Obligations internationales, **8**:27-8
Rapports, **8**:27
Formation et perfectionnement, **9**:14
Obstacles, groupe de travail. *Voir plutôt* Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique
Représentation, **7**:9; **8**:10
Voir aussi sous le titre susmentionné Cadres supérieurs; Gestionnaires
Formation
Conseil du Trésor
Politique relative aux niveaux inférieurs aux cadres supérieurs, **5**:31-2; **6**:4
Responsabilité, **5**:26
Programmes, accréditation par les universités, **2**:19; **5**:29
Voir aussi sous le titre susmentionné Cadres supérieurs; Femmes; Gestionnaires
Francophones, représentation, progrès, **9**:21-2; **10**:13
Gestion, complexité, facteurs, **8**:19
Gestionnaires
Autochtones, représentation, **4**:6-7
De niveau supérieur. *Voir plutôt sous le titre susmentionné* Cadres supérieurs
Échanges avec le secteur privé, programme, **2**:12-5; **3**:18; **8**:13, 25-6
Femmes
Proportion, **8**:31; **9**:13
Style et valeurs, différence des hommes, **6**:27-8
Formation, **2**:11-2
Importance, **7**:20
Lacunes, **3**:10
Minorités visibles, représentation, **4**:10
Objectifs, réalisation, rôle, **7**:20-1
Préjugés, stéréotypes, racisme, etc., **4**:19; **9**:22
Qualité, amélioration, **3**:12-3
Handicapés, représentation, **7**:9
Voir aussi sous le titre susmentionné Cadres supérieurs
Législation, révision et modification, **3**:14, 20-1
Mérite, principe, **9**:21
Minorités visibles, représentation, **2**:23-5; **4**:8; **7**:9, 13
Comparaison avec le secteur privé, **3**:25
Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique, rapport, constatations, etc., **6**:19-21
Situation, évolution, **4**:17-8
Voir aussi sous le titre susmentionné Cadres supérieurs; Gestionnaires;
Moral, **3**:27
Ottawa, Ont., prédominance du service civil, effet sur la mentalité des fonctionnaires, etc., **3**:17
Promotion, égalité des chances, **4**:21

Fonction publique—*Suite*
Qualité, **3**:7, 12
Voir aussi sous le titre susmentionné Gestionnaires
Recrutement
À l'extérieur de la Fonction publique, **8**:13-4
Milieu de travail offert, importance, **3**:12-3
Statistiques pour 1989, **8**:13
Voir aussi sous le titre susmentionné Cadres supérieurs; Vieillissement
Réorganisations, incidences sur l'équité en matière d'emploi, **4**:20
Répartition régionale ou géographique, **2**:18; **3**:16
Voir aussi sous le titre susmentionné Cadres supérieurs
Représentativité, **3**:23-4
Revitalisation, **4**:19-20; **5**:6, 12, 18; **9**:24
Transferts interministériels, **3**:15
Valeurs, système, **3**:19-20
Comparaison avec le secteur privé, **3**:23-5
Motivation, différence, **3**:26
Valorisation des fonctionnaires, **3**:27-8
Vieillissement, **3**:12-3, 15; **8**:21-2
Avancement, incidence, **8**:22
Recrutement, incidence, **3**:12-3, 27; **8**:23
Voir aussi Services gouvernementaux, privatisation et sous-traitance

Fonction publique, emploi, Loi
Égalité des chances, principe, définition, inclusion prévue, **9**:23
Mérite, principe, définition, absence actuelle et inclusion future prévue, **9**:22-3
Voir aussi Centre canadien de gestion

Fonction publique, pension de retraite, Loi. *Voir* Centre canadien de gestion

Fonction publique, relations de travail, Loi. *Voir* Centre canadien de gestion

Fonction publique 2000
Allusions, **4**:19; **5**:6, 18; **9**:24; **10**:39, 41
Budget des dépenses, examen, comité parlementaire responsable, **3**:28
Conseil consultatif, représentation du Centre canadien de gestion, **3**:21-3
Description, **3**:6
Échéancier, **3**:14, 20-1; **5**:12
Lancement, **3**:7
Objectif, **3**:10; **10**:40
Rapport, **8**:26
Suggestion reçues, **3**:8-9
Tellier, Paul, greffier du Conseil privé, déclarations, **3**:11
Voir aussi Centre canadien de gestion; Centre canadien de gestion, projet de loi C-34; Fonction publique—Femmes—Avancement; Témoins

Forces armées canadiennes
Publicité de recrutement, minorités visibles, présentation stéréotypée, **4**:11, 22

Francophones. *Voir* Fonction publique

Fretz, Girve (PC—Érié)
Centre canadien de gestion, projet de loi C-34, étude, **3**:16-20, 26

Gauthier, Jean-Robert (L—Ottawa—Vanier)
Air Canada, **3**:24-5
Bibliothèque du Parlement, **8**:7
Centre canadien de gestion, projet de loi C-34, étude, **3**:10-4, 20-8; **5**:20-5; **8**:5-8, 11-22; **9**:13-6, 25-7, 30-1, 34; **10**:16, 24
Comité, **3**:4-6, 10; **5**:21; **8**:5, 15; **9**:34
Fonction publique, **3**:13, 23-5, 27; **8**:21-2; **9**:13-4
Fonction publique 2000, **3**:10-1, 14, 20-3, 28
Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique, rapport, **9**:14
Procédure et Règlement, **9**:30-1
Services gouvernementaux, privatisation et sous-traitance, **3**:13

Gendarmerie royale du Canada
Turbans, port permis pour les Sikhs, **2**:24

Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique
Rapport intitulé *Au-delà des apparences*, **6**:9; **7**:10-1; **8**:9-10, 28-30; **9**:6-9, 11-2, 14, 18-9, 21
Attitudes, importance accordée, **6**:22-3
Centre canadien de gestion
Manion, John L., propos, **6**:7
Position, **6**:4-5
Suivi, **6**:12, 15-9
Recommandations, **6**:15-6
Voir aussi Fonction publique—Minorités visibles
Voir aussi Centre canadien de gestion, projet de loi C-34; Témoins

Grover, Chander
Cause portée devant le Tribunal des droits de la personne, **4**:8

Handicapés
Préjugés et stéréotypes, **7**:22
Élimination par le travail côte à côte, **9**:11
Voir aussi Fonction publique

Institut canadien pour la paix et la sécurité, Loi
Consultation, dispositions, **4**:15

Labelle, Huguette (Commission de la Fonction publique du Canada)
Centre canadien de gestion, projet de loi C-34, étude, **2**:4-20

Langues officielles, Loi. *Voir* Centre canadien de gestion

Leblanc, Nic (PC—Longueuil; président)
Centre canadien de gestion, projet de loi C-34, étude, **3**:14-5, 27-8; **7**:17; **8**:13
Fonction publique, **3**:27-8; **8**:13
Programmes gouvernementaux, **3**:14-5
Voir aussi Président du Comité

MacKenzie, Edna (Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique)
Centre canadien de gestion, projet de loi C-34, étude, **6**:16, 19, 24, 27-8

Manion, John L. (Centre canadien de gestion)
Centre canadien de gestion, projet de loi C-34, étude, **5**:11-23, 25-32; **6**:4-14; **9**:16-7, 22-4, 31-3; **10**:12, 14, 17-9, 21-2, 24, 26, 31-5, 37-41

Manion, John L.—*Suite*
Voir aussi Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique—Rapport—Centre canadien de gestion

McCurdy, Howard (NPD—Windsor—Sainte-Claire)
Centre canadien de gestion, projet de loi C-34, étude, **4**:11-5, 22; **6**:9-12, 19-23; **10**:16-7, 27
Comité, **1**:11-4, 17-21
Fonction publique, **4**:12, 22; **6**:19-21, 23
Forces armées canadiennes, **4**:11, 22
Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique, rapport, **6**:22

Mérite, principe. *Voir* Centre canadien de gestion—Mission; Fonction publique; Fonction publique, emploi, Loi

Minorités visibles. *Voir* Fonction publique; Forces armées canadiennes

Montour, Ted (Réseau national pour l'égalité d'accès à l'emploi)
Centre canadien de gestion, projet de loi C-34, étude, **4**:6-7, 17-9, 23

Moore, Barry (PC—Pontiac—Gatineau—Labelle; secrétaire parlementaire du ministre d'État (Petites entreprises et Tourisme))
Assemblée des Premières Nations, **4**:16-8
Centre canadien de gestion, projet de loi C-34, étude, **4**:16-8; **10**:35
Comité, **1**:10-1, 15
Fonction publique, **4**:17

Multiculturalisme, Loi
Consultation, dispositions, **4**:15

Nations unies, convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes. *Voir* Femmes—Convention

Niemann, Lindsay (témoin à titre personnel)
Centre canadien de gestion, projet de loi C-34, étude, **8**:27-33
Voir aussi Appendice

Ordre de renvoi
Projet de loi C-34 (Centre canadien de gestion), **1**:3

Ottawa, Ont. *Voir* Fonction publique

Préjugés et stéréotypes
Élimination par le travail côte à côte, **7**:22; **9**:10-1
Voir aussi Fonction publique—Gestionnaires; Handicapés

Présidence, décisions et déclarations
Députés, temps de parole et ordre d'intervention, **1**:8-9; **3**:9
Documents
Annexion au compte rendu, **4**:23
Motion, report en l'absence de quorum, **4**:24
Distribution et traduction, **1**:7-8; **3**:5-6
Ministres, comparution, **1**:10-2, 15
Personnel de soutien, embauche, **1**:9
Projet de loi
Amendements
Lecture nécessaire, **9**:21
Mise en délibération, **9**:18
Présentation, procédure, **9**:19-21, 26-8

Présidence, décisions et déclarations—*Suite*
Projet de loi—*Suite*
Amendements—*Suite*
Visant à éliminer toute formulation sexiste, proposition d'amendement nécessaire pour chaque cas, **9**:16-7
Sous-amendements, ordre d'étude, **9**:31
Quorum, **9**:6
Séance, suspension pour un vote à la Chambre, **2**:28-9; **9**:29
Report, **2**:22, 26-7
Témoignages, audition et impression en l'absence de quorum, **1**:7; **9**:6
Témoins
Comparution, liste, **1**:9-11, 14-7, 21; **4**:24
Exposé, intégration aux témoignages, **2**:20
Temps de parole, **8**:15

Président du Comité
Domm, Bill, nomination en remplacement de Nic Leblanc, **9**:6
Leblanc, Nic, nomination
À titre de président suppléant, **3**:4
En remplacement de Marcel R. Tremblay, **6**:4
Tremblay, Marcel R., nomination, **1**:6
En remplacement de Bill Domm, **10**:11

Privatisation. *Voir* Services gouvernementaux, privatisation et sous-traitance

Procédure et Règlement
Projet de loi
Amendements
Lecture, **9**:21
Mise en délibération, **9**:18, 21
Présentation, procédure, **9**:19-21, 26-8
Visant à éliminer toute formulation sexiste, **9**:16-7
Libellé, décalage de lignes entre le texte français et le texte anglais, **9**:30-1
Sous-amendements, ordre d'étude, **9**:31

Procès-verbaux et témoignages
Erratum, **2**:2
Impression, **1**:6-7

Programmes gouvernementaux
Préparation et prestation, problèmes causés par le détachement des fonctionnaires de la population servie, etc., **3**:14-6

Rapport à la Chambre
Projet de loi C-34 (Centre canadien de gestion), **10**:3-5

Rebick, Judy (Comité canadien d'action sur le statut de la femme)
Centre canadien de gestion, projet de loi C-34, étude, **9**:6-15

Réseau national pour l'égalité d'accès à l'emploi
Composition et rôle, **4**:4
Voir aussi Centre canadien de gestion, projet de loi C-34; Témoins

Robitaille, Jean-Marc (PC—Terrebonne)
Centre canadien de gestion, projet de loi C-34, étude, **7**:18-20; **8**:31-3; **9**:30-1
Procédure et Règlement, **9**:30-1

Sénat. *Voir* Centre canadien de gestion—Projet de loi

Services gouvernementaux, privatisation et sous-traitance
Fonction publique, recrutement et formation, incidence, **3**:13

Shields, Jack (PC—Athabasca; secrétaire parlementaire du ministre du Commerce extérieur)
Centre canadien de gestion, projet de loi C-34, étude, **9**:25

Sikhs. *Voir* Gendarmerie royale du Canada

Sobeski, Pat (PC—Cambridge)
Centre canadien de gestion, projet de loi C-34, étude, **7**:20

Sous-traitance. *Voir* Services gouvernementaux, privatisation et sous-traitance

Stéréotypes. *Voir plutôt* Préjugés et stéréotypes

Stevenson, Ross (PC—Durham)
Centre canadien de gestion, projet de loi C-34, étude, **2**:11-5, 27; **5**:25-6; **7**:5-6, 13-4, 24-5; **8**:15-6, 26; **9**:12-3, 20-1, 23, 25-8; **10**:18-9, 23, 31-2, 35, 38, 42
Comité, **1**:7; **2**:27; **7**:4, 23-5; **8**:18
Fonction publique, **2**:11-4
Fonction publique, emploi, Loi, **9**:23
Procédure et Règlement, **9**:20-1, 28

Sutherland, Minnie
Décès, cause, enquête, **4**:16

Tellier, Paul (Bureau du Conseil privé)
Centre canadien de gestion, projet de loi C-34, étude, **8**:4-14
Voir aussi Fonction publique 2000

Témoins
Bureau du Conseil privé, **8**:4-14
Centre canadien de gestion, **5**:11-23, 25-32; **6**:4-14; **9**:16-7, 22-4, 31-3; **10**:12, 14, 17-9, 21-2, 24, 26, 31-5, 37-41

Témoins—*Suite*
Comité canadien d'action sur le statut de la femme, **9**:6-15
Commission canadienne des droits de la personne, **7**:7-22
Commission de la Fonction publique du Canada, **2**:4-20
Conseil ethnoculturel du Canada, **2**:20-8
Conseil privé, président, secrétaire parlementaire, **5**:4-11, 21, 24-5, 31; **9**:23, 26, 31-2; **10**:20-1, 26-7, 30, 35, 41-4
Fonction publique 2000, **3**:6-28
Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique, **6**:15-28
Niemann, Lindsay, **8**:27-33
Réseau national pour l'égalité d'accès à l'emploi, **4**:4-21, 23
Université d'Ottawa, Faculté d'administration, **8**:18-27

Tremblay, Marcel R. (PC—Québec-Est; président)
Centre canadien de gestion, projet de loi C-34, étude, **5**:25
Voir aussi Président du Comité

Tribunal des droits de la personne. *Voir* Grover, Chander

Turbans. *Voir* Gendarmerie royale du Canada

Université d'Ottawa, Faculté d'administration. *Voir* Centre canadien de gestion, projet de loi C-34; Témoins

Universités. *Voir* Centre canadien de gestion; Fonction publique—Formation—Programmes

Yalden, Max (Commission canadienne des droits de la personne)
Centre canadien de gestion, projet de loi C-34, étude, **7**:7-22

Zussman, David (Université d'Ottawa, Faculté d'administration)
Centre canadien de gestion, projet de loi C-34, étude, **8**:18-27

FD

BIBLIOTHEQUE DU PARLEMENT
LIBRARY OF PARLIAMENT
3 2354 00515 539 8
BIBLIOTHEQUE DU PARLEMENT
LIBRARY OF PARLIAMENT
3 2354 00515 541 4