



Chambre des communes  
CANADA

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

---

OGGO • NUMÉRO 004 • 1<sup>re</sup> SESSION • 38<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

**TÉMOIGNAGES**

**Le jeudi 28 octobre 2004**

—  
**Président**

**M. Leon Benoit**

Toutes les publications parlementaires sont disponibles sur le  
réseau électronique « Parliamentary Internet Parlementaire » à l'adresse suivante :

**<http://www.parl.gc.ca>**

## Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le jeudi 28 octobre 2004

• (1110)

[Traduction]

**Le président (M. Leon Benoit (Vegreville—Wainwright, PCC)):** Bonjour, tout le monde. Il est bon de vous revoir tous ici ce matin.

Le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires tient sa quatrième réunion. Pendant la première heure, nous aurons droit à une séance d'information sur le mandat du comité—que nous sommes tous impatients d'avoir, je crois—pour nous expliquer les raisons pour lesquelles le comité a été formé il y a deux ans et pour nous renseigner sur le processus d'examen des prévisions budgétaires.

Durant la seconde heure, nous allons poursuivre notre examen de la nomination de M. Gordon Feeney au poste de président du conseil d'administration de la Société canadienne des postes, autrement dit de Postes Canada. À cette fin, nous entendrons comme témoin M. Cedric Ritchie, le président du Comité de nomination qui a recommandé la nomination de M. Feeney au ministre. Il sera ici aujourd'hui pour répondre à vos questions.

J'aimerais commencer par vous présenter nos témoins pour la première heure. Ce n'est peut-être pas souvent que nous accueillons nos propres collègues de la Chambre comme témoins. Je vous présente donc tout d'abord M. John Williams, député conservateur d'Edmonton—St. Albert, président du Comité des comptes publics, il est également coauteur du rapport Catterall-Williams. Mon assistant s'est peut-être attiré des ennuis en inscrivant le nom Mme Catterall avant celui de M. Williams alors que je suis en train de présenter M. Williams. Cela ne me semble pas correct, mais nous discuterons de l'ordre plus tard.

Le rapport s'intitule : « L'étude des crédits : Boucler la boucle du contrôle ». C'est de ce rapport dont il sera question.

Nous accueillons également Mme Marlene Catterall, députée d'Ottawa-Ouest—Nepean. C'est elle qui préside actuellement le Comité d'examen des dépenses et qui a rédigé, en collaboration avec M. Williams, le rapport Catterall-Williams.

Je vous remercie tous deux d'avoir accepté notre invitation.

M. Williams et Mme Catterall sont accompagnés de M. Paul Szabo, député de Mississauga-Sud. Il est actuellement membre de notre comité et ex-président du sous-comité qui a produit le rapport intitulé « Projet d'amélioration des rapports financiers au Parlement —Phase 2 : Continuons en avant », adopté en juin 2000 par le Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre.

Monsieur Szabo, je vous remercie d'être venu. En fait, je vous suis tout reconnaissant d'être ici aujourd'hui.

Nous allons commencer par entendre Mme Catterall, suivie de M. Williams, si vous voulez bien vous partager la tâche, puis ce sera au tour de M. Szabo qui nous parlera de son rapport.

**Mme Marlene Catterall (Ottawa-Ouest—Nepean):** Je vais faire mon exposé, après quoi John pourra étoffer mes propos.

J'aimerais faire une simple mise au point, monsieur le président. C'est le greffier et moi qui avons rédigé le rapport. Nous avons permis à M. Williams et à d'autres membres du comité de proposer des amendements et de réviser le texte. Le résultat est un excellent rapport, selon moi, et j'en partage le crédit avec plaisir.

**M. John Williams (Edmonton—St. Albert):** C'est effectivement un bon rapport.

**Mme Marlene Catterall:** La principale raison pour laquelle le comité a été formé au départ était que, tous les cinq ou dix ans, une nouvelle initiative semblait être lancée au Parlement en vue de maîtriser le processus d'examen des crédits qui suscitait du mécontentement, comme c'est toujours le cas d'ailleurs. La principale recommandation du comité a été de former un comité comme le vôtre. J'y reviendrai, au comité et à son mandat, tout à l'heure.

Le but est d'examiner des moyens de renforcer le rôle du Parlement comme chien de garde des dépenses gouvernementales et sa capacité d'influencer celles-ci. Nous avons conclu que les comités disposent de tous les moyens dont ils ont besoin, mais qu'ils ne sont tout simplement pas motivés à les utiliser pour vraiment comprendre l'objet des dépenses du gouvernement, pour savoir s'il le fait bien ou, s'il ne le fait pas bien, pour avoir une certaine influence sur les budgets futurs. Les trois outils dont il dispose pour le faire sont surtout les rapports sur les plans et les priorités, les rapports de rendement et les budgets de dépenses comme tels.

Afin d'éliminer la nécessité de former à intervalles réguliers un comité spécial d'examen des prévisions budgétaires en vue d'améliorer le processus, notre sous-comité a recommandé la création d'un comité des prévisions budgétaires. Le Parlement aurait alors à sa disposition un moyen permanent d'évaluer l'efficacité du processus et de recommander des changements en cours de route, plutôt que d'essayer de le faire à intervalles réguliers. Le comité offrirait aussi aux comités permanents le soutien dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités en la matière et il examinerait les dépenses qui ne relèvent pas d'un comité permanent en particulier parce qu'elles sont faites par plusieurs ministères à la fois ou qui échappent au mandat des comités permanents pour une raison quelconque.

La recommandation prévoyait entre autres de doter votre comité d'un personnel permanent très qualifié pour l'aider dans l'exécution des travaux qui serviraient alors à aider et à appuyer d'autres comités dans leurs tâches relatives aux prévisions budgétaires. Vous avez tout reçu un exemplaire des recommandations relatives aux responsabilités du comité. Je n'irai donc pas plus loin.

Le deuxième groupe de recommandations, à partir du numéro 12 à peu près, concerne la composition des comités comme telle. Nous étions à la recherche de moyens de stimuler les comités. Comme vous le savez, très peu de comités examinent vraiment les prévisions budgétaires. Quand ils le font, cela vire habituellement en exercice de tir de deux heures, comme je l'appelle, durant lequel l'opposition tire à gros boulets sur le ministre et les membres du parti ministériel posent des questions soit au sujet de projets de leurs circonscriptions ou font des déclarations qui font bien paraître le ministre. Ce n'est pas là un contrôle très efficace des dépenses. Nous avons donc recommandé plusieurs moyens de rendre plus utile le travail des comités.

Cela avait à voir en partie avec la façon dont le gouvernement fonctionne, ce qui représente l'objet essentiellement de la troisième série de recommandations. C'est là la clé, parce qu'on y demande essentiellement au gouvernement de tenir compte du travail fait par ses comités permanents dans ses grands rapports. Quand il fait rapport des plans et des priorités, il devrait aussi inclure la façon dont ces plans et priorités donnent suite aux recommandations des comités. Dans ses rapports de rendement, il devrait inclure les observations du vérificateur général et la façon dont il y donne suite. Souvent, le comité permanent ou votre comité n'entendrait jamais parler de la réponse du ministère aux rapports du vérificateur général alors qu'il s'agit de toute évidence d'un élément crucial du rôle qui consiste à rendre des comptes et à assurer une bonne gestion des fonds.

Je n'entrerai pas dans le détail de chacune de ces recommandations et je vais laisser à John le soin de vous parler du processus d'évaluation, parce qu'il a représenté un volet très important de nos recommandations sur les évaluations cycliques des programmes.

• (1115)

Le processus d'examen des dépenses qui a actuellement cours au gouvernement donne jusque dans une certaine mesure suite aux recommandations du comité, car il vise à examiner tout ce que fait un ministère, à examiner des dépenses moins prioritaires qui peuvent être soit réduites ou abandonnées en faveur de dépenses devenues plus prioritaires. Je laisse John vous parler plus en détail de nos préoccupations au sujet de l'évaluation des programmes et de leur examen périodique.

L'idée à retenir, c'est que votre comité a été établi en vue d'appuyer le Parlement dans son rôle à l'égard des prévisions budgétaires—non pas de prendre la relève du comité permanent, à moins d'en avoir reçu la demande, mais de l'appuyer dans son travail et de rendre plus musclé le rôle du Parlement comme organe qui décide combien le gouvernement peut dépenser et à quelles fins.

**Le président:** Madame Catterall, je vous remercie beaucoup de cette introduction au rapport. Nous allons maintenant céder la parole à M. Williams qui va nous donner des précisions, bien que brièvement.

**M. John Williams:** Merci, monsieur le président. Je suis ravi de me retrouver ici en compagnie de ma collègue d'Ottawa-Ouest—Nepean pour vous parler du rapport Catterall-Williams, un rapport qui a le potentiel—je dis bien « potentiel »—de vraiment changer la façon dont le Parlement tient le gouvernement redevable de sa façon de dépenser. Nous n'en sommes pas encore là, mais j'ose espérer que votre comité, celui des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires, verra l'occasion qui s'offre à lui de changer la façon dont le Parlement examine les prévisions budgétaires et les dépenses du gouvernement et d'avoir une profonde influence à cet égard.

Le rapport se divise essentiellement en trois parties, même s'il comporte une cinquantaine de recommandations. La première partie porte sur la création d'un comité des prévisions budgétaires. Vous voilà, de sorte que cette partie-là s'est concrétisée. La deuxième porte sur l'évaluation des programmes, et la troisième vise à modifier le Règlement et la façon dont le Parlement examine les prévisions budgétaires lorsqu'elles sont déposées.

Parlons tout d'abord de l'évaluation des programmes.

Nous savons tous que le gouvernement gaspille des milliards de dollars. Quand j'entends quelqu'un le dire, j'en conviens, mais je lui demande de me dire où au juste pour que je puisse y mettre fin tout de suite. Or, nul n'est capable de me dire où au juste à lieu ce gaspillage. Toutefois, s'il faut le faire, monsieur le président, c'est à l'étape de l'évaluation des programmes que nous y arriverons.

J'avais très clairement à l'esprit un projet de loi d'initiative parlementaire, mais j'attire votre attention—et le greffier va vous le distribuer dans les deux langues officielles—sur un communiqué de presse diffusé conjointement par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et par le ministère des Finances le 16 décembre 2003, date à laquelle le gouvernement a établi le Comité d'examen des dépenses que vous présidez, n'est-ce pas, madame Catterall?

• (1120)

**Mme Marlene Catterall:** Non. Je préside le comité du caucus qui prodigue des conseils en la matière.

**M. John Williams:** Le gouvernement a formé un comité provisoire d'examen des dépenses en vue d'essayer de cerner quelques milliards de dollars d'économies. Il a fixé sept critères d'évaluation qui sont énumérés ici, dans ce communiqué—l'intérêt public, le rôle du gouvernement, le fédéralisme, le partenariat, le rapport qualité-prix, l'efficacité et la capacité financière.

Monsieur le président, je vais me servir de mes propres mots parce que je me sentirai plus à l'aise pour en parler. Dans le projet de loi d'initiative parlementaire dont il est question dans le communiqué diffusé par le gouvernement, il est écrit que chaque programme doit d'abord décrire sa mission : qu'est-il censé faire pour la société? Une fois que nous avons la réponse, nous pouvons ensuite nous demander : à quel point fait-il bien ce qu'il est censé faire? Cela semble plutôt simple, logique. Ensuite, il faut se demander s'il le fait de manière efficace et efficiente, puis s'il existe un meilleur moyen dans ce monde en rapide évolution d'obtenir les mêmes résultats?

Ces quatre points sont décrits dans le communiqué de presse émanant du ministère des Finances et du Conseil du Trésor de décembre dernier. Si ces évaluations se font en permanence, alors nous pourrions faire en sorte que les programmes visent bien à régler les problèmes de société qu'ils sont censés régler.

Je vous en donne un exemple. Un programme d'aide au transport des marchandises dans la région de l'Atlantique avait été mis sur pied en 1921 pour subventionner la circulation des marchandises par voie ferroviaire de la région atlantique jusqu'au Québec et en Ontario. En 1991—et j'en félicite le gouvernement, le premier ministre et le ministre des Finances d'alors—, le programme fut évalué. On a constaté que le programme, qui coûtait 109 millions de dollars par année en 1991, ne rapportait absolument pas d'avantage économique. Il fut aboli. Ainsi, nous avons économisé 109 millions de dollars et, comme l'a fait remarquer le vérificateur général et comme je le dis souvent, l'abolition a peut-être fait deux malheureux dans la région atlantique—je crois que l'un d'entre eux s'appelait M. Irving et l'autre, M. McCain—parce que, selon le vérificateur général, ils étaient capables de manipuler le programme. Il semblait que le programme corresponde tout à fait à leurs besoins.

De 1921 à 1991, cela fait 70 ans. Quand nous avons évalué le programme, nous avons découvert que nous gaspillions tout notre argent.

Il me semble donc qu'il faudrait renouveler l'exercice plus souvent qu'aux 70 ans, et c'est pourquoi je demande que cela se fasse à intervalles réguliers. À mon avis, monsieur le président, il faudrait que votre comité demande au gouvernement de lui remettre ces évaluations qu'il fait pour le Comité d'examen des dépenses et que vous demandiez à voir les rapports; de plus, il faudrait que vous commenciez à demander au gouvernement de mettre sur pied un processus dans le cadre duquel tous les programmes seront examinés, « une fois aux 10 ans » peut-être, de manière à pouvoir répondre aux questions suivantes : sont-ils efficaces, sont-ils efficaces, régulent-ils les problèmes qu'ils sont censés régler?

Je vous en donne un autre exemple, plus récent. Je parle du programme de remise sur le fuel-oil domestique mis sur pied en l'an 2000. La vérificatrice générale a signalé dans son rapport que le programme coûtait 1,4 milliard de dollars. Il s'agissait d'un programme à court terme, mais seulement 400 millions de dollars sont allés à des personnes qui, de par la définition même du gouvernement, y avaient droit; un milliard d'autres dollars ont été versés à des personnes qui n'y avaient pas droit, toujours selon la même définition, et 90 000 Canadiens qui auraient dû toucher cette remise, selon le besoin évalué par le gouvernement, n'en ont pas vu la couleur. En quoi le programme faisait-il ce qu'il était censé faire? Il n'en était rien.

Voilà le genre d'information qu'il faut mettre au jour, et c'est là que vous trouverez les milliards de dollars gaspillés au gouvernement. C'est ce que votre comité va faire. Tous les autres comités examinent des dépenses non législatives, mais votre comité a pour mandat d'examiner toutes les dépenses législatives, de concert avec les autres comités.

Parmi les dépenses fiscales, la source la plus importante et la plus évidente est celle des régimes enregistrés d'épargne-retraite—une importante politique gouvernementale. Nous renonçons à des millions et à des milliards de recettes fiscales. L'argent n'est pas versé au gouvernement; il est déduit de votre impôt sur le revenu quand vous envoyez votre déclaration. Il n'y a donc pas de recettes et pas de dépenses : on n'en trouve aucune mention dans les livres du gouvernement du Canada.

• (1125)

Il s'agit d'une très grande politique gouvernementale, d'une politique très précieuse aussi, mais il n'y a pas d'endroit où ces dépenses fiscales peuvent être examinées, sauf au sein de votre

comité. Il vous appartient de le faire en tant que comité des prévisions budgétaires.

Quant aux garanties de prêts, aux sociétés d'État et aux fondations qui reçoivent de l'argent du gouvernement du Canada, comme l'a fait remarquer la vérificatrice générale, quelque 8 ou 9 milliards de dollars dorment dans des comptes bancaires : nous les autorisons à les dépenser, ils les versent dans un compte bancaire et l'argent dort. Il faut qu'ils rendent des comptes. Votre comité est habilité à l'exiger.

Le troisième aspect du rapport, monsieur le président, concerne la capacité qu'ont les comités non seulement de recommander des réductions de dépenses, mais également de transférer d'un poste à l'autre jusqu'à 5 p. 100 des crédits affectés à un ministère : ainsi, les comités peuvent recommander que, plutôt que d'investir l'argent dans le programme A, il soit investi dans le programme B. Les comités peuvent aussi régulariser, légitimer et structurer jusqu'à un certain point la capacité qu'a le Parlement de recommander des changements en exigeant que les comités fassent rapport au Parlement. On obligerait ainsi le Conseil du Trésor soit à manifester son accord et à déposer une recommandation royale modifiée ou à motiver son refus. Ainsi, le Parlement aurait en mains les arguments pour et contre, et un débat serait possible. Le comité recommande une réduction ou un transfert, le gouvernement recommande que le budget demeure le même ou je ne sais trop quoi encore, et vous avez alors en main le pour et le contre, avec les motifs le justifiant. Vous pouvez donc faire un débat légitime plutôt que de verser dans le sectarisme, c'est-à-dire de déposer des motions visant à réduire les dépenses qui n'ont parfois aucun sens. C'est là en effet un processus qui n'incite pas à le faire correctement.

Le rapport Catterall-Williams a donc été conçu pour structurer en quelque sorte le processus qui permettrait de faire un véritable examen. Car, en dernière analyse, les parlements sont créés pour examiner les dépenses du gouvernement; c'est la raison pour laquelle ils ont été créés au départ et ce parlement-ci, le Parlement du Canada, n'a pas examiné de prévisions budgétaires avec sérieux depuis vingt ou trente ans. Par conséquent, en n'assumant pas notre responsabilité, nous manquons à nos devoirs à l'égard du grand public.

Monsieur le président, c'est tout ce que j'avais à dire.

**Le président:** Monsieur Williams, je vous remercie beaucoup.

Monsieur Szabo, pourriez-vous nous donner un bref aperçu de votre rapport?

**M. Paul Szabo (Mississauga-Sud):** Merci. C'est là un bon point de départ.

Avant d'assumer la responsabilité du sous-comité qui représentait essentiellement la suite donnée aux recommandations, Bob Marleau, ex-greffier de la Chambre des communes, a rédigé une réplique à un éditorial du *Hill Times*. Elle figurait en première page. Il a dit que les députés n'assumaient pas la moitié de leurs responsabilités, et il avait parfaitement raison. Le hic, c'est que nous n'avions pas les ressources et, comme il a été mentionné, l'examen des prévisions budgétaires était devenu une période de questions pour le ministre au sein de 80 p. 100 des comités. Nous ne faisons pas rapport des prévisions budgétaires à la Chambre et, s'il n'y a pas de rapport, elles sont censées avoir fait l'objet d'un rapport sans proposition d'amendement. Ainsi, le fait de ne pas faire rapport n'attirait pas de conséquence. C'était là le point de départ. Il faut bien le comprendre.

Les objectifs—comme suite donnée au rapport Catterall-Williams—étaient essentiellement d'améliorer les rapports horizontaux et interministériels. Beaucoup des objets des dépenses gouvernementales ne relèvent pas d'un ministère en particulier. Ce sont des dépenses indirectes ou connexes qui relèvent d'autres centres de coûts ou d'autres ministères. Ainsi, en matière d'affaires autochtones et indiennes, vous observerez des dépenses au sein de nombreux ministères, de sorte que vous ignorez vraiment combien a été dépensé en réalité. Donc, comment peut-on dégager plus de renseignements horizontaux de la structure traditionnelle des dépenses?

Le deuxième problème à régler consistait à simplifier les rapports soumis au Parlement. Si vous avez examiné les prévisions budgétaires, vous savez qu'elles sont aussi volumineuses qu'un bottin téléphonique, en plus d'être très arides. On n'y trouve que de courts textes. Il faut que soit beaucoup mieux expliqué ce qui est arrivé, qu'on cerne les changements importants survenus, les événements significatifs et ainsi de suite pour que vous sachiez à quoi vous en tenir. Il faudrait que les députés se rendent compte que les deux tiers environ des dépenses gouvernementales sont des dépenses imposées par une loi. Il n'y a pas de pouvoir discrétionnaire, qu'il s'agisse d'assurance-emploi, de sécurité de la vieillesse ou de je ne sais trop quoi encore; il faut que ces dépenses se fassent, et il est impossible de les réduire. Donc, s'il est question de 180 milliards de dollars environ de dépenses et que les deux tiers sont imposés par une loi, cela signifie que vous ne pouvez pas toucher à quelque 120 milliards de dollars de dépenses. Ainsi, quand vous examinez les dépenses, vous parlez en réalité d'un tiers des dépenses, et beaucoup de ces postes représentent des vaches sacrées aux yeux de bien des gens. C'est donc un processus extrêmement difficile.

Le troisième objectif était de revigorer la participation des parlementaires aux travaux des comités, pour les raisons que j'ai mentionnées essentiellement, soit que nous ne faisons pas la moitié de notre travail. J'ignore comment vous pouvez y arriver si la composition des comités change constamment et si vous n'avez pas de salle de travail permanente. Aux États-Unis, par exemple, chaque comité a sa propre salle de réunion et un greffier et des chercheurs permanents. Il dispose d'espace de bureau où il peut conserver tous ses documents. Il inclut des personnes titularisées qui viennent à compter parmi les personnes les plus importantes au Congrès. Ces comités ont beaucoup d'influence. Je ne dis pas qu'il faudrait reproduire le modèle américain, mais il est très important de comprendre l'importance de l'engagement qu'ils prennent à l'égard des comités pour leur assurer une certaine continuité et leur permettre de faire leur travail.

Notre rapport comporte 12 recommandations. Fait plutôt intéressant, l'une d'entre elles était que le gouvernement réexamine le rapport Catterall-Williams, parce qu'en fait, il n'a pas fait siennes la première fois les recommandations du rapport. Il nous a donc fallu revenir à la charge et lui demander d'examiner à nouveau ce rapport, particulièrement en ce qui concerne la formation d'un comité permanent en règle, ce à quoi nous travaillons.

Vous avez accès, si je ne m'abuse, au rapport et aux recommandations. J'aimerais également vous renvoyer à des travaux ultérieurs exécutés par le sous-comité sous la direction du vice-président d'alors du Comité des opérations gouvernementales, Tony Valeri, qui a fait un examen utile et proposé des améliorations au processus d'examen des prévisions budgétaires. Le point que je tiens à faire comprendre, c'est que votre comité n'est pas responsable d'examiner les prévisions budgétaires de chacun. Son mandat

consiste davantage à surveiller le processus d'examen et à aider les autres comités à le faire continuellement de manière plus efficace et plus efficiente, plutôt qu'une fois par année. Il s'agit d'un processus continu. Les hauts fonctionnaires des ministères et les ministres devraient comparaître régulièrement. N'attendez pas qu'ils déposent leurs prévisions budgétaires et leurs plans et priorités. Le travail des comités doit être inextricablement lié à celui des ministères relevant de leur sphère de compétence, de sorte que les comités savent ce qui se passe, qu'ils peuvent prendre le pouls et entretenir un dialogue permanent.

• (1130)

Nous croyons que notre comité a mis au point des modèles qui ressemblent étrangement à ce que fait la vérificatrice générale. Il ne s'agit pas de faire un examen de chaque ministère chaque année; il faut choisir un échantillon que l'on examine, que l'on cible. Cela se fait par rotation et on essaie de canaliser ses efforts pour que, dans le cadre de la vérification, on arrive à un bon rapport entre le coût et le temps. Il n'est pas nécessaire d'atteindre les 100 p. 100.

Nous avons choisi Travaux publics comme projet pilote. Ce ministère est très vaste. Dans le cadre de cet examen de Travaux publics, nous avons choisi la section de l'immobilier, c'est-à-dire celle qui gère, qui agit en tant que propriétaire et qui s'occupe des baux, etc. Nous avons fait un excellent examen. Autour de la table, nous avons décidé de ne pas faire preuve d'esprit de parti. Nous avons convenu de choisir un échantillon. Il s'agissait de leur donner un préavis, de leur dire que l'on allait procéder à cet examen et de leur demander de nous envoyer tous les documents dont ils disposaient afin de pouvoir se préparer à cet examen.

Ils sont venus faire leurs exposés, on les a remercié et on les a libérés; on leur a dit qu'on les reconvoquerait une fois l'évaluation des exposés et de l'information terminée dans le cadre d'une dernière séance. En fait, nous avons eu deux séances pour l'immobilier.

Ils nous ont dit qu'ils appréciaient le processus qui leur a permis de se connaître, de créer des liens et de faire du travail intéressant. En plus, le comité était plus harmonieux. Nous avons décidé de ne pas suivre les usages habituels où les partis posent des questions à tour de rôle. Nous avons divisé le travail si bien que l'un s'est occupé des rapports passés de la vérificatrice générale, un autre des rapports actuels, un autre des plans et priorités et un autre des chiffres. Tous les membres du comité qui devaient procéder à cet examen allaient avoir une responsabilité et l'assumer correctement. Ils devenaient les spécialistes des questions dans ce domaine. En d'autres termes, pour ce travail, chaque député avait certains aspects à étudier et ne risquait pas de poser les mêmes questions que les autres.

Par conséquent, si vous êtes chargé d'un domaine ou si vous choisissez un domaine qui vous intéresse, il y a de fortes chances que vous allez faire un très bon travail. Collectivement, le comité aura fait également un très bon travail. C'est tout à fait judicieux.

Nous sommes maintenant chargés de tout ceci, le rapport Catterall-Williams et l'accord du gouvernement relatif non seulement à l'examen des dépenses, mais aussi à l'examen des ministères et de tous les genres d'organisations du gouvernement, ainsi que de tout ce qui est lié au gouvernement.

D'après le livre de Marleau, par où j'ai commencé, 50 p. 100 de notre travail est méconnu. Nous avons maintenant une suggestion à ce sujet. Ce comité a une responsabilité—et c'est ce que je recommande—il doit reconvoquer une réunion avec les présidents de chacun des comités permanents de la Chambre des communes afin d'en parler. À mon avis, ce serait une bonne façon de mettre à profit le temps dont nous disposons dans le but d'améliorer l'examen du processus budgétaire.

Merci, monsieur le président.

• (1135)

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

Nous n'avons que 25 minutes pour les questions, si bien que je vais demander à chacun d'entre vous de poser des questions aussi précises que possible; nous commençons par M. Preston.

**M. Joe Preston (Elgin—Middlesex—London, PCC):** Monsieur Szabo, vous venez de faire une recommandation, à savoir reconvoquer les présidents des autres comités pour avoir leur point de vue. Vous avez également dit que votre rapport renferme 12 autres recommandations. A-t-on donné suite à ces recommandations?

**M. Paul Szabo:** Oui. L'adoption et la mise en oeuvre de la comptabilité d'exercice pour le gouvernement du Canada est l'une des recommandations importantes à laquelle on a donné suite.

Dans l'une des 12 recommandations, on demande une période de planification sur une période de trois ans et c'est ce qui se fait. Quant à la consolidation des rapports sous une rubrique, c'est très difficile, car tout d'un coup, on a des problèmes de logistique quant à la collecte de renseignements entre ministères. Je ne pense pas qu'ils communiquent entre eux comme il le faudrait et nous avons du pain sur la planche à cet égard.

Pour ce qui est de tous les types d'entités gouvernementales, je crois qu'on est arrivé aux résultats recherchés. La création de ce comité est chose faite. Pour l'examen du processus des affectations de crédits et du budget, je demande à ce comité d'en faire un suivi pour faire en sorte que cela se fasse. On a donné suite à trois des recommandations visant la comptabilité d'exercice.

Je crois donc que nous avons fait quelque progrès, mais il nous reste encore du travail à faire.

**M. Joe Preston:** Vous avez également dit que les prévisions budgétaires ressemblent à un annuaire et qu'il faudrait y mettre beaucoup plus de mots. J'imagine qu'un tel processus a au moins été proposé. C'est la première fois que je regarde les prévisions budgétaires et il me semble que vous êtes bien indulgent.

Vous avez également parlé d'une situation cyclique régulière, ne pas faire ce travail à 100 p. 100, mais choisir, comme vous l'avez fait dans le cas de Travaux publics—c'est-à-dire choisir un ministère cette fois-ci, un autre une autre fois. Si je ne me trompe, le rapport Catterall-Williams, dont vous faites également mention, parlait également d'un cycle régulier.

Ce comité doit-il le recommander et faire en sorte que cela se fasse? Est-ce ce dont il s'agit? Faut-il prendre des mesures à cet égard?

**M. Paul Szabo:** C'est probablement la composante la plus importante du mandat de ce comité. Nous avons la responsabilité de faire en sorte que les parlementaires, dans leur ensemble, adoptent un processus d'examen efficace—ne pas le faire nous-mêmes, je parle du processus.

**Mme Marlene Catterall:** Je dirais qu'il y a deux choses importantes que peut faire un comité. À certains égards, je crois

que le gouvernement—il prend certaines mesures—a mieux réagi au rapport que ne l'ont fait le comité et les parlementaires. Je conviens avec Paul qu'il faudrait peut-être rédiger un document d'information pour les comités, en fonction des recommandations et des deux rapports subséquents, sur la façon dont les comités pourraient être plus efficaces; c'est sans doute la meilleure façon de procéder. Les comités disposent des moyens nécessaires non seulement pour surveiller de près le gouvernement, mais aussi pour influencer sur les futures dépenses gouvernementales. Ils se trouvent en ce moment même dans une situation idéale, parce que le budget principal des dépenses, pour une raison étrange, vient juste d'être déposé de nouveau, les rapports sur les plans et priorités sont là aussi et le budget de l'an prochain est en cours de préparation. C'est le moment idéal pour les comités d'examiner les budgets des ministères cette année et leurs plans pour l'année prochaine afin de voir si oui ou non on est d'accord avec ces plans.

Par ailleurs cependant, je crois qu'il faudrait rencontrer de nouveau le gouvernement. Il a été recommandé que le gouvernement s'arrange pour donner aux comités une meilleure information qui leur permettrait de mener leur travail à bien. Rencontrez de nouveau les membres du gouvernement et demandez-leur de comparaître devant vous afin qu'ils puissent indiquer avec précision ce qu'ils ont mis en oeuvre—ou non et pourquoi.

**M. John Williams:** J'aimerais faire une intervention rapide, monsieur le président.

Vous avez raison, il est impossible d'apprécier ces prévisions budgétaires à leur juste valeur parce qu'on ne peut pas vraiment les comprendre. Elles sont alambiquées, complexes et difficiles à comprendre et ne vous donnent qu'une vue d'ensemble. On n'y retrouve aucun détail et il est impossible de poser des questions précises. Les détails prendraient toute la place et on ne les retrouverait pas de toute façon. C'est un dilemme.

C'est la raison pour laquelle, comme l'a dit M. Szabo, on procède sur une base d'échantillonnage, à l'instar des vérificateurs. C'est pourquoi le Comité d'examen des dépenses va pouvoir poser des questions au gouvernement en fonction de sept critères. C'est un document comme celui-ci que vous voulez, un document qui vous donne une analyse complète. Je ferais une comparaison avec le rapport de la vérificatrice générale qui lui, expose tous les faits.

On peut le lire et le comprendre parfaitement bien. On peut convoquer les témoins, les examiner et leur demander : « Qu'allez-vous faire si d'après vous l'intérêt du public n'est pas bien servi, si vous ne répondez pas à ce critère? Qu'allez-vous faire? »

Mettons l'accent sur le programme, tenons-les responsables : c'est notre travail.

• (1140)

**Le président:** Avez-vous terminé, monsieur Preston?

**M. Joe Preston:** Oui, merci.

**Le président:** Madame Thibault.

[Français]

**Mme Louise Thibault (Rimouski-Neigette—Témiscouata—Les Basques, BQ):** Merci beaucoup.

En ce qui a trait aux choix à faire quant à l'échéancier et à l'efficacité recherchée, que recommandez-vous au comité pour qu'au cours de son étude les meilleurs éléments soient pris en compte? J'essaie de regrouper ces trois éléments. Il y a la dimension du temps, l'échéancier à faire, les meilleurs choix pour être le plus efficace possible. Tout d'abord, comment voyez-vous cela dans le temps?

**Mme Marlene Catterall:** Selon moi, la suggestion de mon collègue Paul Szabo est la plus importante. Il faut encourager les comités à faire leur travail avec les prévisions de dépenses qu'ils ont maintenant entre les mains. Il faut une réunion avec les présidents des comités pour discuter des recommandations de notre rapport et les encourager à franchir certaines étapes. Peut-être pourraient-ils faire un examen en profondeur d'une partie de leur ministère.

**Mme Louise Thibault:** Cela dit sans aucune ironie, avez-vous la conviction que les différents comités sont animés du même désir que celui qui vous animait lorsque vous avez émis ces recommandations? Ont-ils lu votre rapport avec cette même ardeur, ce même désir d'apporter une véritable contribution?

**Mme Marlene Catterall:** Étant donné la période de l'année où nous nous trouvons et le fait que les préparations pour le prochain budget sont maintenant en cours, je pense qu'il y a une raison très concrète de tâcher de convaincre les comités de faire leur travail maintenant, même si ce n'est que pour une partie de leur ministère. Nous avons tous beaucoup à faire. C'est toujours très occupé. Le comité pourrait peut-être étudier la possibilité de modifier le calendrier de la Chambre.

En Australie, par exemple, deux semaines sont allouées uniquement pour l'examen des prévisions. Un comité peut examiner en profondeur les prévisions budgétaires pendant deux jours de 12 ou 15 heures chacun.

**Mme Louise Thibault:** Est-ce qu'on a déjà considéré faire cela ici? Est-ce qu'on en a déjà discuté ici?

**Mme Marlene Catterall:** Je pense que non. Mais à mon avis un des problèmes serait que les députés prendraient peut-être les deux semaines pour retourner dans leur circonscription.

**Mme Louise Thibault:** Merci. Pour le moment, c'est tout.

[Traduction]

**Le président:** Excusez-moi, monsieur Szabo, M. Williams a indiqué qu'il voulait répondre. Je vous céderai ensuite la parole. Merci.

**M. John Williams:** J'aimerais revenir aux prévisions. Elles sont trop complexes sous la forme dont elles sont présentées au comité pour que le député moyen puisse véritablement les comprendre.

Deuxièmement, comme je l'ai dit, il s'agit d'une vue d'ensemble qui ne renferme aucun détail sur lequel on pourrait poser des questions. Si vous souhaitiez l'information, vous seriez submergés de paperasse.

Troisièmement, qu'est-ce qui motive les parlementaires à agir? Le Règlement fait qu'il est pratiquement—si pas complètement—impossible pour les parlementaires de provoquer un changement, car aux dires du gouvernement, il faut regagner la confiance du public et, par conséquent, le processus est tel qu'il n'est pas vraiment possible pour les parlementaires de modifier quoi que ce soit.

Ils se demandent alors : « Pourquoi faire cet exercice? Je ferais mieux de m'intéresser aux questions de politique et autres questions du comité ». Par conséquent, ils se demandent pourquoi s'en soucier, puisqu'ils ne peuvent rien changer au bout du compte.

Ce comité est chargé de recommander des modifications au Règlement, d'en avoir vraiment la possibilité et, s'il est souhaitable et dans l'intérêt du public de changer les prévisions budgétaires, faisons-le. N'oubliez pas qu'en première analyse, c'est le mandat de tous les parlements : ils ont été créés—ils se sont développés et ont évolué—pour contrôler les dépenses du gouvernement.

• (1145)

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

Monsieur Szabo, voudriez-vous aussi répondre?

**M. Paul Szabo:** Nous ne pouvons pas rendre justice à la question, mais j'espère que nous avons ouvert l'appétit des députés et que nous allons en parler davantage. Même à la lecture de ces rapports, on se rend compte qu'il est un peu difficile d'en faire la synthèse.

Si je devais faire une autre recommandation au comité, je dirais qu'il faudrait qu'il déclare à l'unanimité qu'il a plus de responsabilités qu'il n'en faut et qu'il ne peut pas véritablement les assumer toutes. C'est un fait. Si on veut se décharger de ses responsabilités, il faut se considérer comme un comité différent des autres comités permanents, à l'instar du Bureau de régie interne qui a beaucoup de pouvoir.

Nous avons, je crois, le mandat d'être le comité le plus puissant et le plus influent de la Colline parlementaire. Si vous en êtes convaincus, il faut alors commencer à prendre certaines mesures pour que le comité dispose d'un personnel et d'un bureau à plein temps affectés aux opérations et dépenses gouvernementales. C'est sur ce point qu'il faut mettre l'accent.

Cela va prendre un certain temps et il faut donc procéder par étapes. Je crois que le député a tout à fait raison de parler d'échéancier. Pour commencer, demandons au moins aux autres comités de s'engager à examiner de façon raisonnable les prévisions budgétaires, pendant que nous envisageons la prochaine étape qui consiste, selon moi, soit à modifier le mandat de ce comité pour qu'il puisse raisonnablement le remplir, soit ou à lui donner les ressources nécessaires pour faire un bon travail.

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

M. Scarpaleggia est le prochain sur la liste.

**M. Francis Scarpaleggia (Lac-Saint-Louis, Lib.):** Merci, monsieur le président et félicitations pour cette initiative.

Monsieur Williams, vous dites modestement qu'il s'agit uniquement d'une question de simple logique qui ne sert toutefois pas à grand-chose si personne ne s'en rend compte.



Ma question se rattache aux observations de M. Szabo. Il est rare que l'on manque d'idées pour améliorer le gouvernement ou autre chose. Je suis sûr que nous avons tous de merveilleuses idées quant aux questions que nous pouvons examiner et évaluer. Dans le cadre de votre travail, avez-vous fait une étude comparative—peut-être n'aviez-vous tout simplement pas le temps ni les ressources nécessaires—des ressources dont disposent les comités d'autres compétences, comme aux États-Unis et au R.-U., par exemple? J'ai toujours eu l'impression que les comités américains—et je sais que leur régime est différent—disposent de beaucoup plus de chercheurs pour les aider à procéder à l'évaluation et à l'examen des questions. J'aimerais savoir ce que vous en pensez en général.

**M. John Williams:** La voie canadienne consiste toujours à procéder sur-le-champ et à bon marché et c'est ce qu'on retrouve dans le fonctionnement des comités dans notre pays.

À ma connaissance, les sénateurs aux États-Unis disposent chacun d'un personnel de près de 100 personnes. Je suis déjà allé dans un bureau du Congrès où l'on retrouve de huit à dix personnes, sans compter celles dont on dispose dans les circonscriptions, dont je n'ai pas la moindre idée. En plus, comme vous le dites, chaque comité est doté de 10 à 20 personnes, dispose de sa propre salle et d'un bureau de presse. Ils ont tout ce dont ils ont besoin.

Ici, nous n'avons même pas de pièce pour nous. Nous sommes conscients du travail de la Bibliothèque du Parlement et des greffiers et nous les en remercions; ils nous offrent de merveilleux services, mais c'est un processus réduit à sa plus simple expression, sans aucun doute.

**M. Francis Scarpaleggia:** Vous convenez donc que les comités ont besoin de davantage de ressources pour faire mieux—sans nécessairement se rapprocher de ce qui existe aux États-Unis, car, comme je le disais, c'est un régime complètement différent—mais nous avons besoin de plus de ressources si nous voulons faire un meilleur travail.

• (1150)

**M. John Williams:** Pour être efficace, il faut disposer des ressources nécessaires, or nous ne les avons pas, ou presque, et c'est la raison pour laquelle le gouvernement peut nous balayer du revers de la main n'importe quand.

Si le Parlement doit être l'organe de responsabilisation qui tient le gouvernement responsable, il a besoin des ressources nécessaires. J'ai le plaisir de dire que le comité de liaison débattrà à sa prochaine séance d'un rapport auquel il n'a pas été donné suite à cause des élections du printemps dernier, rapport proposant davantage de ressources. Je suis presque certain cependant qu'il ne faut pas s'attendre à des miracles; ce ne sera certainement pas du luxe.

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

Monsieur Scarpaleggia, avez-vous d'autres questions?

**M. Francis Scarpaleggia:** Non, merci.

**Le président:** Madame Marleau.

**Hon. Diane Marleau (Sudbury, Lib.):** En tant que parlementaires canadiens, nous avons un autre problème, l'absence de continuité dans la composition des comités, c'est ce que j'ai pu observer au fil des années—un député peut être présent à une séance, un autre à une autre—les gens qui ont beaucoup d'expertise se retrouvent en général dans un autre comité. C'est le fait des partis, mais il me semble que si vous passez un certain temps au sein d'un comité, vous acquérez beaucoup d'expertise.

Il faudrait recommander que dans la mesure du possible, entre les élections à tout le moins—parce que si vous perdez beaucoup de députés, vous n'avez pas d'autre choix—la composition des comités reste très stable. C'est l'autre grand problème, car dès qu'une législature se termine il faut tout recommencer; si chaque comité disposait de son propre personnel et de ses propres chercheurs, une certaine continuité serait assurée. Même si les députés changeaient, le personnel de soutien resterait; c'est important.

**Mme Marlene Catterall:** C'est une de nos recommandations, que la composition des comités soit plus stable. Le problème, c'est que les membres eux-mêmes rendent la chose difficile parce qu'ils veulent changer de comité.

Dites-moi combien d'entre vous ici ne voudraient pas faire partie du Comité des affaires étrangères un jour? C'est juste un exemple.

L'autre grande différence qui existe entre nos comités et ceux des États-Unis, c'est que la carrière d'un député au Canada est très courte. Nos lois sur les dépenses électorales et les limites sur le financement permettent très facilement de se porter candidat contre un député sortant et de le défaire aux élections. Aux États-Unis, comme il faut au moins un million de dollars pour se faire élire, les adversaires se font rares, et les élus restent en poste 20 ans ou plus, de sorte que la stabilité au sein des comités est vraiment possible dans ce pays, alors que ce n'est tout simplement pas le cas ici. Donc, vous avez raison, et c'est pourquoi le personnel de base affecté au comité est extrêmement important.

Monsieur le président, puis-je ajouter un seul élément? John et moi avons eu un désaccord profond pendant notre étude; ce n'est pas arrivé souvent, je l'ai convaincu de bien des choses...

**Le président:** Vous êtes tous les deux différents, madame Catterall.

**Mme Marlene Catterall:** Je vous ai dit que les députés devraient pouvoir modifier le budget des dépenses, ce qui ne me pose pas de problème. Les recommandations sont le résultat d'un consensus parmi tous les membres du comité.

Pourtant, je pense que les députés pourraient jouer un rôle plus important s'ils avaient leur mot à dire sur le prochain budget de mars, et c'est pourquoi je trouve qu'il faudrait que le budget principal des dépenses soit examiné par tous les comités dès maintenant. Alors, si vous avez demandé que le ministère change ses priorités et que le budget de mars n'en a pas tenu compte, vous êtes bien en droit de demander des explications.

De plus, votre comité doit peut-être revoir les recommandations sur ce que le gouvernement devrait indiquer dans ses rapports, ses plans et ses priorités ou ses prévisions budgétaires pour répondre aux questions soulevées par les comités. Si vous précisiez dès maintenant que les recommandations ont été formulées il y a cinq ou six ans et que vous aimeriez qu'on donne suite à certaines d'entre elles quand le budget sera déposé au Parlement pour le prochain exercice, ce pourrait être très utile.

• (1155)

**Le président:** Merci, madame Catterall.

Monsieur Williams.

**M. John Williams:** J'ai une brève remarque à faire. Il y a deux recommandations qui portent précisément là-dessus, et il est absolument important de dire que, si on change les facteurs de motivation, on change les résultats. Aux États-Unis, les présidents des comités sont nommés en fonction de leur ancienneté au sein du comité. Depuis 10 ans que je siège au Parlement, le parti ministériel s'est prêté au jeu de la chaise musicale pour nommer les présidents des comités, et personne ne prend d'expérience. Il n'y a personne dans l'ensemble du pays qui peut parler en tant qu'expert et, donc, le fait que le gouvernement ne cesse de remplacer les présidents affaiblit le travail des comités.

Je crois que le comité peut en parler au nom du Parlement, parce que le gouvernement ne devrait pas dicter au Parlement qui devrait être président de comité. Le Parlement devrait en décider lui-même.

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

Nous allons commencer un autre tour. Monsieur Martin, il nous reste seulement six minutes, et je vous demanderais d'être aussi bref que possible.

**M. Pat Martin (Winnipeg-Centre, NPD):** Merci, monsieur le président, et merci à vous tous d'être venus nous rencontrer.

Je pense que cette discussion est utile pour un comité qui est encore assez nouveau. Comme je suis membre du comité depuis ses débuts, je sais que nous cherchons toujours ce qui pourrait vraiment faire partie de notre mandat.

On a sorti la fanfare quand le comité a été créé pour examiner les opérations gouvernementales. Le fonctionnement du gouvernement a suscité beaucoup d'intérêt. Pour ce qui est de l'examen des prévisions budgétaires, j'espérais et je croyais—corrigez-moi si je me trompe—que nous allions instaurer un nouveau mode de surveillance et d'examen au sein du Parlement, comme ce qui se fait dans certaines provinces. Or, c'est le fouillis total dans la surveillance et l'examen que nous faisons; il appartient toujours à M. Williams et à son comité des comptes publics d'examiner les dépenses après coup, et on accorde très peu d'attention aux dépenses prévues et à la justification de ces dépenses.

Au Manitoba, d'où je viens, le ministre qui soumet ses prévisions budgétaires au comité se fait questionner, souvent jusque tard dans la soirée, sur chacun des postes budgétaires et sur les raisons pour lesquelles il veut augmenter tel poste de 100 000 \$. Cet examen a deux avantages. Premièrement, le public est bien représenté, je pense, et deuxièmement, les ministres sont obligés de connaître à fond leurs portefeuilles.

Vous en avez peut-être parlé pendant que j'étais sorti, mais les recommandations de votre comité nous orientent-elles dans ce sens, ou jugez-vous utile qu'on se dirige dans cette voie?

**Mme Marlene Catterall:** Je ne pense pas que les recommandations de notre comité soient nécessaires. Tous les comités peuvent exercer ce pouvoir actuellement, mais ils ne le font pas.

**M. John Williams:** C'est plutôt un processus politique et, comme vous le dites, cela force le ministre à bien connaître chaque poste de son budget, mais ce qu'on veut vraiment, c'est être efficace. C'est la raison pour laquelle je propose que, pour les dépenses législatives, qui font partie de votre mandat, vous exigiez que les examens qui sont effectués par le gouvernement soient faits de façon continue, sur une base cyclique. Ces évaluations approfondies, qui sont comparables à celles que présente le vérificateur général dans ses rapports, exposent les faits relatifs à un programme en particulier. Puis, vous pouvez vraiment faire enquête, comme M. Szabo a expliqué l'avoir fait dans le cas des biens immobiliers à Travaux Publics, pour

formuler des recommandations qui vont permettre d'épargner les milliards de dollars dont tout le monde connaît l'existence sans pouvoir dire où ils se trouvent.

C'est là que vous devez, à mon avis, être efficaces. Il ne s'agit pas d'examiner chaque poste budgétaire, parce que vous n'avez pas les connaissances voulues pour savoir combien d'argent il faut dépenser pour un hôpital ou autre chose. Comment pouvez-vous dire, en questionnant le ministre, que c'est du gaspillage? Il faut avoir une vue d'ensemble ou une analyse approfondie du programme dans sa totalité pour pouvoir tenir le gouvernement responsable, et c'est pourquoi j'aimerais qu'on s'oriente dans cette direction.

**M. Paul Szabo:** Permettez-moi de conclure, monsieur le président.

Pat soulève un point intéressant. Vous verrez dans les recommandations Catterall et Williams, comme dans les rapports qui ont suivi, que l'examen des prévisions budgétaires a toujours servi... c'est le moment où on le fait. Ce n'est pas une question de moment parce que cela fait partie d'un cycle.

C'est un processus permanent. Il faut être conscient que les comités peuvent et doivent faire cet examen régulièrement, convoquer les fonctionnaires et le ministre pour nouer et entretenir des liens. Tous les comités devraient établir un calendrier ou se fixer des engagements. Au moins quatre fois par année, il faut inviter les fonctionnaires à venir faire le point sur la situation. On ne peut pas réunir ces informations en une seule fois. Il faut établir des liens avec le ministère sur les questions de cette nature.

Ce n'est pas ce que font les comités. Ils ne savent pas qu'ils sont censés le faire. C'est pourquoi il est important pour nous de rencontrer les présidents des autres comités pour obtenir leur collaboration.

Enfin, le comité s'est forgé une excellente réputation depuis qu'il existe. Je pense, Pat, que vous allez être d'accord avec moi là-dessus. Il en est ainsi parce que nous sommes allés au-delà des allégeances politiques et que nous nous sommes serrés les coudes. C'est un élément important que tous les membres du comité doivent considérer. Nous allons être plus efficaces si nous sommes solidaires.

• (1200)

**Le président:** Merci.

Monsieur White, vous pouvez poser une très brève question. Il ne nous reste qu'à peu près une minute.

**M. Randy White (Abbotsford, PCC):** Merci.

Je me demande vraiment pourquoi notre comité est nécessaire si les autres comités parlementaires font bien leur travail de surveillance et de gestion. Former un comité pour gérer ou surveiller les comités, c'est le comble dans la conduite des affaires publiques. Je peux comprendre le mandat et ce qu'on peut faire, mais j'avoue être extrêmement déçu que les comités de la Chambre des communes ne fassent pas d'abord leur travail.

J'imagine que c'est mon expérience qui m'amène à penser ainsi. Voilà ce que je voulais dire.

**Le président:** Monsieur Williams.

**M. John Williams:** Je conviens avec M. White que beaucoup de comités sont occupés à examiner des politiques et des projets de loi. Votre comité n'aura pas cette responsabilité et pourra donc acquérir une véritable expertise. J'espère que c'est ce qui va se passer.

**Mme Marlene Catterall:** Puis-je ajouter, monsieur le président, que j'encourage tous les membres du comité à lire les recommandations. Vous n'avez pas vraiment à lire le rapport au complet, mais il reste que nous avons constaté que bien des problèmes ne peuvent pas être réglés par les comités.

Quel genre de comptes les sociétés d'État doivent-elles rendre au Parlement? Je sais que le Conseil du Trésor s'en occupe, mais ce comité devrait aussi s'y intéresser. Comment se renseigner sur les dépenses effectuées dans l'ensemble de l'administration fédérale? Si nous voulons savoir tout ce qui se fait, comme Paul l'a dit, pour les Autochtones, en matière d'environnement ou de santé, par exemple. Cela ne relève pas seulement d'un ministère. Les comités se penchent uniquement sur ce qui relève de leur ministère. Ce comité a le pouvoir de relier ces vases clos et de vérifier si les dépenses gouvernementales dans certains domaines sont coordonnées et ciblées. Si ce n'est pas le cas, on peut beaucoup dépenser inutilement.

**Le président:** Merci beaucoup.

Je dois mettre fin à cette partie de la réunion.

Je vous remercie tous d'être venus nous rencontrer. Je trouve que vous avez très bien résumé vos rapports et répondu à nos questions. Cette discussion est très utile pour notre comité. Merci beaucoup.

**Mme Marlene Catterall:** Je peux revenir n'importe quand, monsieur le président.

**Le président:** Nous allons faire une courte pause, de deux ou trois minutes, pour nous préparer à recevoir le prochain témoin.

• (1203) \_\_\_\_\_ (Pause) \_\_\_\_\_

• (1210)

**Le président:** Bonjour tout le monde. Nous reprenons nos travaux pour examiner cette fois, conformément aux articles 110 et 111 du Règlement, la nomination par décret de Gorfon Feeney au poste de président du conseil d'administration de la Société canadienne des Postes

La question a été renvoyée au comité le 13 octobre. Nous avons déjà entendu des témoins mais, aujourd'hui, nous accueillons Cedric Ritchie, membre du conseil d'administration de la Société canadienne des Postes et président du Comité de régie et des nominations.

Je tiens à vous remercier, monsieur Ritchie, d'avoir accepté notre invitation de dernière minute. Je vous en suis très reconnaissant car je sais que vous aviez d'autres engagements. Si vous avez une déclaration à faire, allez-y, après quoi nous allons vous poser des questions.

**M. Cedric Ritchie (directeur du Conseil d'administration de la Société canadienne des postes et président du Comité de régie et des nominations, Société canadienne des postes):** Merci, monsieur le président. Je suis heureux de pouvoir aider le comité dans son travail. Postes Canada et les autres sociétés d'État constituent un élément important de notre tissu social. Voilà pourquoi la participation des comités de la Chambre des communes au processus gouvernemental est cruciale.

Le président m'a indiqué que vous souhaitez discuter avec moi de la façon dont les nouvelles directives annoncées le 15 mars ont été appliquées pour nommer M. Gordon Feeney au poste de président du

conseil d'administration de la Société canadienne des postes. Je crois comprendre que vous vous intéressez avant tout au processus suivi. À ce que je sache, personne ne met en doute la compétence de M. Feeney pour occuper ce poste.

Le 23 avril, le président du Conseil du Trésor, M. Alcock, a écrit à Mme Vivian Albo, qui était alors présidente du conseil d'administration de Postes Canada, pour l'informer des nouvelles directives. J'ai lu cette lettre ainsi que la description générale qui y était annexée et qui fournissait plus de détails sur le processus. On y employait des mots comme « au besoin » et « normalement », ce qui m'apparaissait clairement vouloir dire qu'une certaine latitude était permise dans l'application de ces directives.

Au mois d'août, Mme Albo a annoncé au ministre responsable de la Société canadienne des postes, et par la suite au conseil d'administration, son intention de quitter ses fonctions de présidente du conseil en raison de responsabilités professionnelles accrues. Par la suite, le ministre m'a appelé, à titre de président du Comité des nominations de Postes Canada, pour me demander de lui soumettre les noms de candidats éventuels au poste de président du conseil. Il m'a indiqué que la situation était assez urgente et qu'il aimerait avoir les noms d'ici le 30 septembre.

Le conseil d'administration ressentait lui aussi l'urgence de la situation, d'autant plus que la Société canadienne des postes n'avait plus de PDG permanent depuis le mois de février. Il nous semblait donc essentiel, à moi et aux autres membres du conseil, de nommer un nouveau président du conseil pour s'occuper de la sélection du nouveau PDG.

Il n'aurait pas été possible de fournir une liste de candidats dans les délais proposés par le ministre en suivant toutes les étapes normales du processus, comme publier des annonces pour le poste et faire appel aux services d'une agence de recrutement. J'ai discuté de la question avec Mme Albo, ainsi qu'avec le Comité de régie et des nominations et le conseil d'administration, qui en ont convenu.

Dans les délais fixés par le ministre, nous avons pu lui proposer deux candidats à la présidence qui nous apparaissaient être exceptionnellement bien qualifiés pour le poste, et je suis heureux de pouvoir vous dire que M. Feeney était l'un deux.

Ceci met fin à ma déclaration, monsieur le président.

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Ritchie. Nous allons passer aux questions, en commençant par M. Preston, qui a sept minutes.

**M. Joe Preston:** Monsieur Ritchie, merci beaucoup d'être venu nous rencontrer aujourd'hui. Vous avez raison de dire que les compétences de M. Feeney ne sont pas mises en doute. Ce n'est pas l'objet de notre discussion d'aujourd'hui. Nous parlons du processus qui a été suivi ou non pour la nomination de M. Feeney.

Les directives énoncées dans le communiqué du Conseil du Trésor que vous avez dû lire, indiquent que « [...] le gouvernement prend des mesures précises afin d'assurer la mise en oeuvre d'un processus ouvert, professionnel et fondé sur le mérite pour la sélection des cadres de direction des sociétés d'État. La confirmation du rôle essentiel des parlementaires dans le processus de nomination vient renforcer ces mesures. »

Examinons certaines des étapes du processus pour voir si vous pouvez répondre à mes questions. Vous avez répondu à quelques-unes d'entre elles dans votre déclaration, mais voyons si nous pouvons en apprendre davantage.

Vous avez dit être le président du Comité des nominations du conseil d'administration de la Société canadienne des postes. Est-ce que ce comité est permanent?

• (1215)

**M. Cedric Ritchie:** Oui, il l'est. En avril dernier, je pense, quand le Conseil du Trésor a demandé, par voie de directive, qu'il y ait un comité permanent de sélection, notre conseil comptait un comité de régie, mais pas de comité de sélection. Le comité de régie remplissait essentiellement le même rôle que le comité de sélection. Sur la suggestion de M. Alcock, je crois, il a été décidé que le conseil d'administration ferait du comité de régie le comité des nominations, et que ce comité serait permanent.

**M. Joe Preston:** Nous avons donc établi que la première étape a été suivie.

La deuxième partie de la première des quatre étapes prévoit qu'on établisse la liste des critères appropriés en regard de la sélection des candidats, et je suis sûr que vous l'avez fait. Mais je vais vous poser quelques questions et, si vous pouvez répondre à chacune d'entre elles, nous pourrions peut-être gagner du temps.

La deuxième étape prévoit que les services d'une entreprise professionnelle de recrutement seront retenus pour aider le comité de sélection à trouver des candidats méritants et, pour cela, des annonces publiques seront publiées dans les journaux et dans la *Gazette du Canada* pour tous les postes de premier dirigeant et de président de société d'État à pourvoir. Je crois que vous nous avez dit, dans votre exposé, que cela n'a peut-être pas été fait.

**M. Cedric Ritchie:** C'est exact, monsieur, parce que, dans la lettre qu'il a fait parvenir au président du conseil de la Société canadienne des postes, en avril—je n'ai pas la date exacte— le ministre écrit :

Pour s'acquitter de son travail, le comité de sélection devra suivre un processus rigoureux prévoyant le recours aux services d'une entreprise professionnelle de recrutement et la parution d'annonces publiques pour les postes de premier dirigeant et de président à pourvoir.

**La description annexée ou la pièce jointe expliquant le processus dit, à propos du comité de sélection :**

Pour s'acquitter de son travail, le comité de sélection devra suivre un processus rigoureux prévoyant le recours aux services d'une entreprise professionnelle de recrutement, au besoin, ainsi que la parution d'annonces publiques pour les postes de premier dirigeant et de président à pourvoir. En particulier, il devra énoncer des critères de sélection pour les postes de premier dirigeant et de président [...] les postes devraient normalement être annoncés dans la *Gazette du Canada* et les journaux nationaux. Pour tous les postes, y compris ceux d'administrateur, le comité de sélection demandera normalement l'aide d'une entreprise professionnelle de recrutement.

**M. Joe Preston:** Donc, la lettre sur laquelle vous vous êtes fondés pour suivre le processus est différente des directives du Conseil du Trésor?

**M. Cedric Ritchie:** Bien, je suis désolé, mais c'est le document qui était annexé à la lettre du Conseil du Trésor et qui fournit les détails du processus à suivre.

**M. Joe Preston:** Il y a une différence entre les deux. Pourrions-nous avoir cette lettre?

**M. Francis Scarpaleggia:** On l'a demandé.

**M. Joe Preston:** Merci.

**Le président:** Un instant je vous prie.

Allez-y, monsieur Ritchie.

**M. Cedric Ritchie:** Vous avez tout à fait raison, monsieur, de dire qu'on peut interpréter les directives, mais il me semble que le ministre, dans sa lettre, fait référence au processus à suivre tel qu'il est énoncé dans les directives.

• (1220)

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Ritchie. C'est une précision utile.

Monsieur Preston, nous avons copie de la lettre, mais il faut la faire traduire avant de la distribuer.

**M. Joe Preston:** Parfait.

La prochaine étape du processus prévoit que le comité de sélection devra soumettre des recommandations au conseil d'administration, et que le conseil transmettra une liste restreinte de candidats au ministre.

**M. Cedric Ritchie:** C'est exact, monsieur.

**M. Joe Preston:** Je comprends que c'est ce que vous avez fait.

**M. Cedric Ritchie:** Oui, monsieur.

**M. Joe Preston:** D'accord, et le ministre compétent procède ensuite à la nomination—ce qui a été fait dans le cas de M. Feeney—et, par la suite, le comité parlementaire compétent examine les états de service du candidat.

**M. Cedric Ritchie:** Je pense que vous l'avez fait hier.

**M. Joe Preston:** D'accord.

Vous avez dit avoir reçu une lettre qui indiquait que la situation était assez urgente.

**M. Cedric Ritchie:** C'est exact.

**M. Joe Preston:** Est-ce que M. Feeney est maintenant entré en fonction à Postes Canada?

**M. Cedric Ritchie:** Je crois qu'il était au bureau hier après-midi. D'ailleurs, il assiste actuellement à une réunion du conseil d'administration de Postes Canada.

**M. Joe Preston:** Donc, le sentiment d'urgence exprimé dans la lettre envoyée en septembre par le ministre, M. McCallum, était justifié, mais si l'on tient compte du fait que nous sommes le 26 octobre et que M. Feeney vient tout juste d'entrer en fonction, on pourrait dire que cela pouvait attendre quand même, non?

**M. Cedric Ritchie:** Je dirais que c'est une question d'opinion. Nous parlons de la septième société d'État en importance au Canada, Postes Canada, qui emploie quelque 60 000 personnes, ce qui en fait une société très importante pour tous les Canadiens. Celle-ci n'avait pas de président-directeur général depuis février ou mars; j'ai oublié la date exacte.

**M. Joe Preston:** Je comprends qu'elle n'avait pas de président du conseil d'administration ni de président-directeur général. Si vous me le permettez, j'aimerais aborder ce point parce que je dispose de très peu de temps.

**Le président:** M. Scarpaleggia invoque le Règlement.

**M. Francis Scarpaleggia:** Nous avons devant nous un représentant fort estimé du milieu des affaires, un récipiendaire de l'Ordre du Canada, un homme qui s'est fait tout seul. Il essaie de répondre à une question, mais M. Preston l'interrompt constamment. J'aimerais que mon objection face à cette attitude soit consignée dans le compte rendu.

**Le président:** Monsieur Scarpaleggia, je vais laisser M. Preston poursuivre à sa guise. Le public pourra en juger si ses questions ne sont pas appropriées.

Monsieur Preston, veuillez continuer.

**M. Joe Preston:** Excusez-moi d'interrompre le témoin. J'essaie seulement de gagner du temps. Ne m'en tenez pas rigueur, et sachez que mon intention n'est pas d'offenser le témoin.

Je suppose qu'en tant que président du Comité des nominations, vous participerez au processus d'embauche du nouveau président-directeur général?

**M. Cedric Ritchie:** Oui, je recommanderai des candidats. J'aimerais toutefois revenir sur un point que vous avez soulevé pour situer le processus dans son contexte. Il y avait urgence—du moins à mon avis, et je crois que le conseil d'administration partage mon opinion—, et j'avais la vive impression que le ministre voulait que nous réglions la question du président-directeur général, d'autant plus que fin août ou début septembre, Mme Albo, alors présidente du conseil d'administration de Postes Canada, avait manifesté le désir d'abandonner son poste en raison de pressions opérationnelles.

Le Comité des nominations ainsi que le conseil d'administration sentaient le besoin impérieux de trouver un remplacement à Mme Albo car nous estimions que si M. Feeney—ou tout autre candidat—devait occuper le poste de président, il fallait que cette personne participe très activement à la sélection du nouveau président-directeur général.

Vous avez mentionné qu'il n'a commencé à occuper son poste qu'hier, mais je crois que sa nomination n'a été annoncée qu'à la fin septembre. Si je ne m'abuse, M. Feeney ne voulait pas entrer officiellement en fonction tant que sa nomination n'avait pas été examinée par ce comité. C'est du moins ce que j'ai compris.

● (1225)

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

Monsieur Preston, votre temps est écoulé.

Madame Thibault, vous avez sept minutes.

[Français]

**Mme Louise Thibault:** Monsieur Ritchie, vous nous avez parlé de l'urgence de la situation telle que perçue par le ministre. J'ai bien entendu vos commentaires à ce sujet. Pour une seconde, mettons de côté cette perception et cette décision selon laquelle il y avait urgence. Êtes-vous d'accord—et dans votre rôle, il s'agit d'une question spécialement importante—sur le processus de nomination qui a été mis de l'avant et que mon collègue M. Preston a explicité plus tôt?

[Traduction]

**M. Cedric Ritchie:** En temps normal, c'est un processus qui prend beaucoup de temps, mais qui est efficace. Mais je ne crois pas que c'est coulé dans le béton.

[Français]

**Mme Louise Thibault:** Vous parlez d'une situation normale. Dans votre rôle, j'imagine que les situations normales sont rares. Vous devez être en situation d'urgence relativement souvent, comme d'autres conseils d'administration, les bureaux des ministres, etc. Si vous parlez de temps normal, à quel moment allons-nous vivre des temps normaux? Si on met de l'avant des processus, il faut qu'ils soient respectés.

Votre rôle, je n'en doute pas, est un rôle d'influence auprès d'un ministre. Ne pourriez-vous pas, au contraire, étant donné que vous vous rendez compte qu'il s'agit d'un processus important, suggérer qu'il faudrait, malgré l'urgence, respecter des processus comme celui-ci, qui est basé sur le principe du mérite?

● (1230)

[Traduction]

**M. Cedric Ritchie:** Si c'était à refaire, à la lumière de ce qui s'est passé au cours des deux à quatre dernières semaines, peut-être aurais-je soulevé cette question. Mais c'est facile à dire après coup.

[Français]

**Mme Louise Thibault:** Pourriez-vous partager avec nous quels étaient les critères que vous avez utilisés? Vous nous dites que deux candidatures ont été retenues. Quels critères ont été utilisés pour en arriver à ce choix, compte tenu de ce que vous nous avez dit concernant le fait qu'il y avait urgence, ce qui a fait en sorte que vous avez sûrement dû couper court à certaines parties du processus? Quels sont les critères de base que vous avez utilisés? Le bilinguisme à un niveau opérationnel et fonctionnel était-il l'un d'eux?

[Traduction]

**M. Cedric Ritchie:** J'ai devant moi les grandes lignes des exigences du poste. Le poste requiert évidemment, du moins du point de vue du Comité des nominations, quelqu'un qui possède beaucoup d'expérience, qui sait comment diriger une société d'État et qui comprend la nature des services que fournit Postes Canada. Le titulaire doit être en mesure de concevoir et de présenter efficacement la vision globale et l'orientation stratégique de la société selon les changements qui s'opèrent dans le système des postes, ainsi que d'établir des relations constructives, de faciliter l'échange d'informations et de maintenir un dialogue fructueux entre les membres du conseil d'administration, la haute direction et les autres parties intéressées. Il doit aussi comprendre et surveiller efficacement le rendement global de l'organisation et être équilibré sur le plan personnel. Voilà certaines des caractéristiques que l'on recherche ou qui devraient être incluses dans les exigences du poste.

[Français]

**Mme Louise Thibault:** Est-ce que vous trouvez que c'est un énoncé de qualités ou des critères qui sont, de toute façon, très généraux pour n'importe quel poste semblable, ou est-ce que vous trouvez que ces critères sont particuliers au mandat qui est dévolu à ce titulaire?

[Traduction]

**M. Cedric Ritchie:** Pardonnez-moi, mais je n'ai pas compris la fin de votre question.

[Français]

**Mme Louise Thibault:** Trouvez-vous que ce que vous venez de décrire est particulier aux tâches que le titulaire, masculin ou féminin, devra remplir dans quelque société que ce soit? Pensez-vous que c'est très spécifique ou très large?

Vous n'avez pas répondu à ma question à savoir si le bilinguisme était l'un des critères. Je n'ai pas entendu votre réponse à cette question, alors j'imagine que le fait d'avoir un unilingue francophone ou anglophone aurait été également adéquat dans le choix que vous avez fait.

[Traduction]

**M. Cedric Ritchie:** Vous soulevez un point très pertinent. Il n'y a aucune exigence linguistique indiquée. Toutefois, je vous signale que dans la description du poste de président-directeur général de Postes Canada, que je n'ai pas ici, une des exigences est que le titulaire soit bilingue. Ce critère s'applique au président et au président-directeur général, mais ne figure pas dans la description du poste de président du conseil d'administration.

[Français]

**Mme Louise Thibault:** Dernièrement, est-ce que vous trouvez cela normal?

[Traduction]

**M. Cedric Ritchie:** Vous me demandez si je trouve cela normal? Je ne sais pas ce que vous entendez par normal.

[Français]

**Mme Louise Thibault:** Le Canada est un pays où il y a deux langues officielles reconnues, un pays où, depuis 1967, il y a eu la Loi sur les langues officielles et où on a fait de nombreux programmes pour que spécialement les chefs, les gens à la tête de ministères, de sociétés, de conseils d'administration soient bilingues. Après près de 40 ans, trouvez-vous normal aujourd'hui que nous puissions recruter une personne unilingue, francophone ou anglophone, pour être à la tête d'une instance telle que celle dont nous parlons?

• (1235)

[Traduction]

**M. Cedric Ritchie:** Il ne faut pas s'arrêter à cela, car Postes Canada utilise un processus très distinct pour ses réunions du conseil d'administration, de comités et d'autres activités. C'est-à-dire que les membres du conseil d'administration ont accès, dans les deux langues officielles, aux documents distribués et que des services de traduction en français et en anglais sont offerts. Ce matin, lors de la réunion du conseil d'administration de Postes Canada à laquelle j'ai brièvement participé, les cinq premières minutes de la réunion se sont déroulées en français.

**Le président:** Merci.

Monsieur Szabo, vous avez sept minutes.

**M. Paul Szabo:** Merci. Je partagerai le temps qui m'est alloué avec M. Powers.

Monsieur Ritchie, merci d'être parmi nous. Avant la lettre du ministre McCallum concernant ces lignes directrices, qu'utilisait le conseil d'administration comme lignes directrices pour le recrutement des directeurs et autres cadres?

**M. Cedric Ritchie:** Avant de recevoir les directives de M. Alcock, le Conseil du Trésor avait informé toutes les sociétés d'État...

**M. Paul Szabo:** Avez-vous lu le passage où on mentionne « au besoin », etc.? Quelles règles suiviez-vous auparavant?

**M. Cedric Ritchie:** Oui, je l'ai lu. À ma connaissance, il n'y avait pas de directives aussi précises sur le processus à suivre. Toutefois, les règlements administratifs de Postes Canada prévoient une marche à suivre pour l'embauche des directeurs, en ce qui a trait à leurs qualifications, etc.

**M. Paul Szabo:** Ce sont de bonnes pratiques.

**M. Cedric Ritchie:** Oui, en effet.

Mais ces règlements administratifs mentionnent aussi que l'on « peut » obtenir les services externes d'un spécialiste, d'une agence de recrutement ou d'une société d'experts-conseils.

**M. Paul Szabo:** Ça aide.

La lettre que vous avez reçue et que vous avez remise au comité, est-elle la seule communication officielle que vous ayez eue sur les lignes directrices gouvernementales concernant le recrutement?

**M. Cedric Ritchie:** Autant que je sache...

**M. Paul Szabo:** En tant que président du Comité des nominations, vous devriez le savoir.

**M. Cedric Ritchie:** Non, car je n'occupe ce poste que depuis un an et demi environ, il se pourrait que...

**M. Paul Szabo:** D'accord, mais vous en connaissez le contenu maintenant.

Vu que cette lettre est la seule communication que vous avez reçue sur les lignes directrices, en tant que président du comité des nominations, croyez-vous vous être conformé pleinement aux directives contenues dans cette communication?

**M. Cedric Ritchie:** Quand?

**M. Paul Szabo:** Avez-vous fait votre travail conformément à la note que vous avez reçue?

**M. Cedric Ritchie:** Cela dépend de l'interprétation qu'on fait de la lettre, car les directives qu'elle renfermait, du moins à mon avis, permettaient au conseil d'administration et au comité d'utiliser les mots « peut » et « au besoin ». Je pense, et le conseil d'administration partage mon opinion, que nous devons agir vu l'urgence de la situation.

**M. Paul Szabo:** D'accord, vous dites donc que vous avez effectivement...

**M. Cedric Ritchie:** Si on pouvait savoir ce qui va se passer et qu'on dispose de tout le temps nécessaire, je crois que l'on peut sans aucun doute suivre ce processus. Mais soyons francs, c'est un processus qui peut prendre deux mois. Le temps d'embaucher des agences de recrutement...

• (1240)

**M. Paul Szabo:** Je comprends cela.

Ce que l'on veut savoir, c'est si vous vous êtes acquitté de vos responsabilités conformément aux règles.

**M. Cedric Ritchie:** Je crois que oui, selon cette lettre et les directives qui y étaient jointes.

**M. Paul Szabo:** Je pense que c'est utile. Le Comité des nominations a exercé adéquatement ses responsabilités.

J'ai une dernière question. Si un membre du conseil d'administration ou le président reçoit une avance allant de 15 000 à 25 000 \$, ce qui est une somme modique pour le président-directeur général d'une société, combien en coûterait-il pour retenir les services d'une agence de recrutement afin d'annoncer le concours dans les journaux du pays et d'effectuer une recherche exhaustive de candidats?

**M. Cedric Ritchie:** Cela coûterait environ de 100 000 à 150 000 \$.

**M. Paul Szabo:** Donc, d'après vous, il est raisonnable de faire appel à une agence de recrutement et de dépenser environ 100 000 \$ pour remplacer un directeur, par exemple?

**M. Cedric Ritchie:** J'ai été à la tête d'une organisation qui a fait l'objet de critiques pour sa gestion très serrée des finances.

**M. Paul Szabo:** Bien entendu.

**M. Cedric Ritchie:** Je ne dépenserais jamais 100 000 \$, à moins d'avoir une raison très valable de le faire.

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

Monsieur Powers, vous avez deux minutes.

**M. Russ Powers (Ancaster—Dundas—Flamborough—Westdale, Lib.):** J'ai trois brèves questions.

Combien de temps s'est-il écoulé entre le moment où le Comité des nominations a pris l'affaire en mains et le moment où vous avez transmis votre rapport au ministre?

**M. Cedric Ritchie:** Environ deux semaines, mais je n'ai pas les dates précises.

**M. Russ Powers:** D'accord. Vous avez parlé de l'urgence de la situation. Donc, si vous avez fait cela dans deux semaines, il y avait de toute évidence urgence.

Combien de candidatures avez-vous examiné?

**M. Cedric Ritchie:** Trois.

**M. Russ Powers:** Merci.

Comment avez-vous procédé pour déterminer quel était le meilleur candidat—dans ce cas, les meilleurs candidats—à recommander au ministre?

**M. Cedric Ritchie:** Les connaissances des candidats, leurs C.V., leur réputation et ce que nous savions de leurs réalisations.

**M. Russ Powers:** Avez-vous fait subir une entrevue, passer un examen ou effectué une vérification des références et d'autres choses semblables?

**M. Cedric Ritchie:** Nous n'avons pas vérifié les références. Nous nous sommes fiés à l'expérience des personnes et à leur bilan antérieur, c'est-à-dire ce qui est connu publiquement.

**M. Russ Powers:** Certainement.

Merci, monsieur le président.

**Le président:** Je vous remercie, monsieur Powers.

Monsieur Martin, vous disposez de sept minutes.

**M. Pat Martin:** Merci, monsieur le président.

Bonjour, monsieur Ritchie.

Je vais commencer par une question très simple. Qui a proposé le nom de M. Feeney comme candidat au poste?

**M. Cedric Ritchie:** Je crois que c'est moi qui ai proposé son nom. Lorsque Mme Albo a indiqué qu'elle désirait quitter, il y avait un sentiment d'urgence. Lorsque nous avons examiné les exigences du poste et les compétences requises, j'ai dit au ministre qu'une personne comme M. Feeney remplirait toutes les conditions et que sa candidature pourrait être prise en considération.

**M. Pat Martin:** C'est très intéressant. Merci de l'information.

En tant que président du conseil d'administration, M. Feeney aura, pour le moins, un mot à dire ou une certaine surveillance à exercer pour ce qui est de l'investissement de la caisse de retraite de la Société canadienne des postes, qui, que je sache, est soit géré par la Banque Royale ou a une relation directe avec cette dernière. Voyant que vous êtes président du Comité de régie de même que président du Comité de nomination, dans l'intérêt de la bonne gouvernance de la société d'État, M. Feeney ne devrait-il pas se récuser chaque fois qu'il y a des décisions à prendre concernant les investissements de la caisse de retraite s'il y a un lien quelconque avec la Banque Royale du Canada? Ne voyez-vous pas cela comme un conflit du point de vue de la gouvernance de la société d'État?

**M. Cedric Ritchie:** Le processus que vous venez juste de décrire, monsieur, pourrait bien donner lieu à un conflit perçu. D'après la connaissance que j'ai de M. Feeney et connaissance son jugement, il serait très conscient de tout conflit perçu, se récuserait et ne prendrait pas part à la prise de décisions.

•(1245)

**M. Pat Martin:** Franchement, c'est cette même façon de penser qui nous a valu tant d'ennuis dans les secteurs public et privé du moins en termes de perception de conflit. Je ne fais que soulever la question. Je n'ai pas besoin d'une réponse détaillée. J'espère que non seulement vous allez lui demander d'être prudent en ce qui a trait à ces investissements, mais également de quitter la salle chaque fois que la Banque Royale traite de l'argent de la caisse de retraite, parce qu'il vient à peine de quitter un poste de haute direction à la Banque Royale.

**M. Cedric Ritchie:** Dans le cas de la situation que vous venez juste de soulever, d'après l'expérience que j'ai de la banque que j'ai dirigée, chaque fois qu'il y avait une possibilité de conflit perçu touchant un des directeurs pour n'importe quel investissement ou crédit, non seulement il n'avait pas droit de vote, mais il n'était pas présent au moment où les transactions étaient discutées.

**M. Pat Martin:** Alors, est-il un bon choix pour la présidence du conseil d'administration s'il doit quitter la salle chaque fois—fréquemment—que l'avenir de cette énorme caisse de retraite est discuté? C'est la question que j'aimerais poser.

Je vais manquer de temps et j'ai une autre question. Vous étiez président du conseil d'administration de la Banque de développement du Canada au moment où Michel Vennat était président et, évidemment, ce dernier a été mis à la porte à cause du rôle qu'il a joué dans l'évincement du président précédent. Quel processus...? Avez-vous suivi les lignes directrices du Conseil du Trésor pour trouver un nouveau président pour agir en cette capacité ou est-ce que dans ce cas également vous les avez interprétées comme étant facultatives?

**M. Cedric Ritchie:** Non, monsieur, nous avons suivi ce processus.

**M. Pat Martin:** Quel processus?

**M. Cedric Ritchie:** Le processus faisant intervenir une agence de recrutement. Je pense que nous avons fini par avoir cinq ou six noms. En ce qui concerne les agences de recrutement, nous avons pris la peine de toutes leur faire passer une entrevue.

**M. Pat Martin:** Combien cela a-t-il coûté?

**M. Cedric Ritchie:** Je n'ai pas encore reçu la facture, mais il ne restera pas grand-chose sur 100 000 \$.

**M. Pat Martin:** Vous avez jugé qu'il était nécessaire ou souhaitable de suivre les lignes directrices du Conseil du Trésor dans ce cas lorsque vous étiez président du conseil d'administration. Pourquoi cette même logique n'a-t-elle pas prévalu pour la recherche récente de ce candidat?

**M. Cedric Ritchie:** Il y a deux questions ici. Le recrutement d'un PDG qui sera responsable de la gestion quotidienne et de la direction de la société d'État est bien différent du recrutement d'un président à temps partiel qui passera probablement un ou deux jours par mois à présider des réunions. Les exigences et les engagements du point de vue temps sont bien différents. Deuxièmement, en ce qui concerne la BDC, nous avons certainement suivi un processus poussé dans ce cas, la différence étant que nous avons un président par intérim qui a agi, de fait, comme le numéro deux de la BDC pendant de nombreuses années et que nous avons, à ce moment-là, un président qui n'avait pas l'intention de partir.

**M. Pat Martin:** Merci, monsieur. Mais vous pouvez voir le problème que nous avons ici.

**M. Cedric Ritchie:** Oui, je peux comprendre quel est votre problème.

**M. Pat Martin:** À titre de président du Comité des nominations, vous êtes celui qui a proposé le nom de M. Feeney, qui, par hasard, se trouve à être un vieux collègue de travail du ministre—je ne dirai pas copain, pour ne pas être désobligeant. Je veux dire que la connexion aux deux extrémités est beaucoup trop étroite pour que le public croit que l'on a suivi un processus objectif ici.

**M. Cedric Ritchie:** Monsieur le président, j'ai lu dans la presse les allusions au système de copinage et des choses du genre. Je voudrais signaler que j'ai beaucoup de respect pour M. Feeney, mais que je ne suis pas un copain de M. Feeney. En fait, j'étais un concurrent de M. Feeney et bien que nous puissions agir courtoisement l'un envers l'autre, nous n'avons toujours pas perdu de vue l'idée qu'il est un concurrent et je n'hésiterais toujours pas à lui arracher autant de clientèle que je peux le faire.

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

Monsieur White, vous avez sept minutes.

**M. Randy White:** Monsieur Ritchie, je trouve moi-même que cette situation est assez étrange et qu'elle sort de l'ordinaire. Je ne la trouve pas normale. Vous avez utilisé le mot « normal » un certain nombre de fois dans vos références ici. En fait, lorsque Mme Thibault vous a posé une question, vous avez dit que vous ne saviez pas ce que normal signifiait. Je suppose que j'ai le même problème. Je ne suis pas certain de ce que veut dire le mot normal lorsque vous embauchez une personne de ce calibre.

J'ai été moi-même directeur financier et PDG et j'ai de nombreux amis qui le sont et certains d'entre eux auraient certainement aimé qu'on leur donne la possibilité de postuler pour cet emploi. Les compétences que vous avez énumérées—expérience, gouvernance d'entreprise, vision d'entreprise, relations, dialogue constructif—n'ont absolument rien de spécial dans le monde des affaires. En fait, il s'agit plutôt de compétences ordinaires. Je ne considère pas qu'une personne est particulièrement spéciale parce qu'elle satisfait à ces normes, parce qu'elles sont plutôt ordinaires. Aujourd'hui, les cadres sont engagés pour leurs compétences, leurs capacités, leurs qualifications et leur rendement antérieur.

Je suis très curieux de savoir, dans le cas d'une organisation qui compte 60 000 personnes, comme vous le dites, comment il se fait que vous pouvez savoir que vous avez choisi la meilleure personne au Canada pour remplir le poste alors qu'il y a tant de personnes qui pourraient satisfaire aux exigences. Dans ce pays, je peux vous assurer qu'il y a plus d'une douzaine de personnes qui pourraient et qui auraient occupé ce poste et qui ont toutes les compétences pour le faire. En particulier, comme vous le dites, l'activité liée à la caisse de retraite avec la Banque Royale du Canada aussi—et je vais y revenir dans un moment—pourrait donner lieu à un conflit d'intérêts. Dans une entreprise aussi importante, cette question à elle seule me laisse sceptique quant au choix de la personne pour occuper le poste.

J'aimerais que vous répondiez à cela, s'il vous plaît.

•(1250)

**M. Cedric Ritchie:** Il semble que vous avez soulevé deux points, si je comprends bien.

Le premier concerne M. Feeney, concerne les compétences pour l'emploi, et vous avez indiqué qu'il y avait au moins 12 autres personnes qui pourraient occuper ce poste...

**M. Randy White:** Il y en a probablement davantage.

•(1255)

**M. Cedric Ritchie:** Je ne suis pas en désaccord avec cette affirmation. Je ne le sais pas. Et vous ne le savez pas tant que vous ne faites pas la recherche. Il pourrait y en avoir 100. Je ne le sais pas. Mais je soulèverais cette question. Je ne suis pas certain qu'il y a 12 personnes disponibles ayant les compétences de M. Feeney lorsqu'il s'agit de comprendre la prestation d'un système comme Postes Canada.

Je vous rappellerai, monsieur, que M. Feeney a dirigé les opérations de détail de la Banque Royale, ce qui est probablement comparable ou quasiment comparable à la situation de Postes Canada. Il a également dirigé la fonction des ressources humaines de la Banque Royale qui compte un personnel nombreux. Ces deux éléments combinés me laissent croire qu'il a une connaissance complète et excellente du fonctionnement d'une opération de détail comme Postes Canada, en termes de système de livraison, de système technique et de système de ressources humaines.

Je ne dis absolument pas qu'il est le seul. Le seul point que je veux faire valoir, c'est que la correspondance semble très bonne.

Quant à la question du conflit d'intérêts et de la caisse de retraite avec la Banque Royale, c'est une question que je n'ai pas entendu soulever. Mais je répéterai ce que j'ai dit plus tôt, à savoir qu'en ce qui a trait à l'intégrité de M. Feeney, ce dernier a passé 45 ans à la Banque Royale et il a, je le sais, une connaissance approfondie des conflits.

Ceci dit—et c'est un point excellent à soulever ici—cette question sera examinée en détail. À la fois du point de vue légal, du point de vue éthique et du point de vue du fonctionnement.

**M. Randy White:** Le fait est que Postes Canada ne sait pas aujourd'hui qu'elle a eu le meilleur candidat pour le poste.

**M. Cedric Ritchie:** Si j'en avais embauché 12, le saurait-elle?

**M. Randy White:** Non, mais vous en auriez une bien meilleure idée si vous aviez fait un appel de candidature, si vous aviez interviewé toutes les personnes intéressées, ce qui est la pratique courante dans le domaine, et si vous aviez vérifié leurs antécédents pour voir si quelqu'un était en conflit. Vous auriez su cela.

Mais vous ne le savez pas aujourd'hui.

**M. Cedric Ritchie:** Eh bien, je pense que c'est une question de jugement, monsieur.

**M. Randy White:** Me reste-t-il encore du temps?

**Le président:** Vous avez du temps, monsieur White. Vous avez une minute et demie.

**M. Randy White:** Je veux revenir sur la question de la caisse de retraite, qui est une question très importante. Je ne peux imaginer le président du conseil d'administration d'une entreprise de cette taille être en conflit d'intérêts et se récuser chaque fois qu'il y a une discussion sur cette importante somme d'argent—en fait, l'investissement fait à la Banque Royale par la caisse de retraite est assez substantiel. Comment règle-t-on cette question au moyen d'une quelconque approche normalisée dans une entreprise où le président du conseil d'administration doit quitter la salle chaque fois qu'il est question de la caisse de retraite?

Comment voyez-vous cela, du point de vue opérationnel?



**M. Cedric Ritchie:** Je suis désolé, mais c'est la procédure standard dans le milieu financier, dans les banques, lorsque le président ou tout responsable d'une banque participe à une décision d'investissement dans laquelle il pourrait y avoir un conflit perçu... Je n'ai pas la Loi sur les banques sous les yeux, mais elle précise clairement ce qu'il faut faire; ces personnes doivent divulguer leurs intérêts et s'abstenir de prendre part au processus de prise de décisions.

Dans l'organisation que j'ai présidée—trop longtemps probablement—, lorsqu'une de ces transactions touchait un directeur, le directeur n'était pas présent dans la salle, même s'il avait déclaré ses intérêts. C'est probablement la pratique adoptée par la Banque Royale, mais je l'ignore. C'est quelque chose que nous allons certainement mettre au compte rendu aujourd'hui.

**Le président:** Merci, messieurs White et Ritchie.

Monsieur Boshcoff, vous avez quatre minutes.

**M. Ken Boshcoff (Thunder Bay—Rainy River, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Monsieur Ritchie, depuis que vous êtes dans le monde des affaires, combien de personnes avez-vous embauchées ou à combien de processus d'embauche avez-vous participé, exactement?

**M. Cedric Ritchie:** Veuillez m'excuser?

**M. Ken Boshcoff:** De manière générale.

**M. Cedric Ritchie:** J'ai passé 49 ans à la banque, alors j'ai commencé...

**M. Ken Boshcoff:** Diriez-vous de nombreuses personnes?

**M. Cedric Ritchie:** Oui.

**M. Ken Boshcoff:** Une fois le processus terminé, avez-vous déjà eu des doutes quant à savoir si vous aviez choisi le meilleur candidat, si vous auriez pu embaucher quelqu'un d'autre, ou vous êtes-vous demandé si cela était vraiment la décision finale, parce que quelqu'un d'autre aurait pu se manifester ou qu'on aurait pu vous signaler quelqu'un d'autre?

**M. Cedric Ritchie:** Absolument. Dans de nombreux cas, plus vous.... Je suppose que mon idées sur cette question, c'est que si vous embauchez dix personnes et que vous avez du succès six ou sept fois sur dix, vous êtes chanceux. En d'autres mots, si vous obtenez 60 à 70 p. 100 de succès de manière constante, vous êtes chanceux. La loi de la moyenne dit, du moins à mon point de vue, que vous allez rater votre coup deux ou trois fois.

**M. Ken Boshcoff:** Essentiellement, si vous attendiez avant d'embaucher quelqu'un d'avoir interviewé tous les candidats possibles, arriveriez-vous à embaucher quelqu'un?

**M. Cedric Ritchie:** Vous n'arriveriez jamais à accomplir quoi que ce soit. C'est la paralysie par analyse.

**M. Ken Boshcoff:** J'espère que cela mettra un terme à cette question, vraiment.

Combien y a-t-il de postes vacants au conseil d'administration?

**M. Cedric Ritchie:** Je pense qu'il y en a quelques-uns.

**M. Ken Boshcoff:** Et quel processus est en cours?

**M. Cedric Ritchie:** Je pense que la question est à revoir en entier. En ma capacité de président du Comité des nominations, je veux obtenir des instructions directes du ministre quant au processus qu'il veut que je suive, et s'il veut que je dépense 100 000 \$ pour trouver des directeurs, c'est très bien. En d'autres mots, si vous voulez enlever le jugement dans cette question, c'est bien.

• (1300)

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

Madame Marleau, vous vouliez poser quelques questions.

**L'hon. Diane Marleau:** Il y a quelque chose que je trouve curieux. Vous êtes un homme très honorable et je pense que la nomination de M. Feeney est excellente. Je pense également que M. McCallum est un homme honorable et une très bonne personne, très intelligente.

Lorsque M. Feeney a comparu devant nous, il a dit qu'il est le président du Comité des nominations et du recrutement à la BDC.

**M. Cedric Ritchie:** Oui, il l'était.

**L'hon. Diane Marleau:** Et vous êtes le président du Comité des nominations de Postes Canada.

**M. Cedric Ritchie:** Oui.

**L'hon. Diane Marleau:** Et vous êtes tous banquiers.

Cela laisse une impression assez étrange.

**M. Cedric Ritchie:** Pensez-vous qu'on devrait nous chasser du temple?

**L'hon. Diane Marleau:** Non, non. Ce que je vous dis, c'est lorsque quelqu'un entend cela, cela suggère une forme différente de copinage—rien de mauvais, mais c'est ce que cela laisse entendre. C'est le seul problème avec ce qui est arrivé ici.

Il s'agit de bonnes nominations. Il n'y a rien de mal avec les gens; je pense qu'ils feront un travail fantastique. Mais je pense qu'à l'avenir, nous devons faire attention, différentes sociétés d'État devront faire attention aux apparences, parce que non seulement vous devez trouver la bonne personne, mais vous devez également avoir l'apparence qu'il n'y a pas de copinage ou quoi que ce soit d'autre.

**M. Cedric Ritchie:** Je pense que vous avez tout à fait raison, parce que, premièrement, je ne pense pas que vous allez encore trouver beaucoup de monde qui font partie des deux conseils d'administration à la fois.

Deuxièmement, vous devez également prendre en considération le fait que ces nominations... et vous pouvez être d'accord ou non, mais je pense qu'il y a, dans certains éléments de la communauté des gens d'affaires... et ceux qui estiment parfois qu'ils doivent quelque chose à leur pays, s'ils peuvent remettre quelque chose.

Je peux vous dire une chose; je ne suis pas membre de ces conseils d'administration pour l'argent.

**L'hon. Diane Marleau:** Je le sais.

**M. Cedric Ritchie:** Au cours du dernier mois, ma femme m'a demandé pourquoi je faisais cela et je n'arrive pas à lui donner une bonne réponse.

**L'hon. Diane Marleau:** Rappelez-vous que lorsque j'ai fait cette observation, je ne voulais pas qu'elle soit perçue comme une critique de...

**M. Cedric Ritchie:** Non, écoutez, il s'agit d'une observation juste et j'en apprécie la valeur.

**L'hon. Diane Marleau:** Vous savez, je suis une femme francophone du nord de l'Ontario et je ne pense que vous en verrez beaucoup autour de la table si vous ne faites pas attention. Je pense qu'à l'occasion, vous devriez avoir des gens qui viennent d'ailleurs.

**M. Cedric Ritchie:** Absolument.

**Le président:** Merci, madame Marleau.

Merci beaucoup, monsieur Ritchie, d'avoir accepté de modifier votre horaire pour être présent à la réunion d'aujourd'hui et d'avoir donné des réponses très concises. Nous vous en sommes très reconnaissants. Merci beaucoup.

**M. Cedric Ritchie:** Merci beaucoup, monsieur le président. J'aime ces rencontres; cependant, j'espère que vous ne me convoquerez pas de nouveau pour la même raison.

**Le président:** Merci encore une fois.

La séance est levée.

---







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

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

**Aussi disponible sur le réseau électronique « Parliamentary Internet Parlementaire » à l'adresse suivante :**

**Also available on the Parliamentary Internet Parlementaire at the following address:**

**<http://www.parl.gc.ca>**

---

**Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.**

**The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.**