



Chambre des communes
CANADA

Comité permanent des comptes publics

PACP • NUMÉRO 051 • 1^{re} SESSION • 38^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le mardi 25 octobre 2005

—
Président

M. John Williams

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 comptes publics

Le mardi 25 octobre 2005

•(0905)

[Traduction]

Le président (M. John Williams (Edmonton—St. Albert, PCC)): Bonjour à tous.

Conformément à l'alinéa 108(3)g) du Règlement, nous reprenons l'étude sur la gouvernance et l'imputabilité dans la fonction publique fédérale, en mettant l'accent sur la responsabilité des ministres et des sous-ministres.

Nous accueillons ce matin l'honorable Reg Alcock, président du Conseil du Trésor ainsi que le greffier du Conseil privé, M. Alex Himelfarb.

Nous allons bien sûr discuter aujourd'hui du dixième rapport du Comité des comptes publics, qui traite de la gouvernance, des relations entre ministres et sous-ministres et de la supervision des ministères. Je crois que le président du Conseil du Trésor et le greffier du Conseil privé vont comparaître devant nous à une date ultérieure pour traiter du neuvième rapport, lorsque nous nous intéresserons aux recommandations formulées par notre comité afin d'apporter des améliorations à l'administration publique.

Sans plus attendre, je vais demander au ministre, l'honorable Reg Alcock, de faire sa déclaration d'ouverture.

L'hon. Reg Alcock (président du Conseil du Trésor): Merci, monsieur le président.

Je ne sais pas si la situation est uniquement attribuable aux propriétés acoustiques particulières de cette salle, mais j'ai de la difficulté à vous entendre et vous n'êtes pas si loin que ça.

Le président: Je peux crier encore plus fort.

L'hon. Reg Alcock: C'est un plaisir pour moi d'être ici, en compagnie du greffier du Conseil privé, M. Himelfarb. Je vais faire une brève déclaration d'ouverture, à laquelle je crois que M. Himelfarb voudra ajouter quelques remarques. Nous répondrons ensuite à vos questions.

Je veux tout d'abord souligner le travail extraordinaire accompli par votre comité. Vous avez été, si j'ose dire, extrêmement prolifiques au cours de la dernière année, comme en témoigne le nombre de rapports que vous avez soumis. Le gouvernement, et plus précisément le Conseil du Trésor, a consacré un temps considérable à l'examen de chacun de ces rapports, non seulement dans le but d'y répondre mais aussi pour étudier les réflexions et les préoccupations que vous soulevez dans les recommandations formulées à notre intention.

Si j'en crois votre invitation, vous voulez que nous discutions précisément aujourd'hui de votre dixième rapport, qui porte sur les responsabilités des ministres et des sous-ministres.

Dans ce rapport, le comité a recommandé que le Canada adopte une variante du modèle des agents comptables de Grande-Bretagne, en vertu duquel les sous-ministres seraient tenus de rendre des

comptes sur leur rendement, dans l'exercice de leur fonction et des pouvoirs qui leur sont conférés par la loi, devant le comité. Ce dernier recommandait en outre une procédure précise pour régler les désaccords entre le ministre et le sous-ministre concernant l'administration et le fonctionnement de leur ministère. Enfin, le comité recommandait de maintenir les sous-ministres en poste pendant trois ans au moins, ceux-ci demeurant toujours responsables de toute négligence et de tout acte répréhensible même après leur départ.

Dans notre réponse à ce rapport, nous avons choisi de reporter l'examen de certaines questions clés, estimant qu'elles devaient être replacées dans le contexte plus général du programme gouvernemental d'amélioration de la gestion. Je suis heureux de vous soumettre aujourd'hui des réponses plus complètes et plus directes aux questions soulevées dans votre rapport, en même temps que des copies du document de travail exposant le programme gouvernemental d'amélioration de la gestion, ce qui devrait, je crois, vous fournir le contexte nécessaire.

Comme vous le savez, je m'emploie à apporter des améliorations à la gestion du gouvernement depuis ma nomination à ce poste, le 12 décembre 2003. Le premier ministre actuel a présenté un ensemble très clair d'objectifs au moment de la transition, ce qui est venu confirmer davantage le rôle du Conseil du Trésor en tant qu'organe central de gestion du gouvernement en plus de renforcer ses capacités de supervision à l'interne. Parallèlement à cela, le premier ministre m'a directement demandé de réinstaurer le poste de contrôleur général. Mais je ne vais pas passer en revue toutes les activités réalisées en ce sens; je veux seulement préciser dès le départ que les changements apportés à la gestion d'une organisation aussi vaste s'inscrivent dans un processus global, plutôt que de découler d'une ou deux décisions importantes.

Depuis 18 ou 19 mois, près de 158 décisions distinctes influant sur la gestion du gouvernement ont été prises par moi-même ou par mes collègues du BCP et des services gouvernementaux. J'ai choisi de ne pas procéder de la façon habituelle qui aurait consisté à élaborer un plan d'ensemble, un concept général, parce que j'estimais qu'il était grandement préférable pour nous, comme pour les citoyens ainsi que pour la fonction publique, de simplement régler les uns après les autres les différents problèmes de manière à améliorer progressivement les systèmes.

Vendredi dernier, j'ai procédé à plusieurs annonces au sujet du programme de gestion. Dès le départ, nous avons relevé le problème de la vérification interne dont nous traitons d'ailleurs dans notre rapport. Il y a près d'un an, j'ai fait certaines annonces quant à notre intention d'instaurer une forme plus rigoureuse de vérification interne. J'ai pu confirmer vendredi que la politique à cet égard a été finalisée et adoptée par le Conseil du Trésor et qu'elle fait maintenant partie de notre structure de gestion interne du gouvernement. Nous devons également intervenir au niveau des agents financiers supérieurs, et le contrôleur général travaille actuellement à ce dossier.

Mais j'ai également fait une annonce qui, au fil de notre cheminement dans ce processus — et vous trouverez dans le document que je vais déposer quelque 80 autres décisions que nous avons prises en cherchant à déterminer la manière dont nous allons façonner...

• (0910)

M. Brian Fitzpatrick (Prince Albert, PCC): J'invoque le Règlement, monsieur le président.

Le président: Un rappel au Règlement, M. Fitzpatrick.

M. Brian Fitzpatrick: Le dixième rapport traite d'une recommandation bien précise, alors que le neuvième rapport concerne les questions plus générales liées à la gouvernance et à la reddition de comptes. Il me semble, sauf tout le respect que je dois au ministre Alcock, que nous sommes actuellement lancés dans une discussion de nature générale sur toute la question de la responsabilité ministérielle, tous les changements apportés à la vérification interne et toutes les mesures qu'il propose.

Ce n'est pas le but de notre réunion d'aujourd'hui. Nous devons discuter de notre recommandation formulée dans le dixième rapport et j'aimerais que toutes nos délibérations portent sur ce rapport.

Le président: Merci, monsieur Fitzpatrick.

J'ai mentionné dès le départ que nous mettions l'accent sur la responsabilité des ministres et des sous-ministres. Peut-être le président pourrait-il garder cela à l'esprit en formulant ses observations.

Monsieur Alcock.

L'hon. Reg Alcock: C'est exactement de cela dont il est question. Nous avons indiqué dans notre réponse au dixième rapport que cette situation s'inscrivait dans un contexte plus général. Ce contexte est notamment façonné par l'évolution du rôle des agents financiers supérieurs et des niveaux d'attestation. En outre, les modifications apportées à la vérification interne sont cruciales si l'on souhaite instaurer une forme plus rigoureuse de supervision et de reddition de comptes, tant à l'interne qu'à l'externe.

Il y a d'autres éléments à prendre en compte à cet égard. Lundi, j'ai fait une importante annonce à l'École de la fonction publique du Canada au sujet de l'investissement qui sera effectué dans l'apprentissage continu des fonctionnaires. Cette initiative développera le professionnalisme et renforcera le leadership au sein de la fonction publique du Canada, ce qui nous aidera à réaliser notre objectif. L'adoption de processus internes plus rigoureux s'accompagne d'exigences en matière d'apprentissage et d'attestation pour les personnes chargées de ces rôles importants; ces deux conditions sont indissociables pour que le système puisse vraiment être efficace.

Je suis heureux de vous soumettre aujourd'hui les deux derniers rapports sur les examens que j'ai entrepris à la suite des annonces faites il y a un certain moment déjà par la vérificatrice générale. Vous vous souviendrez que j'ai procédé à trois de ces examens. Le premier

portait sur le renforcement des modèles de gouvernance au sein des sociétés d'État; j'ai déposé il y a quelques mois ce rapport qui renfermait 31 mesures visant à renforcer la responsabilisation des sociétés d'État.

Cet examen a été réalisé en premier lieu pour différentes raisons. Nous voulions régler certains problèmes urgents sans compter qu'il y avait une activité soutenue, notamment en matière de recherche et de changements, dans les régimes de gouvernance des grandes sociétés cotées en bourse. Nous nous sommes grandement inspirés de ces travaux pour apporter des correctifs à la gestion des sociétés d'État.

Cette étude nous a également renseignés — et je crois que cela nous a incités à adopter un mode de réflexion plus global — au sujet de quelques-unes des pratiques internes en place au gouvernement, ce qui a influé sur l'approche que nous avons adoptée tant pour améliorer la gestion financière à l'interne que pour mieux définir les liens de responsabilisation.

Aujourd'hui, par le biais de votre comité, je dépose devant le Parlement l'« Examen des responsabilités et des responsabilisations des ministres et des hauts fonctionnaires », ainsi qu'un deuxième rapport intitulé « La Loi sur la gestion des finances publiques : pour réagir face à la non-conformité ». Je sais que le comité attendait impatiemment que ces documents soient déposés et je me réjouis donc de pouvoir le faire aujourd'hui.

Ces rapports sont le résultat de nombreuses études qui ont débouché sur bon nombre des mesures décrites dans le troisième document que j'ai avec moi; il s'agit d'un document de travail intitulé « L'amélioration constante de la gestion au sein du gouvernement du Canada - Notre engagement ». Dans ce document, j'ai tenté de regrouper sous trois thèmes principaux un ensemble assez complexe de travaux assortis de recommandations et de mesures précises.

J'ai également soumis cet ensemble de documents au juge Gomery. Nous serons heureux de prendre connaissance de vos commentaires et de ceux du juge Gomery à l'égard des mesures proposées dans ce document et d'ajuster notre plan d'action, au besoin.

Ensemble, ces rapports et ce document de travail témoignent de l'énorme quantité de travail effectué depuis que le gouvernement actuel a été porté au pouvoir, en décembre 2003. À la suite de vastes consultations auprès de spécialistes du secteur public, de politiciens, de fonctionnaires à tous les échelons et de Canadiens de partout au pays, nous avons articulé un plan d'amélioration de la gestion du secteur public autour de trois thèmes : responsabilisation, réceptivité et innovation.

Dans un gouvernement responsable, les gens et les organisations rendent clairement compte de leur rendement. Ils ont le courage de faire ce qui est juste, d'admettre leurs erreurs et de corriger les problèmes lorsqu'ils surviennent. Je reviendrai sur des aspects clés de ce thème dans un instant.

Par souci de réceptivité, le gouvernement continuera de répondre aux attentes accrues en matière de service et de veiller à mettre en place les processus internes requis afin de permettre aux Canadiens d'avoir aisément accès à l'information et aux programmes gouvernementaux. Avant tout, le gouvernement veillera à fournir des résultats aux Canadiens et à s'administrer à titre d'organisation unifiée et intégrée.

Dotés des outils et des systèmes nécessaires, les gens sont au coeur d'un gouvernement innovateur. Grâce à leur professionnalisme et à leur dévouement, les fonctionnaires veillent à ce que les Canadiens soient bien servis. Le gouvernement fournira à ses employés la formation et les outils dont ils ont besoin pour faire leur travail, et il mettra en place les systèmes qui conviennent pour aider à générer une information propice à la prise de décisions réfléchies.

Permettez-moi de décrire brièvement ce qui sera fait pour préciser et renforcer les responsabilités des ministres et des sous-ministres.

Nous avons deux objectifs primordiaux. En premier lieu, nous souhaitons renforcer la reddition de comptes des ministres auprès du Parlement et du Conseil du Trésor en matière de gestion. Pour les aider à atteindre cet objectif, nous avons voulu les sensibiliser à ces questions et les éveiller aux défis qui se présentent au sein de leurs ministères. Nous avons également voulu leur donner l'assurance que des mécanismes de gestion et de contrôle ont bel et bien été instaurés et qu'ils sont efficaces.

● (0915)

Par ailleurs, nous souhaitons apporter des éclaircissements quant aux responsabilités de gestion des sous-ministres dans le fonctionnement quotidien de leur ministère. Nous voulions souligner auprès d'eux l'importance de mettre l'accent sur l'aspect gestion de leurs responsabilités. Nous voulions également préciser qui est responsable de quoi et mettre en oeuvre un processus qui permettra de voir clair dans les différentes interprétations des politiques de gestion du Conseil du Trésor afin que son rôle soit respecté dans le contexte des responsabilités des sous-ministres et des ministres.

Permettez-moi de vous donner un bref aperçu de la façon dont nous entendons atteindre ces objectifs.

De manière à mieux rendre compte au Parlement, les ministres prendront part à davantage de réunions de comités parlementaires pour fournir des explications et rendre des comptes au sujet des résultats associés aux activités de gestion.

J'aimerais réitérer aujourd'hui une demande que j'ai déjà formulée à d'autres comités parlementaires. La reddition de comptes au Parlement exige beaucoup de travail, compte tenu du genre d'information qu'il faut fournir et du niveau de précision et d'actualisation qu'il faut atteindre. J'ai encouragé les comités parlementaires à convoquer devant eux les responsables des rapports au Parlement pour fournir des indications quant à la façon dont l'information devrait être présentée. Il y a beaucoup d'améliorations à apporter à ce chapitre.

Le président: Si vous me le permettez, je vais vous interrompre un instant, monsieur le ministre. Nous avons déjà utilisé près de 12 minutes et je me demandais si vous alliez bientôt conclure ou si vous comptiez nous lire le reste de votre rapport.

L'hon. Reg Alcock: Je peux résumer si vous voulez. J'estime que c'est un travail très important auquel nous avons consacré beaucoup de temps et que cela concerne directement la question dont vous voulez traiter.

Le président: Monsieur Holland.

M. Mark Holland (Ajax—Pickering, Lib.): Monsieur le président, nous recevons seulement deux témoins aujourd'hui et nous disposons de deux heures, ce qui devrait nous laisser amplement de temps pour poser des questions. Je sais que nous avons beaucoup travaillé sur ce dossier. J'estime qu'il serait profitable d'entendre l'exposé au complet, si cela convient au comité.

● (0920)

Le président: Le président du Conseil du Trésor connaissait très bien la règle des cinq minutes pour la déclaration d'ouverture et il en est maintenant à 12 minutes. Il n'en est rendu qu'à la moitié de son rapport parce qu'il s'en éloigne sans cesse pour aborder différents sujets. Je lui ai demandé s'il pouvait conclure parce que nous devons aussi écouter ce que M. Himelfarb a à nous dire. Nous allons terminer notre réunion un peu plus tôt que prévu.

Alors, monsieur Alcock, peut-être pouvez-vous résumer le reste de vos observations et nous allons déposer votre rapport écrit qui sera accessible en tout temps par l'intermédiaire de notre greffière.

L'hon. Reg Alcock: Je peux certainement déposer ma déclaration, mais je crois que cela témoigne de l'ampleur et de la complexité de cette organisation ainsi que de la très grande importance de cette question. J'estime qu'il vaut la peine d'y consacrer un certain temps. Nous discutons de la reformulation d'un des principes fondamentaux du gouvernement et je pense qu'il est tout simplement erroné de laisser entendre que cela peut se faire simplement ou facilement ou au moyen de quelques changements mineurs.

Je vais donc essayer de vous résumer le tout. Au coeur de cette question, on retrouve quelques changements en profondeur pour ce qui est du rôle des ministres et du soutien offert aux ministres et aux sous-ministres. Pour ce qui est des ministres, dès leur nomination, on leur fournira des garanties bien étayées indiquant que des systèmes de contrôle de gestion sont prévus pour veiller à ce que les pouvoirs délégués aux fonctionnaires soient exercés comme il se doit. À leur entrée en fonction, les ministres doivent notamment signer une série de délégations de pouvoirs qui sont essentielles au processus décisionnel au sein du ministère. Nous resserons les modalités de reddition de comptes à cet égard pour nous assurer que les pouvoirs ainsi délégués sont exercés de manière appropriée.

Nous prévoyons également une série de rencontres trimestrielles entre les sous-ministres et les ministres afin d'examiner les progrès réalisés par le ministère pour régler les problèmes liés à la gestion grâce à un processus de vérification interne plus rigoureux. L'une des améliorations importantes à ce titre réside selon moi dans l'ajout d'un comité externe qui vient alimenter le processus de vérification interne, permet aux ministres et aux sous-ministres de mieux connaître les points forts des systèmes de contrôle de gestion et les problèmes éprouvés dans la gestion du ministère. Le comité de vérification tiendra également des rencontres à huis clos avec le ministre pour l'assurer que les systèmes de contrôle sont en place.

Deuxième élément important — et cela concerne directement votre rapport — les systèmes canadien et britannique se distinguent par l'existence de la Loi sur la gestion des finances publiques comme fondement législatif pour la responsabilisation des sous-ministres. Nous avons l'intention de consolider et de mieux définir le rôle de gestion des sous-ministres en application de la Loi sur la gestion des finances publiques afin de leur octroyer des pouvoirs législatifs plus explicites à l'égard de leurs responsabilités de gestion, notamment pour ce qui est de la ratification et de la certification des rapports financiers du ministère.

De plus, nous entendons rationaliser et consolider l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor en matière de gestion. Peut-être pourrais-je vous donner plus de détails à ce sujet en réponse à vos questions.

Votre rapport traitait par ailleurs du mode de règlement des différends. Vous avez examiné le modèle britannique qui comporte un mécanisme à cette fin. Nous estimons qu'il pourrait être difficile d'appliquer ce modèle dans le contexte canadien étant donné que les Britanniques n'ont ni le même fondement législatif ni les mêmes traditions, comme le recours au Comité des comptes publics.

Nous avons l'impression que les problèmes de probité et de gestion qui étaient au cœur des préoccupations liées aux commandites découlaient des politiques de gestion financière, ce qui nous a incités à aiguiller ce mécanisme vers le Conseil du Trésor. Le Secrétariat du Conseil du Trésor se chargera de régler les différends entre les ministres et les sous-ministres sur les questions financières. S'il n'est pas en mesure d'en arriver à une conclusion, la question sera soumise au Conseil qui prendra une décision, laquelle sera communiquée à la vérificatrice générale.

Cette façon de faire offrira toute la transparence et l'ouverture que les gens souhaitaient pour ce processus, tout en assurant l'accès à un mécanisme éclairé mettant l'accent sur les questions de gestion. Nous croyons également que les comités externes des différents ministères permettront de régler ces disparités avant qu'elles ne deviennent des différends.

Plutôt que de poursuivre avec ma déclaration malgré son intérêt incommensurable, je voudrais simplement vous citer le travail du juge Gomery, qui est un autre élément de notre intervention à ce chapitre. Lorsque nous avons confié ce mandat au juge Gomery, nous tenions beaucoup à ce qu'il tire parti de tous les efforts qu'il allait consacrer à cette tâche pour essayer d'en dégager quelques solutions possibles à la lumière de ce qu'il aura ressenti ou appris au cours du processus. C'est pourquoi nous lui avons transmis également ces rapports.

Comme vous le savez, il en est actuellement à la deuxième étape de son travail et tient des consultations auprès des Canadiens de toutes les régions à ce sujet. Nous lui avons transmis certains éléments de ce dossier, surtout pour les questions où nous l'estimons mieux placé que quiconque pour commenter. Nous avons donc laissé la porte ouverte à d'autres interventions qui pourront découler de la publication de son rapport.

Merci.

● (0925)

Le président: Merci beaucoup, monsieur le président.

Le texte intégral de cette déclaration d'ouverture sera déposé auprès de notre greffière; il vous suffira de vous adresser à elle pour en obtenir copie.

Nous allons maintenant écouter M. Hilmelfarb, le greffier du Conseil privé. Je vous rappelle que nous nous intéressons au dixième rapport du Comité des comptes publics.

Monsieur Hilmelfarb, vous avez cinq minutes pour votre déclaration d'ouverture.

M. Alex Hilmelfarb (greffier du Conseil privé, Bureau du Conseil privé): Ou même moins que cela, monsieur le président. Je vais être bref et me contenter de formuler quelques observations en guise de contexte. Et je ne vais pas répéter ce que le ministre Alcock vous a déjà dit.

Je veux d'abord vous assurer que c'est un plaisir et un privilège pour moi d'être ici aujourd'hui pour représenter la fonction publique fédérale. Je suis persuadé que le fait de pouvoir compter sur une fonction publique professionnelle non partisane procure un avantage comparatif important au Canada. Je suis également convaincu que la fonction publique canadienne repose sur des bases solides. Parmi ces

bases, on retrouve un engagement à conseiller sans appréhension les représentants élus, la mise en œuvre de leurs directives en toute loyauté et en toute légalité, et des valeurs fondamentales, notamment en matière d'éthique. Tous ceux parmi nous qui s'emploient à servir le public sont ainsi assujettis à la primauté du droit et à toutes ces valeurs.

Malgré ces bases solides, les dernières années ont été difficiles pour la fonction publique. Personne au Canada n'est aussi affecté et préoccupé que les fonctionnaires par l'érosion de la confiance de la population. C'est la grande majorité de ces travailleurs vaillants, dévoués et honnêtes qui doivent vraiment faire les frais des agissements de quelques-uns d'entre eux qui minent les relations entre les fonctionnaires et la population qu'ils desservent.

Je dirais donc dans ce contexte que nous sommes des partenaires à part entière pour la mise en œuvre des réformes qui sont déposées aujourd'hui. Nous, fonctionnaires, voulons faire partie de la solution, plutôt que du problème.

À bien des égards, la fonction publique actuelle est meilleure que celle dont j'ai joint les rangs il y a 25 ans. C'est une évolution qu'il ne faut pas perdre de vue et que l'on doit garder en perspective. La fonction publique est moins hiérarchisée et mieux en mesure de s'adapter; je dirais même qu'elle est plus ouverte et transparente, mieux apte à rendre des comptes et davantage diversifiée, mais il y a encore beaucoup à faire. Nos investissements et nos efforts sont encore insuffisants pour ce qui est de l'amélioration des systèmes, des outils et de la formation dont nous avons besoin pour répondre aux nouvelles exigences, être à la hauteur des nouvelles attentes et satisfaire aux nouveaux besoins.

Nous nous sommes engagés à travailler en partenariat pour effectivement renforcer les processus de responsabilisation et préciser les cadres de reddition de comptes, et ce, dans un contexte qui ne se limite pas à ces seules activités mais qui s'inscrit dans une volonté de consolider nos bases fondamentales, d'améliorer la façon dont nous servons les Canadiens, de soutenir notre culture de la gestion et de la responsabilisation, et de fournir à nos travailleurs de première ligne les outils et la formation dont ils ont besoin pour exceller. C'est dans cette optique que nous avons examiné les questions soulevées dans votre dixième rapport.

Merci.

Le président: Merci, monsieur Hilmelfarb.

Comme le président du Conseil du Trésor l'a indiqué, il a déposé devant notre comité et par conséquent, devant le Parlement, trois documents: « Examen des responsabilités et des responsabilisations des ministres et des hauts fonctionnaires — Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens »; « La Loi sur la gestion des finances publiques: Pour réagir face à la non-conformité — Pour répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens »; ainsi qu'un document de discussion intitulé « L'amélioration constante de la gestion au sein du gouvernement du Canada: Notre engagement ». Ces documents ont été déposés. S'ils n'ont pas encore été distribués, ils le seront bientôt.

Comme je l'ai mentionné, nous allons conclure cette réunion un peu tôt. J'aimerais réserver quelques minutes à la fin pour des questions du président.

Nous allons commencer par M. Fitzpatrick, s'il vous plaît, pour huit minutes.

M. Brian Fitzpatrick: Merci, monsieur le président.

Mes questions s'adressent au ministre Alcock. Je félicite le ministre de s'être engagé sur la voie de l'amélioration constante. Je vois qu'il lit des livres de Jack Welch et d'autres auteurs qui sont bien loin de la fonction publique dans leur compréhension des procédés et de l'obtention de résultats.

Pas plus tard qu'au printemps 2004, monsieur Alcock, vous avez dit que les gouvernements étaient un peu stupides dans la façon dont ils étaient administrés et que cela devait changer. À mon avis, lorsqu'on compte sur des vérifications pour découvrir les mauvaises décisions et les mauvaises politiques, on mise sur la fin du processus; les dommages sont faits. La multiplication des vérificateurs ne règlera pas le problème à la source de la situation.

Les membres de ce comité estiment que nous avons besoin de mécanismes pour prévenir les problèmes et les mauvaises décisions avant qu'ils ne surviennent, pour prévenir les décisions stupides avant qu'elles ne soient prises. Le Royaume-Uni fait l'expérience des agents comptables depuis les années 1870. De Gladstone à Blair, en passant par Churchill et Thatcher, ce mécanisme a réussi à fonctionner assez bien et à garantir une bonne gouvernance au Royaume-Uni. Il a réussi l'épreuve du temps. Ce sont les Britanniques qui ont inventé le système parlementaire, et je pense que nous devrions toujours examiner les mécanismes que les Britanniques créent pour accroître la responsabilisation et la responsabilité au sein de cette institution.

En toute déférence, votre réponse à notre rapport est strictement technique et juridique. Je ne vois rien de substantiel dans cette réponse. Elle est de nature bureaucratique et ne vise pas vraiment l'essence de notre recommandation. Si nous voulons nous améliorer constamment, nous devons également examiner les décisions qui sont prises par ce gouvernement lui-même et ses ministres. Bien honnêtement, monsieur, je pense que les problèmes liés au programme des commandites viennent d'abord du côté politique et non de la bureaucratie et des fonctionnaires.

Vous dites dans votre réponse qu'il n'y a pas d'ambiguïté, pas d'incertitude au sujet des responsabilisations et des responsabilités des sous-ministres et des ministres. Je trouve cela vraiment ahurissant, monsieur. Nous avons une commission des comptes publics qui a étudié le problème. Nous n'avons trouvé personne qui a dit: « Je suis responsable de ce dossier; j'ai pris cette décision. » Nous n'avons pas trouvé une seule personne du côté du gouvernement qui soit prête à affirmer: « Je suis responsable de cela; je vais justifier ce qui s'est passé. » C'est l'exemple ultime du rejet systématique de la responsabilité sur les autres.

En fait, la raison pour laquelle la commission Gomery a lieu, c'est qu'il revient au juge Gomery de trouver qui était responsable de ce programme de commandites. D'où venait-il? Qui prenait les décisions? Qui en est responsable? Cela va coûter très cher et prendre beaucoup de temps. Il n'est tout simplement pas acceptable, monsieur, que vous répondiez à notre commentaire qu'il n'y a pas d'ambiguïté. C'est inacceptable. Honnêtement, je dirais qu'une partie de votre réponse n'a absolument aucun sens. Nous avons beaucoup d'autres exemples de rejet de responsabilités dans notre système.

Si nous voulons resserrer le processus qui existe dans cette ville et faire en sorte que les choses fonctionnent, nous ferions bien de lever certaines incertitudes et de préciser qui fait quoi. Je ne crois vraiment pas que nous allons répondre à cette question en mettant l'accent sur les fonctionnaires. Il faut mettre l'accent sur les ministres, vous-même, le Cabinet du premier ministre, et probablement aussi le greffier du Conseil privé, qui est probablement beaucoup plus un exécutant du Cabinet du premier ministre qu'un fonctionnaire.

● (0930)

J'en ai probablement dit beaucoup ici, mais j'aimerais avoir une explication détaillée des raisons pour lesquelles le postulat comptable ne fonctionnerait pas dans le système canadien. Je ne cherche pas vraiment de réponse technique, juridique ou dédaigneuse. J'ai personnellement l'impression que notre comité consacre beaucoup de temps à cette question et à la prévention des problèmes avant qu'ils n'arrivent. Notre comité est arrivé à la conclusion que cette mesure contribuerait beaucoup à prévenir un autre scandale des commandites et d'autres scandales, et nous appuyons cette mesure à l'unanimité; ce n'est pas une décision partisane. Je crois toujours que ce postulat, si on l'intégrait au système canadien, contribuerait beaucoup à prévenir que d'autres scandales des commandites n'arrivent.

● (0935)

Le président: D'accord, monsieur le ministre, vous avez quelques minutes. Allez-y.

L'hon. Reg Alcock: Merci, monsieur le président.

Vous avez abordé toute une panoplie d'enjeux sur lesquels j'aimerais pouvoir vous répondre, mais permettez-moi de réagir directement au cœur de ce que vous avez dit parce que, bien sûr, je suis totalement en désaccord avec vous. Je dois vous dire que le greffier du Conseil privé est tout sauf un exécutant du premier ministre. En fait, si le monde avait si peu froid aux yeux que lui, nous vivrions dans un monde complètement différent. Il suit toutes les meilleures traditions de conseils audacieux, et je peux l'attester personnellement, pour avoir moi-même reçu de ses conseils audacieux.

Vous affirmez qu'il était difficile de déterminer qui faisait quoi, qui était responsable de quoi, et je serais d'accord avec vous. En fait, à la lecture de votre rapport, c'est exactement l'idée qui nous a occupés.

Le problème que je vois dans les réponses simplistes, que cela vous plaise ou non, c'est qu'il s'agit sans contredit de l'organisation la plus grande et la plus complexe au Canada. L'organisation que Jack Welch administre — et il le fait exceptionnellement bien — est insignifiante du point de vue de la complexité et de la taille, et je le dis en toute déférence pour M. Welch. Les grandes sociétés ont peut-être cinq ou six secteurs d'activité; cette organisation en a 463. Nous avons l'effectif le plus important au Canada. Nous avons des responsabilités immenses envers les citoyens d'ici. Il serait donc faux de dire qu'il existe une solution rapide et facile. Il y a toute une série de façons de faire.

Lorsque j'ai dit que le gouvernement était stupide, c'était dans le contexte de la gestion intelligente. Nous n'investissons pas dans... mais ce n'est pas un problème de la fonction publique. Concernant l'observation que M. Himelfarb a faite sur les outils, nous les gouvernements, les gouvernements successifs, n'investissons pas dans les outils dont les organisations ont besoin pour être intelligentes ni dans les outils qui leur permettent de recueillir de l'information, de mieux surveiller ce qui se passe et de clarifier les choses. Il y a de graves problèmes ici qui sont liés à la gestion de cette institution très grande, très complexe et très importante.

Par ailleurs, lorsque nous disons que la doctrine... L'une des options était de dire que la doctrine de la responsabilité ministérielle, de la façon dont elle est structurée en ce moment, ne fonctionne plus et qu'elle devrait être jetée aux poubelles. Nous avons étudié la question avec beaucoup d'attention. C'est là d'où je suis parti, en fait, mais dans mon examen, à force de parler avec les Britanniques, d'étudier d'autres exemples dans le monde, comme ce qui se fait en Australie, et de me demander où le monde s'en allait en général, les sociétés cotées en bourse, j'en suis arrivé à la conclusion qu'en fait, non, ces relations étaient correctes. Le problème était qu'il n'y avait ni information ni attestation dans le système... Bien que nous ayons dit que les ministres étaient responsables de certaines choses, il n'y avait rien pour informer le ministre de sorte qu'il ne puisse pas faire autrement que de dire « Je le savais », parce que nous avons beau avoir tout un vocabulaire de responsabilisation, nous n'en avons pas les systèmes.

Cela a pour effet de nous offrir le système le plus solide qu'on puisse trouver, et je vous mets au défi de trouver un modèle plus solide ailleurs, y compris en Grande-Bretagne. Nous n'avons pas besoin de suivre la Grande-Bretagne. Elle a fait un petit pas dans cette voie, nous allons en faire un encore plus grand.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Fitzpatrick.

Monsieur Sauvageau, s'il vous plaît, huit minutes.

[Français]

M. Benoît Sauvageau (Repentigny, BQ): Bonjour, messieurs. Je vous remercie de nous avoir présenté ce beau document. Je vais vous poser quelques questions.

D'abord, je tiens à féliciter les fonctionnaires qui ont produit les documents que vous nous présentez, tout à fait par hasard, une semaine avant le dépôt du rapport du juge Gomery. Je suis sûr que c'est un pur hasard et qu'il n'y a aucune intention cachée derrière cela.

J'aimerais également vous demander si vous avez pensé — ou si le comité est intéressé — à demander à la vérificatrice générale quelle est son opinion sur les points que vous soulevez. Ce doit être grave, parce que quand Jane Stewart était ministre du Développement des ressources humaines et qu'il y a eu un scandale, elle avait préparé un plan en six points. Votre plan en contient 80. Ce doit être plus grave, ou il s'agit d'un plus gros plan. En principe, il vise à améliorer — ou il prétend viser à améliorer — la reddition de comptes par les ministres et par le Conseil du Trésor.

Monsieur le président du Conseil du Trésor, je ne veux pas vous faire de peine, mais je suis un peu déçu. Les affirmations de Lucienne Robillard étaient-elles différentes des vôtres lorsqu'elle témoignait devant le Comité permanent des comptes publics et qu'elle était présidente du Conseil du Trésor? À la Chambre des communes, elle disait vouloir resserrer les règles, que le gouvernement était bien, etc. Si on demandait à notre service de recherche de comparer les discours de Mme Robillard lorsqu'elle était présidente du Conseil du Trésor au discours que vous avez fait ce matin, on trouverait peut-être beaucoup de similitudes. Malheureusement, quand on se penche sur les résultats après coup, on est déçu plus souvent qu'autrement.

Vous dites vouloir améliorer la reddition de comptes des ministres, mais lorsqu'on leur pose des questions à la Chambre, ceux-ci nous répondent qu'ils transmettent le dossier au commissaire à l'éthique, à la GRC et que s'il y a un problème, on fera d'autres enquêtes. Il n'y a pas de reddition de comptes en ce qui a trait au Parlement.

D'autre part, je vous rappellerai que le Conseil du Trésor n'a rien vu venir en ce qui a trait au scandale des commandites, malgré le fait qu'un rapport de vérification interne de 2000 sonnait l'alarme sur ce qui s'est passé. Il n'a rien vu venir non plus relativement au scandale au ministère du Développement des ressources humaines.

Vous avez fait un beau discours. Quelqu'un au Québec appelait cela des « paroles verbales ». J'aimerais donc vous poser une question concrète. Admettons qu'il y ait deux rapports de vérification interne, un qui date de janvier 2004 et l'autre de mai 2004, et que le gouvernement nous dise qu'il va rendre publique sa réponse en décembre 2005, soit presque un an plus tard, en ce qui a trait au ministère du Patrimoine canadien et au Conseil de l'unité canadienne, plus précisément au Centre de recherche et d'information sur le Canada. On peut lire, dans les deux rapports de vérification interne, qu'il y a:

Peu de liens entre les objectifs du programme et l'utilisation des fonds;

Détournement de fonds entre le CRIC vers le CUC

Faible reddition de comptes [...]

On fait cela en personne ou par téléphone. On dit aussi qu'il y a:

Camouflage par le CUC de la provenance des fonds fédéraux

Inutilité du travail fait par le CRIC.

Je vous indiquerai à quelles pages on trouve ces citations, si cela vous intéresse.

Plus précisément, il est écrit ceci:

À peine 276 000\$ des 4,2M\$ ont été consacrés à la recherche (7%) en 2003-2004!

Si le rapport de vérification interne date de janvier 2004 et que nous sommes en octobre 2005, pouvez-vous nous dire ce que vos deux, trois, quatre ou cinq beaux rapports changeront à la situation actuelle, puisque le gouvernement a attendu 12 mois avant de bouger?

• (0940)

[Traduction]

Le président: Monsieur Sauvageau, nous étudions ici le dixième rapport du comité des comptes publics. Je vous laisse disserter dans la mesure où je m'attends à ce que vous posiez des questions sur le cadre de responsabilité. Vous venez plutôt de poser des questions sur la responsabilité en citant particulièrement les deux rapports de vérification que vous avez. Je vais donc vous dire que vos questions, en gros, doivent porter sur le postulat comptable et la philosophie de la responsabilité plutôt que sur ces deux rapports particuliers, parce que je suis sûr que le ministre ne les connaît pas.

[Français]

M. Benoît Sauvageau: Je ne suis pas un adepte des « paroles verbales ». Le président du Conseil du Trésor a préparé un beau plan en 80 points, mais j'aimerais qu'il nous dise comment cela s'appliquera concrètement.

[Traduction]

Vous ne le savez pas?

L'hon. Reg Alcock: Merci infiniment, monsieur le président.

Je vais commencer par répondre à l'une des questions que le député a soulevées au tout début. Je ne peux parler pour la vérificatrice générale, mais j'aimerais bien que le député interroge la vérificatrice générale sur les recommandations que nous avons formulées dans notre vérification interne. Je peux aussi lui recommander de consulter n'importe laquelle des associations professionnelles qui s'occupent de cette question, et je suis certain qu'il recevra les garanties que j'ai reçues qu'il s'agit d'un excellent moyen de régler exactement la question de responsabilité que vous soulevez, qui a été soulevée dans votre rapport et qui a été soulevée par la vérificatrice générale. La question était la suivante: qui savait ce qui se passait dans l'ancien système de vérification interne?

C'était l'un des aspects inquiétants chez les sociétés de la Couronne. La vérité a éclaté au grand jour et nous avons constaté le problème lorsque nous avons vu ce qui est arrivé dans les grandes entreprises privées comme Enron ou Andersen.

Un instant.

[Français]

M. Benoît Sauvageau: Monsieur le ministre, permettez que je vous interrompe...

[Traduction]

L'hon. Reg Alcock: Donnez-moi la chance de répondre à votre question. Je vois bien que vous voulez entrer dans la polémique de ce qui s'est passé avec Patrimoine au Québec, mais j'aimerais me concentrer sur la réponse à votre question de savoir qui savait quoi à quel moment.

Le problème était que la vérification interne produisait des renseignements qui n'étaient pas partagés avec le conseil d'administration parce qu'ils étaient bloqués par le président. Nous avons donc changé le rapport hiérarchique entre la vérification interne et les comités de vérification de l'administration des sociétés d'État exactement comme l'ont fait la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario et Sarbanes-Oxley; ces modifications constituent des améliorations très rigoureuses. Bill Blundell de General Electric, l'entreprise de Jack Welch, qui avait la réputation d'être l'une des entreprises les mieux gérées et les plus éthiques au monde, a dit qu'il s'agissait d'un rapport de qualité supérieure prévenant rigoureusement tous les grands problèmes de fonctionnement.

Nous avons travaillé fort en ce sens. Nous avons apporté la même rigueur à l'interne et nous l'avons modifiée en fonction de la nature des organismes publics. Cependant, elle est conçue dans un but dont on parle depuis des dizaines d'années en administration publique et qu'on préfère...

• (0945)

[Français]

M. Benoît Sauvageau: Monsieur le président, il utilise tout le temps dont je dispose! Il sait comment fonctionne la politique.

[Traduction]

Le président: Puis-je intervenir? Si vous voulez que les témoins répondent brièvement à vos questions, vous devez poser des questions claires et précises. Si vous posez une question générale...

L'hon. Reg Alcock: Je suis prêt à y répondre.

Le président: Je vais demander au président d'être aussi bref que possible, pour que le député puisse poser une autre question.

L'hon. Reg Alcock: Certainement.

Je pense que la série d'améliorations que nous avons apportée vise le coeur même des problèmes relevés par ce comité et le coeur même

des problèmes relevés par la vérificatrice générale, soit qu'il n'y avait pas de procédés clairs pour informer les bonnes personnes et veiller à ce qu'il y ait un suivi.

Nous avons fait une chose dont on parlait dans l'administration publique depuis très longtemps. Elle a été recommandée pour la première fois en 1979 par la commission Lambert; il s'agissait d'inclure des vérificateurs externes ne relevant pas du gouvernement dans les comités de vérification de chacun des grands ministères.

[Français]

Le président: C'est bien.

Vous pouvez poser une brève question, monsieur Sauvageau.

M. Benoît Sauvageau: Je voudrais faire un bref commentaire. Votre non-réponse à un cas concret démontre que vos textes ne sont pas concrètement applicables.

[Traduction]

L'hon. Reg Alcock: Je ne sais pas comment répondre à cela, monsieur le président.

Le président: Monsieur Lastewka, vous avez huit minutes. Allez-y.

L'hon. Walt Lastewka (St. Catharines, Lib.): Merci beaucoup, monsieur le président.

J'aimerais entrer dans le vif du sujet avec mes questions et m'en tenir au sujet d'aujourd'hui.

Monsieur le ministre, il n'est pas facile d'apporter des changements dans une grande organisation. Vous recommandez nombre de changements que vous avez l'intention de mettre en oeuvre. J'aimerais comprendre comment vous comptez le faire avec la fonction publique, avec le greffier, pour qu'un changement organisationnel s'opère vraiment dans tous les ministères. Nous avons beau avoir des brochures, modifier nos politiques, mais s'il n'y a pas de bonne mise en oeuvre pour que les changements soient intégrés, ils resteront dans les livres plutôt que de se transformer en réalité.

Pouvez-vous nous dire tous les deux comment vous envisagez cette mise en oeuvre? Je pense que c'est justement l'une des préoccupations de l'opposition, il faut mettre en oeuvre des mesures concrètes dans la fonction publique. C'est une grande organisation. J'adhère à l'école de pensée selon laquelle les solutions simples à des problèmes complexes sont habituellement mauvaises. Comment allons-nous nous attaquer à celui-ci?

L'hon. Reg Alcock: Monsieur Lastewka, je pense que c'est une question importante. J'ai entendu à répétition pendant mes consultations au pays à ce sujet que sans un plan de mise en oeuvre, la meilleure stratégie n'est qu'une hallucination. Il faut vraiment tenir compte des deux côtés de la médaille.

Je tiens à dire dès le départ que les fonctionnaires sont aussi fâchés de tout cela que quiconque. Ce sont les fonctionnaires qui veulent instituer ces changements. Ils sentent la même urgence pour que l'on investisse dans la gestion et qu'on leur donne les outils pour faire le travail qu'ils ont à faire. C'est une organisation supérieure que je ne cesse de défendre comme le fondement de la qualité de vie dont nous jouissons au Canada.

Ce changement ne viendra vraiment pas d'une simple volonté de changement, mais d'outils, de ressources et de leadership. Les investissements que nous faisons dans la formation scolaire, que nous avons annoncés hier, font partie intégrante d'un effort pour donner aux gens les outils dont ils ont besoin pour comprendre comment ces nouveaux modèles de responsabilité fonctionnent et pour jouer les rôles qu'ils ont à jouer dans ce contexte.

L'autre nouveauté que j'ai annoncée vendredi, bien que ce ne soit pas exactement cela, est un mécanisme de supervision pour moi-même au Conseil du Trésor et le gouvernement. Lorsque je lis les rapports sur les tentatives de réforme passées... Malheureusement, on se rend compte que l'on ne constate de mouvement vers le changement que lorsqu'on a un problème (et je pense que c'est autant de la faute de la classe politique que des autres) parce que nous ne participons pas pleinement à l'administration, parce que nous ne prenons pas le temps de nous asseoir et de bien surveiller l'administration. Dès que le problème disparaît, le mouvement de changement s'étioule. Vous n'avez qu'à relire les rapports de la vérificatrice générale dans les détails et vous verrez qu'il y a bien des grandes annonces de réforme qui n'ont jamais vraiment porté fruit parce que la volonté de les mener à bien a disparu.

Nous avons annoncé vendredi un mécanisme par lequel un groupe externe fera rapport chaque année et nous tiendra, moi (tant que j'occuperai ce poste) et le gouvernement, responsables de la mise en oeuvre des diverses réformes et changements que nous proposons. C'est donc une combinaison de mesures pour donner les outils nécessaires à la fonction publique et nous rendre publiquement responsables de la mise en oeuvre de ces changements.

• (0950)

M. Alex Himelfarb: J'ajouterai très brièvement que les sous-ministres sont déterminés à faire appliquer cette règle. Nous nous rencontrons à ce sujet et veillons à faire partie de la mise en oeuvre. Le secrétaire du Conseil du Trésor rencontre tous les sous-ministres de tous les ministères afin d'élaborer des plans d'action précis et d'établir des objectifs qui seront intégrés à la gestion du rendement dans les contrats que je conclus avec les sous-ministres, pour que nous soyons vraiment responsables de la réalisation de ces changements. Cela se fera ministère par ministère, organisme par organisme.

L'hon. Walt Lastewka: Il y a un autre point dont il a été question dans certains de nos travaux préliminaires, quand nous avons entendu divers témoins. En raison de la taille de la fonction publique et de l'appareil gouvernemental, quand des programmes touchent plusieurs secteurs d'activité des ministères, il est parfois très clair que le gouvernement ou la fonction publique ne se prête pas facilement à une organisation en matrice quand, tout à coup, un sous-ministre doit assumer la responsabilité et les autres sous-ministres, se contenter de faire partie de l'équipe. J'aimerais vous entendre dire comment vous allez faire en sorte que nous apprenions à fonctionner dans une structure matricielle quand des programmes touchent simultanément plusieurs sphères de responsabilité ministérielles.

Ma propre expérience au sein de grands organismes m'a appris qu'il faut du temps avant qu'on prenne conscience qu'il faut travailler au sein d'une structure matricielle, que parfois tel sous-ministre assume le rôle principal et, parfois, tel autre, qu'il faut faire équipe et qu'on ne peut pas travailler en vase clos.

Que prévoyez-vous comme résultat de vos divers programmes, pour faire en sorte que nous, de la fonction publique et du gouvernement, savons comment travailler au sein d'une organisation matricielle?

L'hon. Reg Alcock: Monsieur Lastewka, on voit que vous avez déjà fait de la gestion au sein d'un grand organisme, car vous êtes allé droit au coeur d'un problème extrêmement difficile, un problème rendu encore plus difficile par la taille énorme et la variabilité du gouvernement ainsi que par le manque des investissements requis juste pour fournir...

La première chose à faire pour mettre en place la matrice, c'est de se doter des outils d'information voulus pour vous permettre de la voir et de la gérer. Quand je parle de toutes les décisions qui ont été prises, certaines d'entre elles au tout début visaient simplement à commencer à s'organiser pour pouvoir avoir une vue d'ensemble de l'organisation. De l'excellent travail s'est fait à cet égard au cours de la dernière décennie, à mesure que les gens ont essayé de s'y adapter, mais il n'en demeure pas moins que nous avons sept systèmes financiers différents et 14 systèmes distincts de gestion des ressources humaines.

L'information est la monnaie d'échange en gestion et elle l'est doublement en gestion publique. Essayer de se doter des outils qui permettront aux fonctionnaires de voir ce qu'ils gèrent de cette manière est incroyablement important.

En raison de nos obligations de rendre des comptes à la Chambre que nous imposent les lois, nous avons aussi une structure très verticale, par ministère, de sorte que la direction...

En fait, c'est ce que je fais à l'égard de la réglementation intelligente, une de mes responsabilités: comment obtenir que de nombreux ministères collaborent à mettre en place des changements qui exigent des changements dans toute une série de ministères? Plutôt que de vous faire perdre votre temps, je vous dirai que c'est tout un défi. Je peux aussi vous assurer que nous en sommes pleinement conscients. Nous y travaillons dans le dossier des questions autochtones, dans celui des indicateurs du changement climatique. C'est ce que vise la réglementation intelligente, mais il nous reste encore beaucoup de chemin à faire.

Nous serions ravis de revenir ici vous parler de certains instruments de reddition de comptes qui permettraient de repérer ces choses et qui permettraient aux comités d'y participer et de nous aider. C'est là un problème qu'il faut absolument régler, et je puis vous dire qu'au sein de cette organisation, étant donné sa taille, le problème est grave.

L'hon. Walt Lastewka: Voilà qui m'amène à ma dernière question. Elle est très courte, monsieur le président. Je suis sûr qu'elle intéressera les membres du comité.

Vous avez affirmé avoir besoin de systèmes, d'outils et de tout le reste pour réaliser ce changement. Cela coûtera de l'argent. Ce projet relèvera-t-il du Conseil du Trésor? Pourrez-vous nous revenir accompagné du greffier pour nous expliquer qu'un montant de X dollars a été mis de côté pour le changement organisationnel, pour fournir à la fonction publique les systèmes et les outils dont elle a besoin, et pouvez-vous nous faire rapport de l'évolution de ce dossier?

Le président: Je vous demanderais de répondre très brièvement, s'il vous plaît.

L'hon. Reg Alcock: Je serais ravi de revenir en parler avec vous.

Le gouvernement va fournir les ressources requises pour faire en sorte que chaque étape est exécutée comme il faut. Je ne crois pas, monsieur Lastewka, que le Conseil du Trésor doit être celui qui voit à toute la mise en oeuvre. Cela nous ramènerait à l'époque où le commandement et le contrôle étaient beaucoup trop centralisés. Toutefois, le Conseil du Trésor garantira la qualité, ce sera lui qui assurera le suivi, qui élaborera la politique et qui se chargera du ressourcement.

• (0955)

Le président: Monsieur Lastewka, je vous remercie.

Monsieur Christopherson, vous avez huit minutes.

M. David Christopherson (Hamilton-Centre, NPD): Monsieur le président, je vous remercie beaucoup et je vous remercie également, monsieur le ministre et monsieur le greffier du Conseil privé, d'avoir répondu à notre invitation. Nous vous en sommes reconnaissants.

Je dois avouer que tout cela ne me semble pas aussi clair que le ministre espérait que ce le serait à la fin. Les sous-ministres n'assument pas simplement des responsabilités déléguées et ne font pas que de la surveillance. Ils ont en réalité de véritables responsabilités qui leur sont conférées par la loi. Pourtant, la position de votre gouvernement est que, lorsque les sous-ministres comparaissent devant notre comité, ils sont ici pour représenter leur ministre, non pas pour répondre de leurs propres actes.

Nous en revenons à cet éternel cercle vicieux qui s'est manifesté durant le scandale des commandites, et c'est pourquoi nous en sommes où nous en sommes. Je ne vois toujours pas tout à fait comment les choses vont s'améliorer. Jusqu'ici — soit le président du comité, soit le ministre me corrigera si je fais erreur —, les sous-ministres ont défilé et... Essentiellement, quand on lui pose des questions difficiles — pourquoi a-t-on fait cela, qui a pris ces décisions —, le sous-ministre répond: « Je ne puis répondre à cette question; il faudrait la poser au ministre. Je ne peux pas parler de cette question, elle relève de la responsabilité ministérielle ». Le ministre s'amène, nous lui posons exactement la même question et il nous répond: « Un instant, ce n'est pas moi qui dirige le ministère. C'est le sous-ministre. Je ne prends pas ces décisions. Ce n'est pas moi qu'il faut en tenir responsable ». Et nous revoilà à la case départ.

Je ne suis donc pas tout à fait sûr de la façon dont on permet au comité de s'acquitter de sa responsabilité parlementaire, soit d'obtenir des réponses. Je fais donc appel à votre aide, monsieur le ministre. Aidez-moi à comprendre comment les choses vont s'améliorer, en ce sens que les gens vont réellement devoir répondre de leurs actes et, quand notre comité pose des questions, lui fournir de véritables réponses.

L'hon. Reg Alcock: D'accord. La question est très importante à mon avis, et je vous sais gré de l'avoir posée. Il faut la scinder en deux. Vous avez parlé des sous-ministres qui ont des responsabilités particulières qui leur sont conférées par la loi. Le principe veut tout de même que ce soit le ministre qui doit rendre des comptes à l'égard de ces responsabilités. Toutefois, dans pareil cas, nous suggérons non pas de suivre la pratique britannique en matière de reddition de comptes — il existe une différence entre les deux termes —, mais que les sous-ministres puissent être appelés à répondre de leurs activités dans les secteurs pour lesquels la loi leur confère une responsabilité.

Pour ce qui est de l'autre partie de votre question, cependant — et en fait, si l'on en revient aux questions posées au sujet de l'efficacité du modèle britannique, il existe un excellent épisode de *Yes, Minister* à ce sujet qui illustre exactement la même situation.

Ce que nous souhaitons faire, cependant, c'est non pas simplement d'exposer avec plus de rigueur les obligations de rendre des comptes des ministres et des sous-ministres; ces obligations sont également inscrites dans une loi — et votre comité prendrait, il faut le supposer, part au débat et à l'adoption de cette loi — et cette loi prévoit des mécanismes d'information qui éliminent toute ambiguïté. Par ailleurs, non seulement en fait-elle une exigence, mais elle crée aussi un autre processus, soit le comité indépendant qui, soutenons-nous et soutenons certes ceux qui s'estiment être des experts en gouvernance, fournit un système de freins et de contrepoids auquel nul ne peut échapper.

M. David Christopherson: J'en suis conscient. Je dois avouer, cependant, que je ne suis toujours pas sûr de comprendre d'où vont nous venir les réponses que nous ne pouvions pas obtenir dans le passé. Les tentatives en vue d'esquiver les questions de notre comité ne sont pas utiles, parce que notre comité ne se contentera pas d'un simple exercice théorique. Nous entendrons les témoignages de sous-ministres qui viendront ici après la mise en oeuvre des changements et nous saurons s'il y a vraiment eu changement.

Toutefois, je ne comprends toujours pas comment cela va éviter que les sous-ministres viennent ici et répondent que ce n'est pas leur décision, que cela relève de la responsabilité du ministre. Ils peuvent le faire, et ils le font en l'absence du ministre. Le ministre comparait ensuite, en l'absence du sous-ministre, et répond que ce n'est pas sa décision.

Je sais que le gouvernement fédéral est un peu différent, mais j'ai été ministre au sein d'un gouvernement provincial, de sorte que je comprends jusqu'à un certain point comment tout cela fonctionne. Toutefois, pour ce qui est de la reddition de comptes, je ne vois pas en quoi ce que vous proposez règle le problème.

Le président: Monsieur Himelfarb, je crois que c'est vous qui allez répondre à la question — avec clarté, j'en suis convaincu.

M. David Christopherson: Et qui plus est, avec concision.

M. Alex Himelfarb: Avec concision, c'est sûr.

J'ai relu la réponse faite par le gouvernement au 10^e rapport et je conviens que la réponse était de nature technique. Il est évident, primo, qu'il faut clarifier la notion d'obligation de rendre des comptes. L'obligation de rendre des comptes des sous-ministres existe dans la loi, tant du côté des ressources humaines que du côté de la gestion des finances publiques, et il faut la préciser. Je crois que vous trouverez, dans les documents qui ont été déposés, un engagement en vue de mieux définir l'obligation de rendre des comptes.

Tant les ministres que les sous-ministres doivent rendre des comptes. Je sais que cela vous semble insatisfaisant comme réponse, mais les ministres doivent rendre compte au Parlement et les sous-ministres, au pouvoir exécutif — les sous-ministres ne peuvent pas contourner leur obligation de rendre des comptes — et ils auraient à rendre des comptes à votre comité, si cela signifie, d'après ce que j'ai compris, répondre ouvertement au comité au sujet de leur obligation de rendre des comptes. La question n'est pas tant de savoir qui est responsable, mais à l'égard de qui on est responsable. Les ministres doivent rendre des comptes au Parlement, et les sous-ministres, au pouvoir exécutif.

Soit dit en passant, je crois savoir que c'est justement ainsi que s'applique le concept de l'agent comptable; c'est exactement ainsi que cela fonctionne au Royaume-Uni. Là-bas, on utilise des termes différents, et ils n'ont pas de loi équivalant à notre Loi sur la gestion des finances publiques, mais les ministres doivent rendre des comptes au Parlement, et les sous-ministres, au pouvoir exécutif et au Parlement.

• (1000)

Le président: Je crois que M. Christopherson a une autre question à poser.

M. David Christopherson: Merci.

Tout d'abord, monsieur le président, j'aimerais savoir, pour me situer en contexte, s'il existe une règle interdisant au comité d'entendre les ministres et sous-ministres simultanément ou sont-ce des personnages comme Clark Kent et Superman — ils ne se trouvent jamais les deux au même endroit en même temps?

Le président: Non, rien n'interdit au comité de le faire. Notre comité, comme vous le savez, n'invite habituellement pas les ministres, mais rien ne l'empêche d'inviter les deux à la fois.

M. David Christopherson: Il me semble qu'une mesure aussi pratique est la seule solution presque.

Je respecte les réponses que vous avez données. Je comprends. Je dois vous dire que ce sont de bien belles paroles, mais qu'elles ne signifient pas grand-chose quand la situation se corse et que tous cherchent à protéger leurs arrières. C'est à ce moment-là que nous commençons à obtenir ces réponses qui ne nous mènent nulle part.

Messieurs, je suis désolé, mais je n'ai pas encore entendu quoi que ce soit qui offre une véritable solution au problème.

Monsieur le président, une solution simple consiste peut-être à inviter les deux en même temps, à ne plus leur permettre de jouer l'un contre l'autre, d'avoir une solution beaucoup plus pratique que ce que j'entends le ministre proposer aujourd'hui et qui ne me semble toujours pas répondre directement à la question. Tout cela a l'air fort bien, mais j'ai l'impression que si les choses se corsaient à nouveau, que les médias étaient présents et que tous s'inquiétaient et étaient craintifs, en tant que comité, nous nous retrouverions à nouveau à tourner en rond.

Nous n'avons même pas parlé du problème avec lequel nous sommes souvent aux prises, soit que les sous-ministres viennent ici et disent — il s'agit d'une question connexe — qu'ils n'occupaient pas ce poste à ce moment-là. Si l'on arrive enfin à les épingler au point où ils sont presque obligés d'assumer une certaine responsabilité, ils nous répondent qu'ils n'étaient pas en fonction à l'époque, qu'ils n'étaient pas sous-ministres à l'époque, de sorte qu'ils ne peuvent pas répondre. C'est peut-être bien vrai, mais à nouveau, on nous plante là, sans réponse et sans solution, parce que dès que nous accueillons à nouveau le ministre, celui-ci dit que c'est là la responsabilité du sous-ministre, que c'est lui qui dirige le ministère, pas lui.

Je vais vous donner la possibilité de répondre, mais je ne suis pas satisfait, je ne crois pas que ce que nous entendons aujourd'hui va se traduire en réelle obligation de rendre des comptes. Je ne suis tout simplement pas satisfait, monsieur le ministre.

Le président: Soyez très bref.

M. Alex Himelfarb: Je suis désolé de devoir vous contredire, mais j'estime que les responsabilités sont claires et de mieux en mieux définies. Bon nombre des questions que vous soulevez ont davantage trait à la volonté d'assumer la responsabilité. C'est là une

question plus générale, une question d'éthique. Je comprends à quel point les Canadiens sont frustrés parce que le haut fonctionnaire, y compris le greffier, refuse d'assumer ses responsabilités. Il s'agit-là d'une question de morale et d'éthique, et je conviens avec vous qu'il faut inculquer à ces gens un sens des responsabilités. Cela ne se fait pas à coup de règles et de procédure; cela se fait en prenant un engagement absolu d'assumer la responsabilité de ce qui arrive au sein d'un programme ou d'un secteur d'activité.

Le président: Vous venez tout juste de nous dire, monsieur Himelfarb, que les ministres sont redevables au Parlement et les sous-ministres, au pouvoir exécutif. Cependant, ce n'est pas le cas. Nous savons fort bien qu'après un remaniement ministériel, le ministre ne peut répondre au Parlement ce qui s'est passé dans son ministère avant son arrivée. Il est tout à fait faux de dire que les ministres sont redevables au Parlement. Il n'y a pas eu de démissions à la suite du scandale des commandites; en fait, il n'y a eu de démission depuis les 12 années que je suis ici, loin de là, pour n'avoir pas assumé ses responsabilités, et l'actuel gouvernement se donne beaucoup de peine pour que les responsables puissent se défilier.

Revenons-en à cette question: les ministres sont-ils redevables au Parlement, oui ou non? J'affirme qu'ils ne le sont pas; ils doivent uniquement rendre des comptes au Parlement. Établissons bien la terminologie. Doivent-ils rendre des comptes au Parlement? Ce sont là vos propres mots, monsieur Himelfarb. Montrez-moi de quelle façon ils doivent rendre des comptes au Parlement.

• (1005)

M. Alex Himelfarb: En ce sens qu'ils doivent gagner la confiance du Parlement. C'est là la base de notre système.

Le président: Le premier ministre a ignoré les demandes de démission quand il y a eu des problèmes flagrants au sein d'un ministère. Je me souviens notamment du problème à DRHC, de la nouvelle ministre, Mme Stewart, qui avait affirmé que tout cela s'était produit avant son arrivée de sorte qu'elle ne pouvait pas en assumer le blâme.

Nul n'a jamais assumé le blâme dans cette affaire-là. Qui donc était responsable? Qui était responsable du programme des commandites?

Quand vous venez ici nous tenir de pareils propos, soit que les ministres sont responsables... ils ne le sont pas. Contentons-nous de le reconnaître simplement.

Monsieur Anders, vous avez huit minutes.

M. Rob Anders (Calgary-Ouest, PCC): J'ai quatre questions à poser.

La première s'adresse au ministre. Le ministre croit-il que les ministres qui remettent leur démission, en application des principes de la responsabilité ministérielle, devraient recevoir une indemnité de départ?

Le président: Je ne suis pas sûr. Parlez-vous d'un ministre qui renonce à sa fonction de ministre et redevient simple député?

M. Rob Anders: Si le ministre souhaite commenter le cas particulier d'un député...

Le président: Donnez simplement les éclaircissements demandés. Vous ne parlez pas d'un ministre qui démissionne et quitte la Chambre des communes?

M. Rob Anders: Je parle plus particulièrement d'un ministre qui démissionne, mais naturellement je serais ravi d'entendre la réponse relative à la démission d'un député.

Toutefois, j'aimerais bien pouvoir poser mes quatre questions, si vous le permettez.

Le président: D'accord. Allez-y.

M. Rob Anders: C'est ma première question: devrait-il recevoir une indemnité de départ?

Pour ce qui est de ma deuxième question, je crois que la troisième recommandation du dixième rapport est la plus directe. Elle dit qu'un sous-ministre doit consigner ses objections à un plan d'action dans une lettre adressée au ministre en lui expliquant ses motifs, puis que si un ministre souhaite persister dans cette voie, il doit en donner l'instruction par écrit au sous-ministre. Si les instructions lui ordonnant d'aller de l'avant sont reçues par écrit, le sous-ministre doit envoyer copie de la correspondance pertinente à la vérificatrice générale du Canada et au contrôleur général du Canada.

Pour ma part, j'estime que c'est là un mécanisme plutôt bon. Paul Martin, dans sa déclaration du 21 avril 2005, a dit que la responsabilité représente plus que de simples mots. J'estime que la troisième recommandation est une assez bonne solution. Les Britanniques semblent y accorder une certaine valeur. Vous-même, monsieur le ministre, avez dit que vous aimeriez qu'elle soit mise en oeuvre de A à Z, et je me demande si vous pouvez nous en parler plus abondamment.

Ma troisième question, monsieur le ministre, concerne toute observation que vous auriez au sujet de plusieurs de ces questions. Ce que vous avez dit ce matin au sujet de l'information... la confirmation est importante. Vous-même, vous avez, à la télévision nationale, rejeté le coût du scandale des commandites, en affirmant qu'il reposait sur une vérification inexistante, puis vous avez été obligé de vous rétracter. Certains des collègues de votre caucus ont déclaré que vous jouiez avec les faits de manière un peu désinvolte. J'aimerais donc savoir, étant donné ce qui précède, comment vous pouvez vous attendre à ce que nous acceptions comme vrai ce que vous nous dites.

Enfin, vous avez aussi, dans votre déclaration d'aujourd'hui, affirmé que bon nombre des échecs de la mise en oeuvre étaient attribuables à son rejet par la classe politique. La dernière partie de la quatrième question, c'est que vous avez eu 12 ans pour le faire. Donc, si la classe politique dont vous faites partie a eu 12 ans au sein de votre parti pour mettre en oeuvre les changements et que rien n'a été fait, que se passe-t-il?

Le président: D'accord. Vous avez posé vos quatre questions. Nous allons y répondre une à une.

Monsieur Alcock, en réponse à la première question.

L'hon. Reg Alcock: Permettez-moi de répondre à la première et à la troisième questions en même temps. Le problème c'est que cela se rapporte en fait à la dernière.

Je maintiens la déclaration que j'ai faite, car franchement, si le débat autour de cette table — particulièrement au comité des comptes publics, mais je dirais certainement la même chose dans le cas du comité des opérations gouvernementales, qui traite également de ces importantes questions de gestion — finit simplement par tomber dans les futilités du débat, de la perception, des insinuations, etc. du public vous causez véritablement du tort aux Canadiens, à la fonction publique et à vous-mêmes.

Je prétendrais — et je l'ai fait publiquement, il n'y a donc rien de nouveau — que l'un des problèmes fondamentaux de la gestion du gouvernement s'explique du fait que les politiciens ne passent pas assez de temps à y réfléchir. L'un des changements inhérents à ceci, et c'est ce que le secteur public a dit à de nombreuses reprises — non

pas la fonction publique, mais les analystes — c'est que la gestion publique récompense les gens pour les décisions de politique, car il s'agit de l'élément central du débat public et les attentes n'ont pas été les mêmes en matière de gestion.

La fonction publique, à l'interne, a eu des attentes en matière de gestion — ne vous méprenez pas sur ce que je dis ici — mais pas de la façon dont on en parle à cette table. Lorsque vous arrivez ici, vous êtes confrontés à un débat interminable qui s'appuie véritablement sur des perceptions et non sur des faits. Je crois que vous causez un véritable tort. Cela peut s'expliquer, je crois, par le fait que les gens sont vivement intéressés lorsque surgit un problème et veulent diffamer tous ceux qui se trouvent sur leur passage; par contre, personne ne veut s'attaquer véritablement à ces problèmes pour les résoudre, et s'apercevoir que la fonction publique y consacre des ressources.

Votre comité publie régulièrement des rapports qui attaquent les fonctionnaires sous prétexte qu'ils reçoivent un bonus de 3 p. 100 pour l'excellence de leur travail. Quelle horreur! Avez-vous la moindre idée du problème que nous allons avoir pour recruter des gens qui seront chargés de cette organisation extrêmement importante si, autour de cette table et de chaque côté de la Chambre, nous ne nous engageons pas mieux à l'égard de la gestion, pour la comprendre et pour assurer une surveillance adéquate? Vous demandez-vous pourquoi les gens viennent devant les comités sans vous donner de réponse claire? C'est tout simplement parce qu'on ne leur pose pas de questions directes.

L'un des problèmes de la gestion publique, contrairement à la gestion privée qui nous dépasse de loin à cet égard, puisqu'elle dispose d'indicateurs très clairs de succès ou d'échec, c'est qu'un fonctionnaire ou quiconque peut être laissé pour compte uniquement à cause d'une perception; vous vous attendez ensuite à ce que l'on prenne tout cela au sérieux. Tout le débat porte sur la perception d'une personne, ce qui est un tort. Pour la fonction publique, pour les Canadiens, nous nous devons de nous engager dans cette réalité, c'est-à-dire d'examiner où se retrouve l'excellence et c'est ce que nous avons fait ici. Effectivement, beaucoup de décisions doivent être prises, puisqu'il s'agit de l'organisation la plus vaste et la plus complexe du Canada. On ne règle pas tous les problèmes en un tournemain, mais au bout de nombreux efforts concertés.

Par ailleurs, les priorités changent. Lorsque je suis arrivé ici en 1993, le Canada était confronté à l'une des plus graves crises de son histoire, puisqu'il était considéré comme un pays du Tiers-monde en matière de finances. Effectivement, le gouvernement n'avait pas porté son attention sur de tels investissements comme je l'aurais voulu, car il tenait à équilibrer nos livres. Nous y sommes parvenus et une fois cela fait, nous avons commencé à nous pencher sur d'autres questions. Un des éléments — et ce n'est pas mon travail, mais celui de l'un de mes prédécesseurs — c'est la refonte de la loi sur la gestion des ressources humaines qui finalement traite de ces énormes problèmes de recrutement.

Saviez-vous également qu'aucun élément de cette information n'est nouveau. Je ne dévoile aucun secret. Tout ceci a été signalé par des fonctionnaires à plusieurs reprises, et la Chambre et ces comités n'en seront jamais saisis.

Franchement, si vous passiez un peu plus de temps sur la gestion, elle n'en serait que meilleure; je peux vous le garantir.

● (1010)

Le président: Merci, monsieur le ministre.

Très brièvement...

L'hon. Reg Alcock: Maintenant, au sujet de votre troisième recommandation...

M. Rob Anders: Eh bien, traitons d'abord de la première, qui porte sur les principes de responsabilisation. Croyez-vous que quiconque devrait recevoir une prestation de cessation de fonctions s'il démissionne?

L'hon. Reg Alcock: Vous voulez m'entraîner dans le débat relatif au ministre Dingwall. Je crois que ceux qui acceptent des postes particuliers concluent certaines ententes. Je pense qu'il existe certaines règles au sujet de la démission des députés de la Chambre. Je ne sais même pas ce qu'elles sont, franchement, mais j'imagine que c'est prévu, comme dans le cas de nos employés. Dans la mesure où ces ententes sont claires et transparentes dans la politique existante, elles doivent être respectées. Je crois qu'un ministre qui démissionne... Je ne pense pas qu'il y ait de prestation de cessation de fonctions en pareil cas.

Passons toutefois au vif du sujet.

M. Rob Anders: Monsieur le ministre, vous avez parlé de la nécessité d'avoir des indicateurs clairs. Si quelqu'un démissionne à cause de principes de responsabilisation et pourtant bénéficie d'une prestation de cessation de fonctions, de toute évidence, l'indicateur n'est pas très clair à cet égard.

L'hon. Reg Alcock: Je viens de dire je crois que selon moi, les ministres ne bénéficient pas d'une prestation de cessation de fonctions. Je ne pense pas qu'il existe une telle politique.

Le président: Votre temps de parole est malheureusement écoulé, monsieur Anders.

Monsieur Holland, huit minutes.

M. Mark Holland: Merci beaucoup, monsieur le président, et merci à vous, monsieur le ministre Alcock, ainsi qu'à M. Himelfarb, de comparaître devant notre comité. Nous vous remercions du travail que vous faites et du temps que vous consacrez, non seulement pour comparaître devant nous, mais aussi pour réagir aux travaux et au rapport de notre comité.

J'aimerais aborder le premier point, à savoir, monsieur le ministre, que vous avez raison de dire que nous sommes tous responsables du processus de cette responsabilisation, qu'il s'agit non seulement de faire le suivi du côté du gouvernement, mais aussi du côté des comités, quant au genre d'attention que nous portons à tel ou tel sujet et également au type de questions que nous posons.

Aujourd'hui, malheureusement, nous voyons une partie du problème. M. Sauvageau, sans ouvrir le document ni écouter la plupart de ce qui a été dit, l'a réprouvé en déclarant qu'il s'agissait d'un mauvais rapport. Nous venons juste de le recevoir et il ne l'a même pas ouvert et pourtant il le réproouve.

Nous avons ensuite une autre question sur un sujet tout autre, à savoir que quelqu'un essaie de marquer des points politiques au lieu de poser les questions qui s'imposent sur la façon de véritablement améliorer la responsabilisation. En fait, je n'ai pas pu l'examiner en détail — je dirais que probablement aucun de nous ne l'a fait — et ne peux donc décider s'il faut en faire l'éloge ou le réproover.

J'aimerais vous poser une question à laquelle vous n'avez pas eu la possibilité de répondre. Un sous-ministre serait-il tenu d'écrire une lettre au vérificateur général indiquant qu'il s'oppose à une directive que lui a remis un ministre? Sinon, il en serait en fait tenu responsable, étant donné qu'il est obligé d'avertir le vérificateur général et le contrôleur général de son point de préoccupation.

Je le répète, je n'ai pas eu la possibilité de lire tout ceci, mais je serais intéressé de savoir comment vous donneriez suite à cette recommandation particulière et ce que vous en pensez.

• (1015)

L'hon. Reg Alcock: Merci, monsieur Holland, pour votre question et vos observations.

Je tiens à dire que je prends tout ceci très au sérieux. J'en ai parlé avant de devenir ministre et je pense que les gouvernements démocratiquement élus de la planète sont confrontés à un défi de taille lorsqu'ils essayent de s'adapter aux énormes changements que subissent les organisations. C'est en grande partie à cause de ce que l'on appelle communément aujourd'hui la révolution du savoir ou la révolution des communications, où les décisions sont exigées de plus en plus rapidement et où la rapidité et la réceptivité sont si importantes. Je crois que le Canada a la possibilité de jouer un rôle de chef de file à cet égard.

Il est extrêmement important de savoir comment régler les différends dans les organisations qui doivent aller et réagir plus vite et c'est très difficile pour les gouvernements, à la fois à cause de la complexité des organisations et aussi en raison de la nature de la gouvernance. Ce que nous essayons de faire au Canada puisque notre régime est différent du régime britannique, vu que notre approche se fonde davantage sur les lois, se résume à deux choses. En définissant dans la loi les responsabilités du sous-ministre, pour préciser le concept de responsabilisation, vous obtenez exactement le genre de canevas dont parlait M. Christopherson.

On peut imaginer deux genres de différends. D'abord, les différends reliés à la politique, qui posent une question politique plus vaste. Au bout du compte, le greffier est, si je puis dire, le premier parmi ses pairs, mais il est vrai que sous-ministres et ministres doivent rendre des comptes au greffier et au premier ministre et que ce sont ceux-ci qui ont le dernier mot en ce qui concerne la résolution d'un différend. Toutefois, notamment pour les questions de gestion financière et de probité, c'est le Conseil du Trésor qui est chargé de toute cette politique.

Monsieur Williams, j'ai appris que vous aviez demandé à la vérificatrice générale ce qu'elle pensait de son éventuelle participation à cet égard et je crois qu'elle vous a dit qu'elle n'était pas en faveur d'un tel modèle. Je peux vous dire que nous avons décidé de consolider les responsabilités financières de l'agent supérieur des finances, le processus de certification, le processus de vérification interne et le rôle du Conseil du Trésor en ce qui concerne la garantie d'une telle probité.

Par conséquent, lorsqu'un sous-ministre s'inquiète parce qu'un ministre lui demande de faire quelque chose qui, selon lui, ne convient pas, il s'adresse au secrétaire du Conseil du Trésor. Le secrétaire et le président peuvent engager une discussion avec le ministre ou le sous-ministre. Pour commencer, le sous-ministre doit s'arranger avec le ministre, et lui dire sans crainte: « Monsieur le ministre, vous ne pouvez pas faire ceci, et si nous n'arrivons pas à nous entendre, je vais m'adresser au conseil ». Le conseil est l'arbitre final de cette décision, mais pour garantir le genre de surveillance indépendante qui, selon moi, est inhérent au modèle, cette décision serait communiquée à la vérificatrice générale. C'est donc une autre façon d'arriver au même résultat.

Vous voulez la surveillance indépendante, mais vous voulez une solution de gestion pour résoudre le problème, car, au bout du compte, nous sommes tous mieux servis par une bonne gestion que par ce débat symbolique, franchement. Ne serait-il pas merveilleux de ne pas avoir à aborder toutes ces questions uniquement parce que le travail se ferait de façon excellente, si bien que nous pourrions en fait porter notre attention sur certaines des grandes questions de politique?

C'est l'objectif poursuivi et j'imagine que si vous en parlez à des professionnels, vous aurez exactement la même réponse.

M. Mark Holland: Je veux simplement être sûr de ceci, car c'est à mon avis un point fort important.

Si un sous-ministre n'est pas à l'aise face à une recommandation d'un ministre ou pense que ce dernier est en train de se fourvoyer, nous sommes tous d'accord pour dire qu'il doit pour commencer par essayer de s'entendre avec le ministre. Si la question n'est pas résolue, vous dites qu'il faut alors s'adresser au Conseil du Trésor...

L'hon. Reg Alcock: C'est d'abord le secrétaire du Conseil du Trésor qui en fait, est le sous-ministre qui relève du Conseil du Trésor, mais qui est investi de responsabilités légales. Le Conseil du Trésor est le seul comité du Cabinet qui dispose d'un fondement législatif en vertu de la Loi sur la gestion des finances publiques.

•(1020)

M. Mark Holland: Une décision serait alors rendue quant au bien-fondé de l'orientation que veut prendre le ministre, et cette décision serait ensuite communiquée au vérificateur général.

L'hon. Reg Alcock: C'est exact.

M. Mark Holland: Je crois que c'est important, car si je comprends bien M. Christopherson, il voulait savoir si dans le cas d'un sous-ministre qui dirait: « Je n'étais pas d'accord avec le ministre », nous pourrions lui dire: « Eh bien, en avez-vous parlé au Conseil du Trésor? »

L'hon. Reg Alcock: Et quelle mesure avez-vous prise?

M. Mark Holland: S'il répond qu'il ne l'a pas fait, il est alors assez clair qu'il doit assumer la responsabilité en cause. S'il avait informé le Conseil du Trésor, une décision aurait été alors communiquée au vérificateur et il n'y aurait pas eu de problème. Une telle situation donne lieu donc à deux résultats, ce qui, selon moi, est important. Soit le sous-ministre n'a pas suivi ce processus et de toute évidence doit en assumer la responsabilité, soit une décision a été communiquée au vérificateur.

L'hon. Reg Alcock: Permettez-moi de vous donner un autre exemple que l'on retrouve également dans le modèle britannique. Il arrive que le désaccord entre le ministre et le sous-ministre soit présenté au comité et que le ministre dise: « Je ne suis pas d'accord, je pense que c'est ce que nous devrions faire ». Le comité soutient le ministre dans le modèle britannique — puisqu'il ne dispose pas du même fondement que nous. Il nous est déjà arrivé de décider que c'est effectivement la chose à faire, mais que le cadre politique en place paralyse le sous-ministre. Il lui suffit alors de présenter la question au conseil, et nous rendons une décision. C'est l'intérêt d'un conseil chargé de fixer les politiques en matière de gestion.

M. Mark Holland: C'est important selon moi, car dans le cadre de nos délibérations, je ne pense pas qu'on ait eu l'intention de créer un mécanisme où les préoccupations du sous-ministre l'emporteraient toujours. Il s'agit plutôt de prévoir un mécanisme permettant au sous-ministre de formuler ses inquiétudes pour qu'on puisse les examiner objectivement et les communiquer. Par conséquent, si quelque chose tournait mal par la suite, la responsabilité serait claire.

L'hon. Reg Alcock: Il s'agit d'une surveillance externe. Il ne faut pas conférer de pouvoir absolu, c'est le principe à retenir dans le cadre de ces changements; il faut que chacun à chaque niveau soit responsable envers quelqu'un d'autre, ce qui empêche...

L'expérience de M. Christopherson en tant que ministre correspondrait, je pense, à certaines des expériences que d'autres ont vécues, à savoir qu'il serait utile de bénéficier d'une certaine clarté, de renseignements précis, etc.

M. Mark Holland: J'ai une question très rapide au sujet de la comparaison des ministres devant les comités parlementaires. Je crois qu'il serait logique que cela arrive plus fréquemment. Est-ce aux comités d'en faire la demande, ou prévoit-on un calendrier de comparaison des ministres devant les divers comités?

L'hon. Reg Alcock: À mes débuts, en 1994, nous avons procédé à un exercice avec le Bureau du vérificateur général et d'autres au sujet de la réforme de la reddition de comptes au Parlement, afin de donner au Parlement les véritables outils lui permettant de tenir les ministères responsables de leurs plans stratégiques et des résultats de ces plans. Autant que je sache, aucun comité n'y a jamais donné suite. Je ne cesse de dire aux comités qu'il doivent nous appeler; nous disposons de meilleurs outils qui nous permettent de donner de meilleurs renseignements, plus nombreux; communiquez donc avec nous.

Ce serait avec un grand plaisir que je comparerais devant les comités pour parler de questions de gestion de fond. C'est ce qui manque au gouvernement.

Le président: Très bien, monsieur le ministre. J'ai dit que les rapports des ministères leur permettraient de se mettre en valeur...

L'hon. Reg Alcock: Il faut donc chercher à les améliorer.

Le président: Le comité des comptes publics se penche là-dessus.

L'hon. Reg Alcock: N'hésitez pas à me convoquer.

Le président: Monsieur Kramp, cinq minutes, s'il vous plaît.

Nous en sommes au deuxième tour. Vous avez droit à cinq minutes.

M. Daryl Kramp (Prince Edward—Hastings, PCC): Merci.

Monsieur le ministre, je n'étais pas ici quand le comité a mené son enquête sur le scandale des commandites. Je crois comprendre qu'il a dépensé deux ou trois millions de dollars dans le processus. Comme bon nombre de Canadiens, j'ai suivi le déroulement des travaux à la télévision. On peut dire que c'était tout un spectacle. M. Martin avait dit qu'on ne ménagerait aucun effort pour faire toute la lumière sur cette affaire.

Or, nous avons ici un rapport, un rapport unanime du comité, qui est rejeté dans sa totalité. Est-ce que cet exercice, qui a coûté 2 millions de dollars, n'a été qu'un gaspillage d'argent, de temps et d'efforts? Le rapport a été rejeté par votre comité. Vous n'avez accepté aucune des recommandations formulées. Nous en sommes maintenant au rapport suivant. Nous avons dépensé tout cet argent, tandis que vous, vous avez tout simplement rejeté le rapport en disant non, cela n'a pas d'importance. Je vais faire ceux que j'ai à faire, à ma façon.

Le rapport Gomery va être déposé sous peu. Qu'allez-vous faire? Le rejeter lui aussi?

L'hon. Reg Alcock: C'est ce que vous voulez savoir? Franchement, je trouve la question fort utile. Puisque vous ne faisiez pas partie du comité à l'époque, permettez-moi de vous dire que c'est moi qui ai créé et présidé le comité des opérations gouvernementales. Nous avons mené une enquête sur un organisme parlementaire aux prises avec des difficultés. Je sais donc comment gérer un comité. J'ai dit à M. Williams, en privé, que ce comité-ci avait échoué à la tâche parce qu'il avait perdu de vue son objectif. Au lieu de se concentrer rigoureusement sur ce qui s'était passé, il a commencé à se livrer à des jeux politiques — non pas dans les rapports, mais au cours des audiences. J'ai trouvé cela dommage, car c'est moi...

• (1025)

M. Daryl Kramp: Qu'est-ce qui est dommage? Le comité a présenté un rapport unanime.

L'hon. Reg Alcock: Permettez-moi de répondre à la question, puisque vous l'avez posée.

Vous avez vous-même parlé de « rendement ». Le dilemme s'est posé quand le comité... J'ai été l'un de ceux qui a demandé au cabinet que l'on confie le dossier au comité des comptes publics. Je sais que les comités de la Chambre sont capables de faire de l'excellent travail, de faire preuve de discipline, de concentrer leur attention sur le sujet à l'étude. Or, vous n'avez fait aucune de ces choses. Vous avez commencé à comploter dans le coin dans le but d'obtenir le meilleur clip. C'était une erreur. Je sais que c'est possible, car je l'ai fait. J'étais au côté des députés de tous les partis à la Chambre quand ils se sont attachés à trouver des solutions.

Pour ce qui est de ce rapport-ci, nous ne l'avons absolument pas rejeté. Il y a toute une série de rapports qui ont été rendus publics. Celui-ci est le dixième. Je pense que nous en sommes à 15 ou 16, n'est-ce pas, John?

Le président: Je pense, oui.

L'hon. Reg Alcock: Et j'ai examiné chacun des...

Le président: Il y en a eu 20, monsieur le ministre.

L'hon. Reg Alcock: ...rapports de très près. Je les ai tous analysés. Ce n'est pas parce que vous vous concentrez sur un aspect... Il y a d'autres rapports qui portent sur la gestion de ce dossier. Le sujet est complexe.

Nous appuyons l'objectif qui sous-tend les recommandations que vous avez formulées. Toutefois, je ne pense pas qu'on puisse tout simplement s'inspirer du modèle britannique. Nous pouvons parvenir aux mêmes résultats, atteindre l'objectif du rapport, mais en adoptant une approche typiquement canadienne, dans un contexte canadien, en nous appuyant sur l'histoire, le savoir-faire du Canada.

En toute honnêteté, monsieur le président, ce rapport n'a été rendu public qu'aujourd'hui. J'accepterais volontiers de revenir vous rencontrer pour en discuter. Et vous n'êtes pas obligé de vous fier seulement à ce que je dis. Si vous consultez les experts qui comprennent ce que nous avons fait...

Le président: Nous allons devoir nous arrêter ici. Je vais redonner la parole à M. Kramp, qui va poursuivre la discussion.

M. Daryl Kramp: Merci

Je comprends ce que vous dites...

L'hon. Reg Alcock: Tant mieux.

M. Daryl Kramp: ... mais je comprends aussi les préoccupations de M. Christopherson.

Vous avez tout simplement rejeté la recommandation du comité, sans même la prendre en considération. Il avait proposé que l'on

s'inspire sérieusement du modèle britannique de reddition de comptes. Quelqu'un doit assumer la responsabilité, et c'est ce que propose ce modèle. Nous, nous continuons de laisser aller les choses, de tergiverser. Je ne vois rien dans ce... bien entendu, je n'ai pas lu tout le rapport, mais je vais le faire. Si l'on dit, dans celui-ci, que quelqu'un devra assumer la responsabilité directe des gestes posés, des erreurs commises, alors il se peut que je dise, oui, c'est là une piste de solution. Mais pour l'instant, je ne vois rien. Je ne vois qu'une autre dérobade.

L'hon. Reg Alcock: Merci. J'ai hâte d'en discuter.

Le président: Il vous reste 20 secondes, monsieur Kramp.

M. Daryl Kramp: J'ai terminé. Je n'ai pas obtenu de réponse.

Le président: Merci.

M. Wrzesnewskyj, vous avez cinq minutes

M. Borys Wrzesnewskyj (Etobicoke-Centre, Lib.): Je pensais que M. Kramp allait utiliser les 20 secondes qui lui restent pour dire merci au témoin.

J'aimerais revenir à un commentaire qu'a fait M. Fitzpatrick. Vous avez dit, par souci de clarté, que si l'enquête Gomery existe aujourd'hui, c'est parce que de nombreuses erreurs ont été commises. Nous avons parlé, par souci de clarté, du courage des fonctionnaires. Or, le premier ministre a lui aussi posé un geste courageux. Il aurait pu balayer cette question sous le tapis. Il a choisi de faire preuve de transparence. Voilà pourquoi nous avons cette enquête. Il est important de le préciser.

On a fait des commentaires au sujet du facteur temps, de la responsabilité, du moment choisi pour présenter ces recommandations. Parfois, quand on attend de voir les recommandations avant d'agir, quand on prend des mesures après coup, on se fait critiquer pour ne pas avoir agi plus tôt. Quand on agit, on se fait accuser d'avoir des intentions cachées. Si je ne m'abuse, 158 décisions ont été mises en oeuvre, selon le ministre. Le gouvernement a non seulement réclamé la tenue d'une enquête pour faire la lumière sur toute cette affaire, mais il s'est également engagé à prendre des mesures, à faire en sorte que cette situation ne se reproduise plus jamais.

Serait-il possible, monsieur le ministre, d'avoir la liste de ces 158 décisions?

L'hon. Reg Alcock: Oui.

M. Borys Wrzesnewskyj: Merci.

J'aimerais revenir maintenant à votre déclaration liminaire. J'aimerais avoir des précisions au sujet d'un paragraphe. Malheureusement, les pages ne sont pas numérotées, mais vous dites, au haut de la page 5, et je cite:

...les sous-ministres rendront compte non pas au Parlement, mais aux comités parlementaires... Ils rendront compte à leur ministre, au premier ministre et au Conseil du Trésor, par le biais du greffier.

On explique ensuite la marche à suivre en cas de désaccord entre ministre et le Conseil du Trésor.

Je ne sais pas dans quelles circonstances les sous-ministres rendront compte, par le biais du greffier, non pas au Conseil du Trésor et au ministre, mais au Cabinet du Premier ministre. Ces rapports clarifient peut-être les circonstances dans lesquelles un sous-ministre sera appelé à rendre des comptes, par l'entremise du greffier, au premier ministre, et non pas à son ministre et au Conseil du Trésor.

• (1030)

L'hon. Reg Alcock: Il y a quelques points, ici, qui méritent d'être mentionnés. Je vous remercie de vos commentaires.

J'ai parfois tendance à donner trop d'explications, parce que ces questions sont très importantes et qu'il est facile de se perdre dans les détails. J'ai beaucoup de difficulté à expliquer certaines de ces choses. J'imagine qu'il y a beaucoup de journalistes qui s'endorment quand je le fais. Toutefois, nous avons une organisation qui est extrêmement complexe, et ces questions sont très difficiles.

Le rapport sur les sociétés d'État a été présenté assez rapidement. Cependant, quand est venu le temps de s'attaquer à la question de la doctrine, des responsabilités des ministres et des sous-ministres, la situation s'est compliquée. Comme l'a mentionné la vérificatrice générale dans son rapport, il s'agit d'un domaine très difficile. J'ai accepté de me pencher là-dessus, sauf que je ne suis pas le seul à le faire : le juge Gomery, qui fait de l'excellent travail, examine également la question. Nous lui avons confié deux mandats bien précis: faire la lumière sur cette affaire, et nous offrir des pistes de solution, en se fondant sur les constatations qu'il ferait.

Je me suis dit, ensuite, qu'il y a une question sur laquelle je ne peux me prononcer en toute confiance, et c'est celle de mes responsabilités. On ne m'accorde pas la même crédibilité quand je parle de mes responsabilités. C'est quelque chose que nous allons devoir examiner de près avec le juge Gomery, parce que cela fait partie de son mandat. Il agit comme tierce personne dans ce débat.

Nous en avons discuté avec son personnel. Je me suis engagé à faire des recommandations sur la doctrine et les responsabilités. Nous sommes allés aussi loin que nous le pouvions. Pour ce qui est du facteur temps, son personnel nous a demandé de lui fournir ces renseignements avant le 28 de ce mois-ci. Voilà pourquoi le dépôt de cette information coïncide avec la publication de son premier rapport — mais il consacre toute son attention à ce rapport.

M. Borys Wrzesnewskyj: Merci.

J'aimerais poser une brève question à M. Himelfarb.

Le président: Il vous reste une dizaine de secondes.

M. Borys Wrzesnewskyj: Merci.

À la page 3 du rapport, on met l'accent sur trois thèmes: la responsabilité, la réceptivité et l'innovation. À mon avis, M. Himelfarb a soulevé un point très important quand il a parlé d'éthique personnelle. J'aurais aimé qu'on en discute dans le rapport. Nous parlons de l'École de la fonction publique du Canada, des sommes que nous consacrons à l'acquisition continue du savoir. Cela pourrait constituer un élément important du processus d'apprentissage.

Le président: Brièvement.

M. Alex Himelfarb: Nous en discutons dans le rapport plus volumineux. Cela va faire partie du programme de formation.

M. Borys Wrzesnewskyj: Parfait.

Merci.

Le président: J'essaie d'accorder la parole à tous les intervenants, avant que la réunion ne prenne fin.

Monsieur Guimond, s'il vous plaît, cinq minutes.

[Français]

M. Michel Guimond (Montmorency—Charlevoix—Haute-Côte-Nord, BQ): Merci, monsieur le président.

Monsieur le ministre, je voudrais d'abord faire le commentaire suivant. Selon moi, vous avez, par votre témoignage de ce matin, utilisé le comité à des fins de relations publiques. On vous avait demandé de témoigner et de répondre au rapport unanime du comité soumis en mai 2005. Au mois d'août 2005, vous avez répondu que le gouvernement avait décidé de ne pas donner de réponse détaillée à chacune des recommandations. Vous arrivez ici à la dernière minute avec trois documents. Vous vous livrez à cette opération de relations publiques uniquement pour montrer patte blanche.

Monsieur le ministre, vous n'avez eu aucun respect pour les membres de ce comité qui se trouvent des deux côtés de la table. Vous auriez pu tenir une séance de breffage confidentielle. Vous auriez pu nous remettre ces documents à l'avance puisqu'ils sont imprimés, à moins qu'ils ne l'aient été que cette nuit.

Cela ne passe pas. Votre opération de relations publiques est totalement inacceptable.

Je vais vous donner un exemple précis qui va démontrer qu'avec vos documents, vous proposez une solution administrative, alors qu'il s'agit d'un problème politique, comme c'était le cas lors du scandale des commandites. J'aimerais citer des extraits du document intitulé « Examen des responsabilités et des responsabilisations des ministres et des hauts fonctionnaires ». On trouve le passage qui m'intéresse à la page 23 de la version anglaise, juste avant le paragraphe qui s'intitule « *Role of deputy ministers* ».

Il y est question du personnel exonéré du ministre, c'est-à-dire le personnel politique du ministre. Je vais vous lire les trois dernières lignes de ce paragraphe:

Cependant, dans la mesure du possible, les relations entre le personnel exonéré et les fonctionnaires doivent être coordonnées par le bureau du sous-ministre. Il importe également de souligner que le ministre est responsable de toute démarche accomplie en son nom par son personnel exonéré.

Vous avez, consciemment, utilisé dans ce paragraphe les mots « dans la mesure du possible ». Vous voulez donc disposer encore d'une certaine marge de manoeuvre pour pouvoir faire des choses totalement inacceptables.

Je n'ai pas eu le temps de lire tous ces documents, puisque je n'ai pas suivi de cours de lecture rapide. Je n'ai pas eu le temps de me taper les trois documents que vous avez déposés, j'ai eu le temps d'en lire un.

En quoi le contenu de ces documents aurait-il pu aider à nous prémunir contre l'ingérence politique lors du scandale des commandites? Je vous donne trois exemples. Lorsque Jean Pelletier, chef de cabinet du premier ministre, se mêle du choix des cravates; lorsque Jean Carle, du cabinet du premier ministre Chrétien, se mêle du choix des agences et des événements à subventionner; lorsque Jean-Marc Bard, chef de cabinet...

Je veux que le ministre m'explique la définition des mots « dans la mesure du possible » que l'on trouve dans le document. Cela n'a probablement pas été possible dans ce cas-là.

Lorsque Jean-Marc Bard, chef de cabinet du ministre des Travaux publics, se mêle du choix des agences, tout cela à l'insu du sous-ministre Quail...

●(1035)

[Traduction]

Le président: Monsieur Guimond, votre temps de parole est presque écoulé. Si vous voulez que le ministre réponde à votre question, demandez-lui qu'il le fasse maintenant.

[Français]

M. Michel Guimond: Vous tentez donc de régler un problème politique par une solution administrative.

[Traduction]

Le président: On invoque le Règlement.

L'hon. Walt Lastewka: Le député dit que le ministre se livre à une opération de relations publiques. C'est plutôt lui qui est en train de le faire. Accordez au ministre au moins 30 secondes pour qu'il réponde. C'est le député qui se livre à une opération de relations publiques.

Le président: Le député peut utiliser son temps de parole comme bon lui semble. Ce n'est pas un rappel au Règlement, mais...

L'hon. Walt Lastewka: Le ministre a été invité à répondre à des questions.

Le président: J'ai demandé à M. Guimond qu'il accorde du temps au ministre.

[Français]

M. Michel Guimond: J'ai terminé. Laissez-le répondre.

[Traduction]

Le président: Brièvement, monsieur le ministre.

L'hon. Reg Alcock: Je n'ai pas l'intention de commenter les témoignages qui ont été donnés devant la commission Gomery. Le juge Gomery va présenter un rapport là-dessus. C'est à lui de décider. Mais il est vrai que le rôle joué par le personnel exonéré pose problème. C'est quelque chose que nous essayons de corriger, par exemple, en proposant des lignes directrices plus rigoureuses, en leur donnant une meilleure formation. Les mots « dans la mesure du possible » renvoient tout simplement aux activités au jour le jour du ministère. Le personnel est formé dans toutes sortes de domaines et il travaille avec les sous-ministres et d'autres fonctionnaires. La politique est très claire. Elle vise — contrairement à ce que laisse entendre M. Guimond — à répondre, en partie, au problème qu'il a lui-même cerné.

Le président: Merci, monsieur le ministre.

Monsieur Carr, vous avez cinq minutes.

M. Gary Carr (Halton, Lib.): Merci beaucoup, monsieur le président.

Merci de nous avoir remis ces rapports. Je vais les lire sous peu. Je ne cesserai jamais d'être étonné par les politiciens qui admettent ne pas avoir lu un rapport, mais qui s'empressent de le contester avec indignation — et ce, sans même l'avoir lu. Je ne sais pas si ces rapports sont bons ou mauvais. Vous y avez consacré beaucoup d'efforts. Ce qui arrive, c'est qu'ils finissent par perdre toute crédibilité parce que les gens disent, c'est tout simplement l'opposition qui s'empare. Comme l'a indiqué M. Guimond, il était impossible de lire tous ces documents avant la réunion.

Je vois qu'ils ont une petite équipe à l'oeuvre, des gens âgés dans la vingtaine qui essaient de glaner quelques informations pour qu'ils puissent poser des questions...

●(1040)

[Français]

M. Benoît Sauvageau: Je désire faire un rappel au Règlement, monsieur le président.

M. Michel Guimond: Je désire faire un rappel au Règlement.

[Traduction]

Le président: Monsieur Carr, on invoque le Règlement.

[Français]

M. Benoît Sauvageau: Excusez-moi.

La question de l'âge des employés est-elle, d'une façon ou d'une autre, pertinente? Avons-nous fait des commentaires sur les employés de M. Carr ou sur ceux qui sont derrière lui?

M. Michel Guimond: Je voudrais intervenir sur le même rappel au Règlement...

[Traduction]

Le président: Ce n'est pas un rappel au Règlement.

Monsieur Carr, vous êtes en train de semer la zizanie. Vous ne pouvez pas vous adresser aux députés d'en face. Vous ne pouvez pas faire allusion à l'âge du personnel. Je vous suggère d'adresser vos questions et vos commentaires au ministre et au greffier du Conseil privé.

M. Gary Carr: Je suis désolé, monsieur le président, mais cela me choque de voir... que les députés ne peuvent même pas poser de questions.

Le président: Adressez vos commentaires au ministre et au greffier.

M. Gary Carr: Je vais le faire. Les rapports n'ont même pas été rendus publics, monsieur le président. Ils ne les ont pas lus, mais ils les critiquent. Je tiens à dire aux collègues, et je l'ai dit à maintes reprises...

Le président: Faites-le par l'entremise de la présidence ou du greffier.

M. Gary Carr: D'accord, monsieur le président. J'ai dit aux membres du comité, à maintes reprises, qu'il faudrait agir de façon impartiale. Le pouvoir législatif surveille ce que fait le pouvoir exécutif. Quand nous perdons toute crédibilité à cause de déclarations politiques... gardons cela pour la Chambre. Il y a suffisamment de déclarations politiques qui se font à la Chambre, monsieur le président. Et l'honorable ministre a raison. Le dernier comité à qui cela est arrivé s'est désintégré quand les gens ont jeté un coup d'oeil à son rapport et ont dit, c'est honteux, qu'est-ce que vous êtes en train de faire? On dépose un rapport et les députés, avant même d'avoir eu l'occasion de le lire, le critiquent.

Je pense que nous devrions à tout le moins attendre d'avoir vu le rapport. Ce que nous devrions faire, en toute justice, c'est d'établir un calendrier, monsieur le président. Et la prochaine fois, nous devrions peut-être lire le rapport avant de poser des questions. C'est ce que je suggère à mes honorables collègues. Cela nous permettrait d'éviter la situation dans laquelle nous nous trouvons à l'heure actuelle, alors que nous essayons de recueillir par-ci par-là des bribes d'information et de faire des commentaires de tous genres. Nous perdons toute crédibilité quand nous agissons de cette façon, monsieur le président.

Cela dit, il est question, dans le rapport, du principe britannique des agents comptables.

Le président: Monsieur Carr, on invoque le Règlement.

[Français]

M. Benoît Sauvageau: En ce qui a trait à la crédibilité, monsieur Carr, si le président du Conseil du Trésor avait daigné par respect...

[Traduction]

Le président: Adressez vos commentaires à la présidence.

[Français]

M. Benoît Sauvageau: C'est bien. Revenons à la crédibilité, dont M. Carr a parlé. Si le président du Conseil du Trésor avait daigné respecter les parlementaires et nous remettre les documents hier, nous aurions pu les lire.

[Traduction]

Le président: Ce n'est pas un rappel au Règlement. Le président maintient sa décision.

Monsieur Fitzpatrick.

M. Brian Fitzpatrick: Je pense que c'est un rappel au Règlement. Nous sommes réunis, aujourd'hui, dans le but d'examiner le dixième rapport du comité, qui porte sur l'imputabilité, et non pas le rapport du ministre qui, lui, devrait faire l'objet d'une autre réunion. Nous examinons aujourd'hui le rapport que nous avons déposé.

Le président: Merci, monsieur Fitzpatrick. Ce n'est pas un rappel au Règlement. Veuillez adresser vos commentaires à la présidence.

M. Gary Carr: La solution se trouve peut-être dans ce rapport. Je fais allusion au mécanisme de responsabilité. C'est une possibilité, monsieur le président.

Le président: Le ministre est ici. Veuillez poser vos questions par l'entremise de la présidence.

M. Gary Carr: Permettez-moi de faire un commentaire au sujet de ce que nous avons demandé et recommandé dans ce rapport. Permettez-moi de poser au ministre une question à ce sujet. Nous avons demandé, entre autres, que le principe des agents comptables soit adopté. Le modèle britannique — qui est très précis, et j'aimerais avoir l'opinion du ministre là-dessus —, a ceci d'intéressant qu'il confie un pouvoir de signature et des responsabilités aux agents comptables. C'est l'un des points que le comité a retenus.

Je n'ai pas eu l'occasion de lire ce rapport-ci. On y aborde peut-être la question. Mais j'aimerais savoir de façon précise ce que vous en pensez. Que pensez-vous de l'idée d'octroyer un pouvoir de signature aux agents comptables, une recommandation sur laquelle nous nous sommes tous entendus? Que comptez-vous faire à cet égard?

L'hon. Reg Alcock: Merci, monsieur Carr. Vous soulevez-là un point important. Nous appuyons cette recommandation. En fait, nous l'avons adoptée. Les sous-ministres seront chargés d'approuver les comptes financiers. Nous comptons aller encore plus loin, et je vous encourage... Je sais que je vous ai fourni beaucoup d'informations à la dernière minute, mais ce n'est pas moi qui ai décidé de tenir cette réunion. C'est la première fois que je comparais devant le comité des comptes publics. Je suis prêt à venir vous rencontrer aussi souvent que vous le voulez. J'encourage vivement les comités à aborder ces questions. Je serais heureux d'en discuter avec eux.

Par ailleurs, il ne faut pas oublier... l'agent financier supérieur. On ne peut pas uniquement se pencher sur un rapport, car il y a toute une série d'activités qui doivent être prises en compte. Mentionnons, par exemple, le processus d'attestation qui existe au sein de l'organisation. Le programme qui intéresse les agents financiers supérieurs fait actuellement l'objet de discussions, puisqu'il y a la fonction vérification interne qui se rattache à tout cela.

Le Royaume-Uni a commencé à faire appel, au sein des comités de surveillance, à des gens de l'extérieur pour effectuer des vérifications internes. Il n'est pas allé aussi loin que nous, en ce sens que ces comités ne comptent pas une majorité de membres indépendants. Au Royaume-Uni, les relations entre le ministre et le sous-ministre font l'objet d'une certaine surveillance. Ici, nous nous attendons à ce qu'ils fassent l'objet d'une surveillance. Notre modèle est supérieur, et c'est ce que j'essaie de vous faire comprendre. Nous ne rejetons pas les études qui ont été effectuées. Nous devons les analyser, en extraire les points importants, établir un modèle canadien qui réunit toutes les conditions.

Ne vous fiez pas uniquement à ma parole. Parlez aux experts en la matière. Il n'existe pas de modèle plus efficace.

● (1045)

Le président: D'accord. Je vous remercie beaucoup, monsieur le ministre. J'ai dit tout à l'heure que nous allions devoir terminer tôt et que j'aurais deux questions à vous poser.

Vous avez déclaré entre autres lors de votre exposé que les ministres doivent rendre des comptes au Parlement, et vous avez fait cette déclaration sans réserve. M. Himelfarb a affirmé que les ministres et le sous-ministres peuvent répondre ouvertement aux questions du comité.

Monsieur Himelfarb, lors d'une autre comparution devant le comité, vous avez révélé qu'à trois reprises des sous-ministres vous ont confié qu'ils étaient préoccupés par la direction que voulait suivre le ministre, qui n'avait rien d'illégal par contre. Je vous ai demandé précisément, par l'entremise d'une question au *Feuilleton*, ce qui se passait et vous avez refusé de répondre.

À mon avis, vous induisez donc le comité en erreur en affirmant que les sous-ministres répondent ouvertement aux questions. Les propos que vous avez tenus visent selon moi à balayer l'affaire sous le tapis; vous vous contentez de dire que vous occupez de la situation. Le Parlement est mis de côté. Je n'ai rien entendu de la part du ministre qui laisse entendre que le Parlement est amené à jouer son rôle surveillance. C'est grâce à ce rôle que la démocratie existe; nous savons que si nous laissons le gouvernement à lui-même, il va dérailler. Vous avez laissé entendre, monsieur le ministre, que le Conseil du Trésor sera l'ultime juge de ce qui est conforme à l'éthique et de ce qui ne l'est pas. Vous ne faites pas du tout participer le Parlement, et j'estime que vous commettez une erreur fondamentale, monsieur le ministre.

Dans le secteur privé, Bernie Ebbers a écopé de 25 années d'emprisonnement. Il est fort probable que Ken Lay obtienne une sentence similaire, et Lord Black, compte tenu des allégations d'actes irréguliers qui pèsent sur lui, fera lui aussi face à la justice. Au sein du gouvernement canadien, un scandale de l'ordre de 100 millions de dollars a éclaté, et personne n'a été tenu responsable; rien ne s'est produit.

Qui, au sein du gouvernement du Canada, a été tenu responsable au sujet de cette affaire, monsieur le ministre? Conformément à vos nouvelles règles, qui serait tenu responsable? Quant à l'examen que vous avez effectué des responsabilités et des responsabilisations des ministres et des hauts fonctionnaires, il faut se rappeler que vous aviez promis au Parlement de lui présenter ce document il y a un an. Maintenant que nous l'avons, nous n'avons pas le temps de le lire pour pouvoir vous interroger correctement.

Encore une fois, vous nous laissez sur la touche.

Qu'avez-vous à dire au sujet du fait que le Parlement doit être le mécanisme central de surveillance du gouvernement du Canada?

L'hon. Reg Alcock: C'est très simple, monsieur Williams. D'abord et avant tout, un gouvernement responsable se doit de maintenir la confiance du Parlement pour pouvoir exister. Nous avons vu que...

• (1050)

Le président: Est-ce tout?

L'hon. Reg Alcock: Monsieur Williams, je vais répondre à votre question si vous m'en laissez le temps.

Le président: D'accord.

L'hon. Reg Alcock: Vous parlez de respecter le rôle de surveillance. Plus que toute autre personne ici présente, et je peux vous le prouver amplement, j'ai demandé à maintes reprises de comparaître devant les comités pour parler de la situation, et j'ai largement tenté de faire en sorte que les comités apportent leur contribution. Tant que nous serons dans un monde où quiconque peut être diffamé, sur la base d'une perception et non d'un fait, il sera très difficile de mettre en pratique les principes de la responsabilisation et de la surveillance. C'est dommage, mais c'est la réalité.

En nous appuyant sur les cas du secteur privé dont vous avez parlé et sur les mécanismes de surveillance internes et externes les plus efficaces qui soit, nous avons édicté deux règles dans le cadre précisément du scandale des commandites. L'une d'elles est que personne ne pouvait dire qu'il n'était pas au courant. Aucun processus ne peut être évité lorsqu'un problème est révélé.

Rappelez-vous que l'objectif, au bout du compte, est de créer un système de gestion qui permette à la haute direction de ces organismes d'assurer une bonne gestion.

Je dirais que ce qui cause notamment des problèmes sur le plan de la gestion du gouvernement, ce sont les lois et les politiques qui ont été élaborées au fil des crises qui sont survenues et qui empêchent pratiquement le gouvernement de fonctionner. Il faut procéder à une réforme de la gouvernance.

Je crois que le Parlement a un rôle à jouer, et s'il veut bien assumer ce rôle — que je ne cesse de l'exhorter à assumer — je crois qu'il y a toutes sortes de conversations que nous aurons à tenir. Mais prétendre, monsieur Williams, que la façon dont fonctionnent les comités aujourd'hui doit être maintenue... Il faut aller plus loin je crois. Pardonnez-moi, monsieur, c'est tout simplement...

En ce qui me concerne, je peux faire face à ces débats, mais d'autres personnes font l'objet de diffamation sous le couvert du privilège parlementaire même s'il n'existe aucune preuve considérable. Lorsque nous avons pris des mesures à l'égard des sociétés d'État — certains de leurs dirigeants ont d'ailleurs été remerciés — c'est parce que nous avons en main des preuves considérables fournies par des tierces parties indépendantes. À l'heure actuelle, il semble que quiconque comparaît devant vous peut être qualifié de quoi que ce soit, sans preuve considérable. À mon avis, c'est honteux.

Le président: Vous allez devoir terminer maintenant. J'ai un très bref commentaire à formuler...

L'hon. Reg Alcock: Je pourrai revenir quand vous le voudrez.

Le président: C'est bien. Notre temps est écoulé. Quand vous vous attaquez au comité, rappelez-vous que c'est le premier ministre qui a déclenché des élections et que c'est à cause du pouvoir exécutif que les 175 témoins qui devaient comparaître devant le comité n'ont pas pu témoigner.

M. Himelfarb a un commentaire à émettre.

M. Alex Himelfarb: J'ai un bref commentaire à formuler au sujet des sous-ministres qui cherchent la confidentialité... Les sous-ministres peuvent s'adresser au greffier — c'est ce qu'ils ont toujours eu l'habitude de faire — pour obtenir des conseils et de l'aide en toute confidentialité en vue de régler des conflits.

L'objectif est de régler les conflits et de les éviter, et l'aspect confidentiel, c'est ce qui rassure et protège les sous-ministres. Lorsque le conflit ne peut être réglé, il existe maintenant un processus très clair et transparent — un processus consigné — visant à faire en sorte que des mesures soient prises. Le respect de la confidentialité vise davantage à éviter les conflits qu'à cacher quoi que ce soit au Parlement.

Le président: Lorsque vous comparez devant le comité, vous devez alors vous garder, monsieur Himelfarb, de déclarer que vous répondez ouvertement à toutes les questions.

Quoi qu'il en soit, j'ai dit tout à l'heure que nous devons terminer un peu plus tôt, alors 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.