



Chambre des communes  
CANADA

## Comité permanent des comptes publics

---

PACP • NUMÉRO 024 • 1<sup>re</sup> SESSION • 39<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le mardi 31 octobre 2006**

**Président**

L'honorable Shawn Murphy

Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante :

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

## Comité permanent des comptes publics

Le mardi 31 octobre 2006

• (1520)

[Traduction]

**Le président (L'hon. Shawn Murphy (Charlottetown, Lib.)):**  
La séance est ouverte. Bienvenue à tous.

Chers collègues, la présente réunion est un peu décousue; nous allons la diviser en deux. Initialement, nous avions prévu entendre la vérificatrice générale et son personnel ainsi que le secrétaire du Conseil du Trésor, M. Wayne Wouters. Comme M. Wouters ne peut se joindre à nous aujourd'hui, nous avons dû diviser la réunion en deux. Et il s'agit, comme tout le monde le sait, de notre première réunion portant sur l'étude des rôles et responsabilités du Secrétariat du Conseil de Trésor.

Je vais vous donner un peu d'information générale sur cette question, si vous le permettez. Toute la question, au cours des 24 derniers mois, je suppose, a fait l'objet de beaucoup de commentaires, au moment du scandale des commandites et de la commission Gomery, et elle a été reconnue par un certain nombre de gens comme un problème. Dans les mots du juge Gomery, il s'agissait d'un grave « malaise », sinon d'une « rupture » dans la relation de gestion financière du gouvernement. Et, évidemment, les principaux acteurs étaient le Conseil du Trésor, le Bureau du vérificateur général et le comité des comptes publics. Lorsqu'on compare le Conseil du Trésor et le comité des comptes publics, on constate qu'ils jouent fondamentalement les mêmes rôles. Nous sommes responsables de la reddition de comptes au Parlement, tandis que le Conseil du Trésor est responsable devant l'organe exécutif.

Encore une fois, comme l'a dit le juge Gomery, nous devons nous engager davantage dans le dialogue et non dans la confrontation. Au cours des derniers mois, il y a eu un certain nombre de nouveaux développements dans cette question. Évidemment, il y a eu le dépôt de la Loi fédérale sur la responsabilité, qui prévoit qu'à l'avenir, les sous-ministres comparaitront devant le présent comité en portant la responsabilité de la gestion de leurs services respectifs, ce qui, je pense, est un changement fondamental de la façon dont Ottawa fonctionne. Nous avons aussi eu le rétablissement de la fonction de Contrôleur général. Il s'agissait à l'origine d'un poste qui existait ici dans la fonction publique. Il a été aboli il y a un certain nombre d'années, mais il a été rétabli en 2004. Évidemment, M. St-Jean sera un témoin et un acteur importants dans la présente étude.

À cet égard, les attachés de recherche ont préparé et ont fait circuler un cahier pour obtenir votre aide et votre assistance. Je perçois et je vois cette étude d'une manière très positive. Je pense qu'elle aura des résultats positifs. Nous ne critiquons personne ou nous ne nous plaignons à personne pour l'instant. Nous voulons simplement faire en sorte que le système fonctionne mieux. C'est pourquoi nous sommes tous ici.

Sans en dire davantage, je cède la parole à Mme Fraser.

Soyez les bienvenus, M. Timmins et M. Smith, qui avez comparu ici de nombreuses fois auparavant. Je veux vous remercier d'être ici.

Je vous remercie d'aider le présent comité dans cette étude particulière et je vous invite à faire votre déclaration d'ouverture.

**Mme Sheila Fraser (vérificatrice générale du Canada, Bureau du vérificateur général du Canada):** Merci, monsieur le président.

Nous sommes très heureux d'être ici et nous vous remercions de nous donner la possibilité de discuter de notre rapport de mars 2004, soit *La gestion gouvernementale: l'étude du rôle du Conseil du Trésor et de son Secrétariat*.

Je suis accompagnée aujourd'hui de M. Rick Smith, le vérificateur général adjoint responsable de l'étude, et de M. Doug Timmins, le vérificateur général adjoint qui dirige les travaux de vérification que nous effectuons au Secrétariat du Conseil du Trésor.

Nous avons mené cette étude pour donner au Parlement de l'information sur les principaux défis que doivent relever le Conseil du Trésor et son Secrétariat en vue d'élaborer, d'améliorer et de mettre en oeuvre le programme de gestion du gouvernement fédéral. L'étude constituait une première étape dans l'élaboration d'un plan de vérification à long terme du Bureau, portant sur les éléments clés du programme de gestion du gouvernement fédéral et le rôle joué par le Conseil du Trésor à cet égard.

• (1525)

[Français]

J'aimerais souligner que l'étude a été réalisée au début de 2004 et qu'elle n'a pas été mise à jour pour tenir compte des événements survenus par la suite. Il y a eu, entre autres, les changements suivants: le Secrétariat du Conseil du Trésor a établi un bureau distinct du contrôleur général qui veillera à garantir que les ministères respectent les politiques du Conseil en matière de dépenses et d'intendance et qui fournira une orientation fonctionnelle aux contrôleurs des ministères; une nouvelle agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique veillera à améliorer la gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique et à mettre en oeuvre l'initiative de modernisation du gouvernement; et la Loi fédérale sur la responsabilité et le plan d'action ont été déposés.

Je crois quand même que l'étude a toujours son utilité, surtout pour donner un aperçu des questions importantes sur lesquelles le comité se penche actuellement, en particulier dans le domaine de la gestion des dépenses.

Comme les membres du comité le savent, le Conseil du Trésor est un comité du Cabinet qui est chargé de la gestion, dans son ensemble, des finances, des ressources humaines et des activités administratives du gouvernement fédéral. Le Conseil du Trésor est appuyé par son organe administratif, le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Le conseil établit les politiques et les normes relatives aux pratiques de gestion dans un large éventail de domaines et voit à leur application dans l'ensemble du gouvernement fédéral. Au départ, son rôle était d'aider les ministres à exercer le contrôle financier de l'ensemble du gouvernement fédéral, et cela demeure l'un de ses principaux rôles aujourd'hui.

[Traduction]

Le Conseil du Trésor est chargé de préparer le Budget des dépenses et de surveiller les dépenses de programme des ministères. Le Secrétariat appuie le Conseil du Trésor en établissant des politiques et des normes visant à améliorer les pratiques de gestion financière des ministères et organismes, en gérant la mise en oeuvre de ces politiques et normes dans l'ensemble du gouvernement, en affectant et en réaffectant les ressources, en surveillant et en analysant la gestion des ressources par programme, par ministère et par secteur, en veillant à ce que la gestion des ressources soit intégrée au processus de prise de décision et d'établissement des priorités du gouvernement et, enfin, en faisant rapport sur les dépenses du gouvernement.

Il ne s'agit pas de tâches simples. Comme l'étude l'indique, le gouvernement fédéral est la plus grande entreprise du pays. Les responsabilités assumées par le Conseil et le Secrétariat touchent les activités d'une vingtaine de ministères fédéraux et de centaines d'autres organismes, dont les agences, les sociétés d'État et les tribunaux. Ces organismes sont différents quant à leur mandat, leur structure organisationnelle et leur relation avec leur ministre. Le gouvernement dans son ensemble n'en est que plus difficile à gérer.

À partir du vaste ensemble de travaux que le Bureau effectue sur la gestion du gouvernement, nous avons mis en évidence plusieurs défis de taille que le Conseil et le Secrétariat doivent relever pour s'acquitter de leur mandat. La plupart de ces défis touchent les quatre rôles que nous avons cernés, et leur importance varie en fonction des rôles touchés: ceux de gestionnaire général, de gestionnaire des fonds, de gestionnaire du personnel et de gestionnaire de l'information.

Le premier défi est celui que nous avons appelé « donner le ton depuis le sommet ». Les hauts fonctionnaires se sont toujours davantage intéressés à la politique qu'aux questions de gestion, qu'ils ont déléguées aux spécialistes. Mais pour que le programme de gestion donne des résultats concrets, il est essentiel que les ministres, les hauts fonctionnaires et les parlementaires manifestent un appui clair, visible et énergique à l'égard du programme.

Le second défi a trait au mandat et à la capacité. Le Conseil du Trésor assume un vaste éventail de responsabilités et son Secrétariat a besoin de personnel compétent et expérimenté pour effectuer de manière efficace l'examen et l'étude critique des demandes des ministères. Il doit aussi avoir assez de personnel pour gérer le programme.

Le troisième défi a trait à la capacité des ministères. Les ministères doivent avoir les ressources et les outils dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités de gestion. Nous avons indiqué dans plusieurs rapports que les problèmes de ressources peuvent limiter la capacité des ministères de mettre entièrement en oeuvre certains aspects du programme de gestion du gouvernement. Ce problème est particulièrement important dans le domaine de la gestion financière.

Le quatrième défi consiste à établir et à maintenir des relations de travail efficaces avec les ministères. Les ministères et organismes doivent connaître la direction prise par le gouvernement et la façon dont toutes les pièces du puzzle s'insèrent les unes dans les autres.

Le cinquième défi consiste à maintenir l'impulsion. Ce qui ressort globalement de notre analyse historique du programme de gestion est un écart entre les promesses et les réalisations, soit une incapacité à transformer complètement les bonnes idées en améliorations souhaitées dans la gestion. Par conséquent, on constate un certain cynisme chez certains fonctionnaires quant aux chances de réussite du programme actuel.

• (1530)

[Français]

Il faut un leadership solide pour maintenir l'impulsion. Pour chaque initiative de réforme, le gouvernement doit tenir compte du cycle complet de la gestion, soit l'orientation stratégique, la planification, la mise en oeuvre, la surveillance et l'amélioration sur une période prolongée, s'il veut que le programme de gestion donne son plein potentiel.

Le dernier défi que nous avons mis en évidence est d'utiliser le mieux possible la trousse d'outils. Le Conseil du Trésor se sert d'un large éventail de politiques pour faire connaître ses attentes en matière de gestion. Nous avons cité une étude du secrétariat qui a recensé 340 outils d'intervention en vigueur. Ils vont d'instructions sur la façon de préparer des rapports financiers jusqu'à des règlements liés à diverses lois du Parlement. Le défi consiste à déterminer ce qui réussit le mieux et dans quelles circonstances.

Monsieur le président, je sais qu'au moment où notre rapport a été déposé, le secrétariat avait lancé des initiatives dans chacun de ces domaines. Et le programme de gestion continue d'évoluer avec l'arrivée de la Loi fédérale sur la responsabilité et le plan d'action. Le comité pourrait souhaiter connaître les progrès réalisés pour relever des défis que nous avons mis en évidence.

Enfin, monsieur le président, mon prochain rapport de vérification portera notamment sur le système de gestion des dépenses, tant dans les organes centraux du gouvernement que dans certains ministères. Je suis convaincue que nos constatations intéresseront le comité, et je serai heureuse d'en discuter avec vous.

Ceci termine, monsieur le président, ma déclaration d'ouverture. Mes collègues et moi serons heureux de répondre aux questions des membres du comité.

[Traduction]

**Le président:** Merci beaucoup, madame Fraser.

Il y a quelques points que j'aimerais porter à votre attention. L'étude dont a parlé Mme Fraser se trouve sous l'onglet 3 du cahier qui a été distribué. Je devrais dire, étant donné qu'il s'agit d'une réunion décousue, que nous allons suspendre nos travaux vers 16 h 20 pour revenir et finaliser certains des rapports.

Je vais commencer le premier tour. Évidemment, je ne pense pas que nous puissions faire plus d'un tour.

Je devrais dire que les caucus peuvent délibérer entre eux. Vous pouvez partager votre temps.

Madame Ratansi, vous avez huit minutes.

**Mme Yasmin Ratansi (Don Valley-Est, Lib.):** Très bien. Il se pourrait que je ne prenne pas la totalité de mes huit minutes, mais vous pourrez accorder ce temps à quelqu'un d'autre.

Madame Fraser, merci d'être ici.

En tant que comptable et quelqu'un qui a travaillé dans le domaine de la gestion du risque dans les gouvernements provinciaux, j'ai toujours été fascinée par le mouvement de pendule qui caractérise le concept de centralisation et de décentralisation, surtout la création du poste de contrôleur général, et ensuite la décentralisation, et ainsi de suite. Cela s'est produit dans les gouvernements provinciaux également. Je constate que le service de vérification interne, s'il est centralisé, contribue vraiment beaucoup, s'il y a une volonté de la part du gouvernement d'écouter la vérification interne, à éviter les problèmes du genre Enron.

Quelles sont vos vues sur la question de la centralisation et de la décentralisation et quelles sont vos vues concernant certains des défis qui touchent la gestion financière au gouvernement?

**Mme Sheila Fraser:** Merci.

Je pense que vous avez raison de dire que la pendule semble osciller entre la décentralisation et la centralisation. Si nous regardons cette question dans le temps, nous avons probablement assisté à quelques oscillations dans ce domaine.

Je ne pense pas qu'il y ait une seule bonne réponse à cette question. Cela dépend beaucoup de la question en cause et des circonstances particulières. Étant donné la complexité et la taille du gouvernement fédéral, je pense personnellement qu'il serait très difficile de centraliser les choses. Nous parlons d'entreprises qui dépensent plus de 200 milliards de dollars par année. En soi, les ministères sont d'une très grande taille et d'une grande complexité, alors les ministères doivent avoir une responsabilité en matière de gestion financière.

Cependant, là où je pense qu'il est nécessaire d'avoir plus de clarté, et c'est quelque chose que nous voyons souvent dans le cadre de nos vérifications, c'est en ce qui concerne la responsabilité des ministères et la responsabilité du Secrétariat du Conseil du Trésor. Très souvent, lorsque nous voyons une situation où des améliorations sont nécessaires, les ministères trouvent que l'encadrement assuré par le Secrétariat du Conseil du Trésor n'est pas suffisant ou qu'on ne leur a pas dit quoi faire, et le Conseil du Trésor répond que ce sont les ministères qui auraient dû gérer la question, et on se renvoie un peu la balle à cet égard.

Alors, je pense qu'il doit y avoir plus de clarté en ce qui concerne les responsabilités des sous-ministres. Le Conseil du Trésor s'est donné le rôle ou a défini son rôle comme étant celui d'un conseil de gestion: établir la politique. On pourrait s'attendre qu'il sache également si cette politique fonctionne bien, et si ce n'est pas le cas, ce qu'il faut faire pour corriger la situation. Alors, il devrait y avoir une certaine surveillance.

À un moment donné, le Conseil du Trésor a eu une activité ou un programme qu'on appelait « surveillance active » dans les ministères et portant sur les différentes politiques de gestion financière et autres. Je ne sais plus où les choses en sont rendues à cet égard. C'est peut-être là quelque chose qu'il faudrait discuter avec eux. Mais comment s'assure-t-il que les politiques qu'il établit sont effectivement respectées et suivies par les ministères? Alors, je pense qu'il est nécessaire d'avoir de la clarté, et cela pourrait être quelque chose que le comité pourrait vouloir examiner.

Sur la question des vérifications internes plus précisément, je sais que nous avons eu certains désaccords avec les recommandations du comité dans le passé, comme l'ancien président le sait, où nous croyons que la vérification interne est vraiment un outil de gestion et que la vérification interne devrait relever du sous-ministre dans les ministères. Ceci dit, nous appuyons l'initiative du Contrôleur général d'établir un centre d'excellence en vérification interne, qui veillerait à

ce qu'il y ait des normes appropriées, qui aurait un mot à dire dans le recrutement des gens et qui effectuerait des vérifications internes pour le compte d'organismes de plus petite taille pour qui il n'est pas rentable d'avoir son propre service de vérification interne.

Il y a un certain dosage de centralisation et de décentralisation, mais pour les ministères de plus grande taille, nous croyons que les sous-ministres de ces ministères devraient avoir une fonction de vérification interne et que cela devrait faire partie de leur gestion de ce ministère.

• (1535)

**Mme Yasmin Ratansi:** Lorsque je regarde le gouvernement, qui est un organisme énorme — je veux dire qu'il bat de loin toute entreprise du genre Standard and Poor's, c'est énorme — et si je regarde ce que les ministères peuvent ou ne peuvent pas faire, venant moi-même de ce secteur, les ministères n'embauchent généralement par les gens du milieu de la comptabilité, des comptables agréés. Par conséquent, notre vérificateur externe, le vérificateur provincial, avait toujours des problèmes, parce que les vérificateurs provinciaux avaient l'habitude de dire que dans certaines régions éloignées, il n'y a personne. Par conséquent, le Contrôleur général, en tant qu'organisme, qui supervise l'embauche... Ne diriez-vous pas que cela aiderait vraiment le côté professionnel...? Si vous examinez les chiffres qui viennent du ministère, et que vous devez vous y fier, comment pouvez-vous équilibrer cela, surtout avec le manque de compétence qu'il y a là? Ce sont les compétences de base qui font défaut.

**Mme Sheila Fraser:** C'est un excellent point. Nous avons soulevé cette question, en fait, dans plusieurs vérifications que nous avons faites au cours des ans. Au gouvernement fédéral, il y a dans les ministères ce que l'on appelle des agents financiers supérieurs et cela nous préoccupait beaucoup. Je pense que c'est dans une vérification que nous avons faite il y a environ quatre ans que nous avons soulevé pour la première fois la question qu'il y avait très peu d'agents financiers supérieurs qui avaient ce que nous considérons comme une expertise en matière de finances. Nous recherchions un titre quelconque en comptabilité, un MBA — il y en avait très, très peu. Je pense qu'en fait, au niveau des SMA, il y en avait seulement deux dans tout le gouvernement fédéral. Même dans n'importe quelle entreprise d'importance du secteur privé, il y en aurait plus que deux dans la boîte de comptabilité.

Le poste de Contrôleur général a été créé depuis la publication de ce rapport, et nous avons remarqué une amélioration à ce chapitre. Cela a été un point de focalisation et le gouvernement a travaillé très fort pour essayer d'augmenter ce chiffre, alors il y a eu des améliorations dans ce domaine. Seize des 22 agents financiers supérieurs ont un titre professionnel en comptabilité, alors il y a eu, je dirais, une très grande amélioration dans ce domaine, et le contrôleur général joue maintenant un rôle dans l'embauche de ces personnes. Alors, voilà un domaine où il y a eu amélioration, mais globalement, il n'y a toujours pas suffisamment — et je pense que le contrôleur général serait d'accord avec moi — de gens ayant une expertise financière, surtout maintenant que le gouvernement a annoncé qu'il veut se diriger vers des états financiers vérifiables dans les ministères. Cela nécessitera plus d'expertise et plus de capacité.

• (1540)

**Mme Yasmin Ratansi:** Merci.

J'ai une minute, si vous voulez.

**Le président:** Est-ce que quelqu'un veut conclure? Il reste une minute.

**M. Borys Wrzesnewskij (Etobicoke-Centre, Lib.):** Pour continuer sur la question du Bureau du contrôleur général, les divers ministères dans lesquels nous avons ses représentants en place... nous avons un éventail de types différents de ministères. Essaie-t-on de normaliser les méthodes de déclaration dans l'ensemble des ministères, de sorte qu'il y ait un flux continu d'information sur une base régulière? Par exemple, s'il y a des déclarations que les agents du contrôleur font, y a-t-il un calendrier, c'est-à-dire, tous les ministères disposent de 13 périodes de quatre semaines dans une année, quelque chose de cette nature, ou est-ce que cette forme de normalisation est toujours en voie d'élaboration vu qu'il s'agit d'un bureau relativement nouveau?

**Mme Sheila Fraser:** Laissez-moi clarifier ce point. Bien que le poste de contrôleur général en tant que fonction distincte soit relativement nouveau, il y a toujours eu une fonction de contrôleur général; c'était le secrétaire du Conseil du Trésor qui était également le contrôleur général. Ce qui est arrivé, c'est que ces deux responsabilités ont été séparées. Alors, il y a toujours eu une fonction centrale qui préparait, si vous voulez, les états financiers du gouvernement et qui recueillait des données des divers ministères du gouvernement.

Je crois que ces gens ont un manuel de comptabilité et je pense qu'ils fonctionnent tous avec les mêmes périodes comptables et qu'ils utilisent les mêmes normes de comptabilité au sein du gouvernement, fondées sur cette...

M. Timmins pourrait ajouter certaines observations.

**M. Doug Timmins (vérificateur général adjoint, Bureau du vérificateur général du Canada):** Il existe sept systèmes financiers différents qui pourraient être utilisés dans les différents ministères du gouvernement, alors la normalisation, comme l'a indiqué Mme Fraser, existe en termes des plans comptables qu'ils utilisent, de la façon dont ils classent certaines dépenses, mais c'est quand les données sont déclarées au centre.

Concernant votre question sur les rapports et l'information trimestriels, cela n'a pas encore été imposé à l'heure actuelle. Il en a été question dans des discussions, mais nous ne sommes pas encore rendus là.

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

Avant de donner la parole à M. Laforest, j'aimerais clarifier quelque chose que, je pense, vous avez dit. Avez-vous dit que de tous les agents financiers supérieurs des ministères à Ottawa, deux seulement sont des comptables?

**Mme Sheila Fraser:** Non. À un moment donné, lorsque nous avons fait notre première vérification au niveau des SMA, il n'y en avait que deux. À l'heure actuelle, 16 sur 22 possèdent un titre professionnel en comptabilité.

**Le président:** Ce sont les chefs des services financiers?

**Mme Sheila Fraser:** Effectivement.

**Le président:** Il y en a encore six qui ne sont pas des comptables?

**Mme Sheila Fraser:** C'est exact.

Ce sont les 22 ministères les plus gros, mais c'est une amélioration. Je pense que lorsque nous l'avons fait la première fois, il n'y en avait que huit.

**Le président:** Monsieur Nadeau.

[Français]

**M. Richard Nadeau (Gatineau, BQ):** Bonjour, madame et messieurs.

On a été mis au courant du scandale des commandites. On sait qu'il y a eu un bris dans la chaîne de responsabilité. Il a fallu creuser plus loin pour savoir de quoi il en retournait exactement et attendre un certain temps pour que les journaux s'emparent de la nouvelle et ouvrent la boîte de Pandore.

La question directe que je vais vous poser est peut-être plus d'ordre politique que comptable, mais je pense qu'elle est légitime, compte tenu de ce qui précède. Pourrait-on se retrouver dans une situation semblable parce que la chaîne de responsabilité n'est pas étanche? Est-ce une possibilité?

**Mme Sheila Fraser:** J'ai de la difficulté à répondre à cette question. J'ose croire que non.

Ce qui est arrivé au ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux était assez particulier, parce que le groupe qui s'occupait des commandites ne faisait pas partie des systèmes de contrôle du ministère. Il était à part et avait son propre système de finances et d'approvisionnement, tandis que toutes les autres activités au ministère passaient par les systèmes réguliers. C'est en quelque sorte à ce niveau que s'est produit une faille importante. On est porté à croire que si les commandites étaient passées par les systèmes réguliers, on aurait détecté les problèmes beaucoup plus tôt.

L'autre difficulté avait trait aux vérifications internes. Une vérification avait été faite, mais on faisait très peu de suivi. De plus, à l'époque, les rapports de vérification interne n'étaient pas envoyés au Secrétariat du Conseil du Trésor, pas plus qu'ils n'étaient mis sur le site Web.

Tous les rapports de vérification interne doivent maintenant être envoyés au secrétariat et mis sur le site Web. De même, la création de comités de vérification indépendants constitués de membres ne faisant pas partie du gouvernement amène beaucoup plus de rigueur.

Nous espérons ainsi nous assurer qu'on effectue un meilleur suivi des rapports de vérification interne qui font état de problèmes de gestion et qu'on prenne des mesures pour les corriger.

• (1545)

**M. Richard Nadeau:** D'accord. Vous venez de nous brosser un historique de ce scandale, qui, nous l'espérons, était une erreur de parcours.

Le projet de loi C-2, qui est à l'étude au Sénat, augmente la responsabilité des sous-ministres.

Je ne sais pas si je suis au bon endroit pour en discuter, mais je vais quand même aborder la question. Selon ce que je comprends, la responsabilité est à la fois assumée par des fonctionnaires administratifs et des fonctionnaires politiques, que ce soit des attachés politiques ou des sous-ministres d'État, qui doivent eux aussi rendre compte de leurs activités à un ministre.

On présume que le projet de loi C-2 sera adopté. Pourra-t-il contribuer à éviter que des bris se produisent, à l'avenir, dans la chaîne de vérification?

**Mme Sheila Fraser:** En 2004, nous avons produit un rapport portant sur la vérification des commandites et procédé à une étude des responsabilités et rôles généraux de la fonction publique. Cette étude indiquait, d'une part, que les rôles devaient être clarifiés, surtout ceux du ministre et du sous-ministre, et qu'on devait savoir qui était responsable de quoi; et, d'autre part, que plusieurs documents pouvaient porter à confusion, car on y utilisait des termes comme « *accountable* », rendre compte, mais aussi « *answerable* », qui avait une autre connotation. Au bout du compte, personne n'était responsable ou ne devait rendre de comptes.

Je ne peux commenter les politiques qui sont énoncées dans le projet de loi C-2. Néanmoins, ce projet de loi clarifie les rôles de chacun. Tout dépendra évidemment de la mise en oeuvre de la loi. Il est essentiel que les sous-ministres sachent exactement quel est leur rôle et de quoi ils sont responsables.

**M. Richard Nadeau:** Je vais laisser la parole à M. Laforest.

**M. Jean-Yves Laforest (Saint-Maurice—Champlain, BQ):** Dans votre présentation, vous avez parlé de cinq défis qui portent tous sur l'ensemble des dépenses du gouvernement fédéral. Vous dites qu'il faut donner le ton depuis le sommet et vous parlez des défis qui touchent les hauts fonctionnaires du Conseil du Trésor. Vous interpellez l'ensemble des ministères quant aux relations de travail et à leur capacité de gestion.

C'est une question très vaste qui touche l'ensemble des ministères et le Secrétariat du Conseil du Trésor et, par conséquent, le Conseil du Trésor. Vous dites qu'il faut un leadership solide pour maintenir l'impulsion. Qui doit incarner ce leadership?

**Mme Sheila Fraser:** Vous me posez une excellente question.

Je pense que ce leadership doit être politique. Il s'agit toutefois d'une opinion personnelle. Les hauts fonctionnaires doivent aussi assurer un leadership. Toutefois, sans une volonté politique ferme, il leur sera difficile de mener à bien des initiatives qui s'échelonnent sur plusieurs années et qui requièrent des ressources, surtout celles qui concernent la gestion.

Quand vient le temps de déterminer les priorités d'un gouvernement, je ne suis pas convaincue que les questions de gestion occupent le haut de la liste, surtout si on les compare avec certains services publics et d'autres besoins qui peuvent être plus criants pour le public en général.

Il faut vraiment un leadership ferme et solide pour mener à bien des projets qui peuvent s'échelonner sur plusieurs années.

• (1550)

**M. Jean-Yves Laforest:** Quand vous dites que le leadership doit venir du sommet, parlez-vous du sommet politique?

**Mme Sheila Fraser:** Oui.

**M. Jean-Yves Laforest:** Parfait.

Merci.

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

[Traduction]

Monsieur Williams, huit minutes.

**M. John Williams (Edmonton—St. Albert, PCC):** Merci, monsieur le président.

Dans votre déclaration d'ouverture, vous avez fait référence au rapport Gomery. J'ai toujours pensé que le rapport Gomery faisait du rafistolage. Il traite de modifications touchant la fonction du vérificateur général, de modifications touchant divers choses, mais il n'a jamais traité du coeur de la démocratie, qui est le Parlement et le renforcement du Parlement. Je pense que c'est là une grave faiblesse du rapport Gomery.

Suite à cela, nous avons eu les sous-ministres qui doivent rendre des comptes au Parlement, et le présent comité recommande un échange de correspondance qui deviendrait public dans l'éventualité où un désaccord ne pourrait être résolu. S'il y avait un désaccord sérieux entre le sous-ministre et son ministre, le ministre — s'il veut aller de l'avant avec la politique — écrirait au sous-ministre pour lui dire d'aller quand même de l'avant. Si le sous-ministre s'y oppose toujours, alors, cette correspondance se retrouverait chez vous et

chez le contrôleur général. Si vous jugiez la chose appropriée, vous feriez rapport au Parlement et nous prendrions les choses en main à partir de là.

Mais alors, évidemment, la Loi fédérale sur l'imputabilité prévoit que le fait qu'ils vous écrivent relève du secret du Cabinet et, par conséquent, cet élément disparaît. Le sous-ministre, à mon avis, est abandonné à son sort, ayant signifié par écrit à son ministre un désaccord sérieux face à une politique ou à une proposition de politique de ce dernier. Si le ministre passe outre à ses objections, nous n'en saurons jamais rien.

Avez-vous des observations sur cette question?

**Mme Sheila Fraser:** Je ne présumerais pas cela, monsieur Williams.

Ce qui est proposé, c'est que s'il y a un désaccord entre le sous-ministre et un ministre, la question soit renvoyée au Conseil du Trésor qui rendrait une décision. Nous recevrons toutes les copies des décisions, alors nous sommes informés de toutes les décisions.

Nous faisons très attention à la façon dont nous traitons le secret du Cabinet et à la façon dont nous citons le secret du Cabinet, et je peux vous assurer que nous avons fait plusieurs vérifications dans le cadre desquelles nous avons exposé des problèmes sans violer le secret du Cabinet.

**M. John Williams:** Très bien. Concernant exactement ce point, je regarde...ceci est le Secrétariat du Conseil du Trésor, onglet 4 du cahier, page 45. Le Contrôleur général du Canada, qui fait partie du Conseil du Trésor du Canada relève directement du Président du Conseil du Trésor. Dans votre dernier rapport sur le financement du registre des armes à feu, une opinion juridique alambiquée a eu le dessus sur l'opinion du contrôleur général, qui a dit: « Je ne suis pas d'accord » et, tout à coup, des avocats viennent dire à des comptables professionnels comment faire de la comptabilité.

Maintenant que nous avons tous ces comptables professionnels comme chefs des services financiers, la question qu'il faut se poser, monsieur le président, c'est à quoi bon, si les avocats peuvent avoir le dessus sur les comptables lorsqu'il est question de comptabilité?

Voici une situation où le contrôleur général n'est pas d'accord avec le politique du ministère et pourtant, on passe outre à son avis, et nous n'en avons pas entendu parler. Est-ce que dans l'avenir, on entendrait parler de ce genre de situation, et si oui, en vertu de quoi?

**Mme Sheila Fraser:** Il faudra peut-être corroborer cela avec eux, mais je crois que le Contrôleur général relève du Secrétaire du Conseil du Trésor

**M. John Williams:** Ici, à la page 45, onglet 4, on voit une ligne qui mène directement au Président du Conseil du Trésor.

**Mme Sheila Fraser:** Si vous regardez ici dans l'information organisationnelle, il y a une ligne hiérarchique, oui, mais il relève également du Secrétaire du Conseil du Trésor.

•(1555)

**M. John Williams:** Mon point étant que voici que nous avons le Contrôleur général du Canada, un comptable professionnel comme vous, responsable des livres du gouvernement du Canada, qui est supplanté par... je dirais par un autre sous-ministre qui estimait pouvoir faire valoir son rang et qui a dit que les avis juridiques l'emportaient sur les avis des comptables professionnels lorsqu'il est question de comptabilité. Nous n'en avons pas entendu parler, sauf, Dieu merci, lorsque vous avez exposé l'affaire. Quelle meilleure façon de...? Le Conseil du Trésor doit être blâmé ici, à mon avis, pour ne pas avoir divulgué cette affaire.

**Mme Sheila Fraser:** Eh bien, je serais d'accord avec vous. Je pense qu'il y a eu, en fait, deux décisions dans tout ce processus. La première, c'était de savoir si nous devons recourir au budget supplémentaire des dépenses ou non. La seconde, c'était comment alors inscrire cela dans les livres comptables et dans les états financiers à la fin de l'année. Je suppose qu'il peut y avoir un certain désaccord au sujet du rôle que le contrôleur général jouerait dans la décision de recourir au budget supplémentaire de dépenses. Mais il est certain que le contrôleur général devrait avoir le dernier mot sur la façon dont les sommes sont inscrites dans les états financiers et imputées aux crédits.

**M. John Williams:** Merci.

Vous avez dit que les ministères vont, nous l'espérons, produire des états financiers vérifiés.

**Mme Sheila Fraser:** Le gouvernement a annoncé son intention d'exiger que les ministères produisent des états financiers vérifiables d'ici 2009.

**M. John Williams:** Vous dites 2009. Lorsque je suis arrivé ici, monsieur le président, cette question était déjà sur la table. Nous regardions cette nouvelle technologie moderne et nous allions obtenir des états financiers en cascade, de telle manière que les programmes auraient leurs propres états financiers; un ministère regrouperait tous les programmes dans un état financier ministériel, qui serait ensuite regroupé dans un état financier pour le gouvernement du Canada, et, comme dans le secteur privé, tout cela dans les 15 premiers jours du mois.

Je pense que cette politique a été annoncée en 1989, et maintenant, en l'espace de 20 ans, on pourrait peut-être se rendre à mi-chemin, monsieur le président. Pourquoi le Conseil du Trésor ne fait-il par les choses plus rapidement s'il prétend gérer le gouvernement?

**Mme Sheila Fraser:** C'est quelque chose, monsieur le président, que vous allez devoir demander au Conseil du Trésor. Le contrôleur général a un plan. Nous avons fortement incité ces gens à faire ce que nous appelons des évaluations de l'état de préparation des ministères, pour voir, en fait, dans quelle mesure ils sont prêts à produire des états financiers vérifiés. Comme vous, je suis un peu sceptique pour ce qui est de la date de 2009.

**M. John Williams:** Le scepticisme ici, c'est une bonne chose, madame la Vérificatrice générale. Ce que je trouve, dans le cas du Conseil du Trésor, c'est que ces gens se disent les gestionnaires du gouvernement, des ministères, mais ils ne font pas de suivi. Ils rédigent tous ces règlements, ces règles, ces politiques et ainsi de suite, mais ils ne se disciplinent pas eux-mêmes. C'est pourquoi je crois que les vérifications internes devraient être faites par le Conseil du Trésor et non pas en cachette, dans un sous-sol quelconque d'un ministère, comme nous l'avons vu dans le scandale des commandites, où la chose a été dénoncée et ignorée même si on a tenté de la dénoncer. Je pense que le Conseil du Trésor a besoin d'un sérieux rappel à l'ordre pour qu'il puisse vraiment exiger des comptes du

gouvernement et des ministères, parce qu'il est le gestionnaire supérieur. Ne pensez-vous pas que c'est ainsi qu'il devrait agir?

**Mme Sheila Fraser:** De toute évidence, M. William a des opinions très fermes sur cette question et je sais que nous avons eu des désaccords au cours des années sur le rôle de la vérification interne. Je ne pense pas que vous devriez ignorer aussi facilement le rôle des sous-ministres dans les ministères, qui gèrent eux-mêmes des milliards de dollars et des milliers de personnes.

**M. John Williams:** Des chefs des services financiers qui n'ont pas d'expérience en comptabilité.

**Mme Sheila Fraser:** Il est peut-être trop facile de rejeter tout le blâme sur le Secrétariat du Conseil du Trésor.

**Le président:** Avant de donner la parole à M. Christopherson, j'ai une clarification.

Madame la Vérificatrice générale, sur l'organigramme qui montre le Contrôleur général du Canada, à la page 45, onglet 4 du cahier — cela vient du rapport sur les plans et priorités du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, il y a une ligne hiérarchique directe allant du Contrôleur général vers le Président du Conseil du Trésor. Je crois qu'il s'agit d'une erreur. Pensez-vous comme moi?

**Mme Sheila Fraser:** Je crois que la ligne entre le contrôleur général et le président est en pointillé et que la ligne allant jusqu'au secrétaire est droite, mais c'est quelque chose que vous pourriez vérifier.

•(1600)

**Le président:** C'est ce que je crois comprendre. Nous vérifierons.

**Une voix:** Elle est pointillée.

**Mme Sheila Fraser:** C'est une ligne pointillée?

Oui.

**M. John Williams:** Elle n'est pas pointillée dans ma copie. Pouvons-nous, à votre avis, avoir un avis juridique sur ce point?

**Des voix:** Oh, oh!

**Le président:** Y a-t-il des avocats en exercice présents dans la salle?

Nous passons à M. Christopherson, huit minutes.

**M. David Christopherson (Hamilton-Centre, NPD):** Merci, monsieur le président.

Nous passerons ensuite au points qui n'ont pas été éclaircis.

Permettez-moi tout d'abord de dire à M. Williams qu'il faut faire attention avant de jeter des pierres, puisque que nous sommes dans une maison de verre. Ce rapport est daté de mars 2004 et nous venons juste de l'aborder.

Puis-je aussi dire, car c'est un événement historique pour moi, que quelqu'un est ici pour m'aider aujourd'hui. Mon bon ami M. Dewar du Ottawa Centre est ici pour aider, étant donné qu'il suit le Conseil du Trésor.

Je vous souhaite la bienvenue. Je suis heureux d'avoir de l'aide ici.

Monsieur le président, j'ai une question, puis je laisserais parler mon collègue. Ma question est pour la vérificatrice générale et porte sur le point 7.94 à la page 24 de votre rapport. Vous écrivez « disposent des ressources et des outils dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités de gestion. »

Nous sommes bien placés ici pour savoir que l'on ne peut pas faire grand-chose sans suffisamment de ressources. Compte tenu des coupures de 2 milliards de dollars, dont un milliard a été rendu public — l'autre milliard est pratiquement prévu — êtes-vous satisfaite du fait qu'ils disposent non seulement des ressources dont ils ont besoin maintenant, mais qu'aucune de ces ressources nécessaires n'est menacée. Êtes-vous au courant, au niveau des coupures qu'ils font?

**Mme Sheila Fraser:** Monsieur le président, je crains bien de ne pouvoir répondre à la question. Nous ne faisons pas d'évaluation et je n'ai pas vu d'évaluation faite par le secrétaire, ce qui serait vraiment nécessaire pour bien répondre à la question. Nous ne faisons non plus pas d'analyse des coupures.

Peut-être que le Secrétariat du Conseil du Trésor est en mesure de...

**M. David Christopherson:** Oui.

Je pense, monsieur le président, que c'est quelque chose que nous aurons à aborder tôt ou tard, surtout avec la venue de nouveaux processus, de plein de choses nouvelles. Nous devons nous assurer qu'il y ait des ressources à cet effet.

Je laisse la parole à mon collègue.

**M. Paul Dewar (Ottawa-Centre):** Merci, monsieur le président.

Ma question porte sur les coupures faites récemment, celle de un milliard de dollars par le Conseil du Trésor. Nous venons de recevoir le budget des dépenses et nous voulons en savoir plus sur certaines coupures.

Est-ce que la séquence — pas celle, bien sûr, des coupures, car c'est à nous d'en faire la critique — de la mise en oeuvre des coupures par rapport à l'information financière vous préoccupe? Je veux dire qu'habituellement nous avons le Budget et le Budget principal des dépenses, puis nous recevons une mise à jour avec les plus récentes dépenses supplémentaires. Or, entre les deux, on nous annonce des coupures à des programmes et je n'ai pas très bien compris où se trouvait l'argent, car il se pourrait qu'il y ait eu des transferts internes. Par exemple, je pense qu'un ministère peut avoir fait des coupures à des programmes, mais que son résultat n'a pas été touché en raison de transferts internes. Le document est alors très dense et difficile à lire.

L'avez-vous lu? Nous l'avons reçu seulement hier, je comprendrais donc que vous n'avez pas eu l'occasion de le lire. Est-ce que la présentation, le style de rédaction, pas la politique, vous préoccupent, au niveau de la compréhension et de la lecture du document?

**Mme Sheila Fraser:** Nous ne l'avons pas lu et je ne suis pas sûre que nous aurions pu faire des commentaires sur ce document. Le rapport qui sera publié à la fin novembre contient un aperçu, le rôle du Conseil du Trésor dans le système de gestion des dépenses et la façon dont fonctionne l'ensemble du système sont discutés. Il y a peut-être des réponses.

Je dirais de manière plus générale que nous avons mentionné dans plusieurs rapports la nécessité de fournir de meilleurs et plus simples renseignements aux parlementaires sur le Budget des dépenses et les résultats financiers de façon plus générale. Les renseignements donnés ont tendance à être très difficiles à comprendre pour n'importe qui, même pour un comptable professionnel. La terminologie n'est pas forcément facile et il faut souvent se reporter à des rapports sur les plans et les priorités pour pouvoir comprendre.

Je sais que le gouvernement a mentionné un projet en cours — je ne suis pas sûre où il en est, mais cette annonce a été faite il y a deux

ou trois ans — pour simplifier et améliorer les informations fournies aux parlementaires. Vous pourriez peut-être en parler au secrétaire.

**M. Paul Dewar:** Je sais que le crédit pour éventualités du Conseil du Trésor et le montant — 750 millions de dollars, me semble-t-il, vous a préoccupée auparavant. Il y a des descripteurs de ce crédit dans le document. Pouvez-vous me rappeler les préoccupations que vous aviez concernant le crédit pour éventualités du Conseil du Trésor? Était-ce la façon dont il était utilisé? Était-ce les descripteurs? Pouvez-vous nous dire ce dont il s'agissait?

• (1605)

**Mme Sheila Fraser:** Il s'agissait de ce que nous appelons le crédit 5. Le crédit 5 était supposé servir à — je ne me souviens plus exactement des mots — des dépenses exceptionnelles, imprévues ou quelque chose de ce genre. Nous avons en fait découvert que le crédit 5 servait à la plupart des dépenses ordinaires. Par exemple, la plus grande partie des dépenses pour le système des armes à feu au cours des ans et d'autres dépenses de ce genre.

Nous avons demandé une définition des dépenses exceptionnelles et imprévues. En fait, beaucoup de ces dépenses auraient dû probablement être réintégrées dans le Budget principal des dépenses, pas dans le crédit 5.

Je sais que plusieurs études ont été faites à ce sujet. Le gouvernement a envoyé, à l'époque, de nouvelles directives aux ministères au sujet des dépenses faites dans le cadre du crédit 5. Nous n'avons pas vérifié à nouveau, mais j'ai l'impression qu'il y a une grande amélioration et que les dépenses du crédit 5 ont été réduites.

**M. Paul Dewar:** Je remarque à la page 93 du Budget supplémentaire des dépenses une subvention accordée à un institut pour la citoyenneté canadienne. Cela peut être considérée comme une urgence, mais je pense que d'autres personnes prétendront que la citoyenneté est un travail de longue haleine et que ce n'est peut-être pas une urgence. Un million de dollars est octroyé à cet institut.

Il faut une plus grande rigueur au niveau de ce que le gouvernement considère comme étant une urgence et ce qui est réellement une urgence — un événement qui se produit sans qu'on puisse le prévoir. Nous comprenons tous qu'il faut des fonds là. Il est intéressant de constater que maintenant qu'il y a des descripteurs, on peut lire et mesurer: est-ce quelque chose de vraiment essentiel dans la période intermédiaire?

Merci.

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

Monsieur Fitzpatrick, vous avez trois à quatre minutes.

**M. Brian Fitzpatrick (Prince Albert, PCC):** J'aimerais continuer dans le sens du point soulevé par M. Williams. Je pense qu'il y a un autre aspect tout à fait étonnant, à mon avis, dans votre neuvième rapport.

Pour moi, le contrôleur général du Conseil du Trésor est la personne qui surveille ce qui se passe. Je crois que nous avons fait beaucoup de progrès depuis l'époque de C.D. Howe où le Conseil du Trésor avait le contrôle. Il me semble qu'un sous-ministre qui tentait de violer ou de contourner les règles à cette époque où les gens avaient vraiment peur des fonctionnaires du Conseil du Trésor mettait fin à sa carrière.

Ce que je trouve remarquable dans ce cas, c'est que le contrôleur général intérimaire annonce la position juridique appropriée: Vous devez aller au Parlement et obtenir le crédit où vous devez faire rapport d'un crédit gonflé. Il me semble que pour raffermir sa position — pour ne pas avoir à débattre avec des avocats ou des comptables — il a obtenu un avis juridique qui appuyait sa position. Soudainement, des fonctionnaires importants d'autres ministères ont dit : « Oh, nous allons simplement mettre de côté vous et votre opinion, nous allons obtenir une autre opinion qui nous offrira une troisième option, vous vous en irez et vous nous laisserez tranquilles. »

Nous sommes même arrivés au point où la personne qui remplace le contrôleur général intérimaire obtient un second avis juridique et ignore le premier avis. Je trouve tout cela plutôt déplaisant.

J'estime que le contrôleur général et le Conseil du Trésor devraient avoir passablement de pouvoir et que les sous-ministres de cette administration qui s'écartent du droit chemin devraient être sévèrement réprimandés par ce ministère. Ils ne devraient pas être mis de côté; quelque chose fonctionne mal dans ce processus.

Suis-je en train de dérapier, madame Fraser, ou y a-t-il vraiment lieu de s'inquiéter?

**Mme Sheila Fraser:** Eh bien, non. Comme je l'ai dit tout à l'heure, je crois que le contrôleur général devrait avoir le dernier mot sur le traitement de la comptabilité. Mais il s'agit encore des responsabilités et rôles respectifs des sous-ministres et du contrôleur général, je ne suis pas sûre qu'ils soient aussi clairs qu'ils devraient l'être.

**M. Brian Fitzpatrick:** Ce qui me préoccupe aussi, c'est l'achat des sous-marins britanniques — qui s'est relevé être un gâchis — et aussi le scandale des commandites, celui de DRHC, le registre des armes, de Shawinigate et plein d'autres choses, qui votre bureau a qualifié de cafouillage de programmes du gouvernement, etc.

Je passe au paragraphe 16 dans lequel vous parlez de l'importance du cycle de gestion. Je crois que l'importance du cycle est que les gestionnaires de ces programmes du gouvernement et des ministères devraient suivre un cycle de gestion et que les contribuables devraient au moins s'attendre à ce que les personnes qui gèrent les programmes fassent cela, qu'il y ait un processus en place et que nous obtenions des résultats pour notre argent.

J'estime que le Conseil du Trésor devrait s'assurer que ces programmes, parmi tant d'autres choses, soient exécutés conformément à un cycle de gestion efficace.

Il n'y avait pas de cycle de gestion dans les cas que je viens de citer. Il n'y avait que des politiciens qui se lançaient avec un peu de cafouillage, qui autorisaient quelque chose, puis qui fermaient les yeux sur tout le processus en espérant que par hasard, tout se terminerai bien — ce qui ne fût pas le cas. Ce n'est pas ainsi que les choses se passent dans le monde. Des résultats sont obtenus suite à une bonne gestion, une bonne planification, etc. L'incompétence aux plus hauts niveaux du gouvernement et au niveau de la gestion dans le gouvernement a été vraiment exposée.

Voyez-vous le Conseil du Trésor s'assurerait que le gouvernement exerce dans ses programmes de bonnes pratiques de gestion et suive un bon cycle de gestion?

• (1610)

**Mme Sheila Fraser:** Encore une fois, monsieur le président, cela revient aux responsabilités respectives des sous-ministres et des agences centrales. Nous avons toujours été d'avis que si le Conseil du Trésor élabore les politiques de gestion, il devrait savoir si ces politiques sont efficaces ou pas.

Par conséquent, je n'irais pas jusqu'à dire qu'il devrait être responsable de l'exécution des programmes. Je pense qu'il incombe encore au sous-ministre de ces ministères d'assumer la responsabilité de l'exécution des programmes et je pense que cela devrait être plus clairement exprimé. Ça peut-être l'un ou l'autre, mais ce doit être exprimé plus clairement, car pour le moment les gens se rejettent les responsabilités.

Personnellement, je ne pense pas qu'il soit juste de dire que le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait gérer tous les programmes du gouvernement. Si nous le tenons responsable de tout ce qui ne va pas, c'est ce qu'il sera obligé de faire. Je crois vraiment que les sous-ministres des ministères ont une responsabilité et je pense qu'il reconnaîtront une telle responsabilité pour ce qui est de leur ministère et la gestion interne de ces ministères. La façon dont la responsabilité est partagée entre l'agence centrale et les sous-ministres doit être éclaircie.

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

Merci madame Fraser.

Monsieur Laforest, vous n'avez pas plus de quatre minutes puis M. Poilievre suivra pour huit minutes.

[Français]

**M. Jean-Yves Laforest:** En ce qui concerne le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et le contrôleur général du Canada, il est question de dépenses de quelque 210 milliards de dollars. Ces dépenses du gouvernement fédéral sont plus ou moins bien contrôlées, puisqu'il y a eu des dérapages ces dernières années au regard de certains scandales, comme le disait M. Fitzpatrick, d'où la nécessité d'une vérificatrice ou d'un bureau de vérificateur qui vient surcontrôler ou vérifier s'il y a eu des erreurs ou non.

Vous vérifiez des programmes ou des aspects de programmes dans un ministère ou des données complètes de certains ministères ou d'agences.

Sur combien de milliards de dollars avez-vous l'impression que votre vérification porte? Vous vérifiez combien de milliards de dollars sur 210, selon vous?

**Mme Sheila Fraser:** Je pourrais faire une analyse et la remettre au comité, mais il faut un peu décortiquer les 210 milliards de dollars.

Par exemple, les sociétés d'État sont incluses dans cette somme. En effet, notre vérification porte sur la plupart des sociétés d'État, au sujet desquelles nous émettons notre opinion. Nous vérifions évidemment les ententes d'une bonne partie des transferts aux provinces, par exemple. Pour le reste, soit pour certaines dépenses, nous vérifions les systèmes. En effet, nous vérifions le système de paie du gouvernement afin de nous assurer que ledit système possède des mesures de contrôle adéquates. Nous ne vérifions pas tous les chèques de paie, mais nous vérifions le système.

En outre, en ce qui concerne d'autres ministères, nous allons là où il y a de très gros soldes de dépenses et des soldes peut-être plus à risque. Nous faisons une analyse des postes qui présentent le plus de risques, qui requièrent plus de jugement dans l'établissement de provisions pour poursuites ou réclamations, par exemple.

Sur le plan du revenu aussi, il est évident qu'un travail de vérification se fait. Nous vérifions un très bon pourcentage des transactions, mais pas nécessairement toutes les transactions. Nous nous fions beaucoup aussi aux systèmes.

• (1615)

**M. Jean-Yves Laforest:** Le public affiche une importante perte de confiance envers la politique, les institutions, leur gouvernement, compte tenu de ce qui s'est passé ces dernières années. Bien entendu, cette vérification s'est effectuée et a rendu publiques certaines choses. Le public s'est rendu compte de l'importance du rôle du Bureau du vérificateur général.

Cela est-il suffisant? N'y aurait-il pas lieu que le Bureau du vérificateur général démontre pédagogiquement que son travail est vraiment efficace, qu'il va au fond des choses et qu'il va bien servir la démocratie à l'avenir?

**Mme Sheila Fraser:** Nous essayons, dans la mesure du possible, dans les discours ou les présentations que nous faisons en public, d'expliquer notre rôle, la nature de nos travaux, et de démontrer que, dans le fond, nous opérons dans un système de transparence qui respecte aussi l'indépendance d'un vérificateur externe. Cela reflète bien notre système démocratique, et les Canadiens doivent en être fiers.

Aussi, nous indiquons dans plusieurs discours que, malgré certaines vérifications qui démontreraient des difficultés ou que des améliorations importantes étaient nécessaires, dans l'ensemble, notre fonction publique est très bien. Je puis dire que c'est une des meilleures au monde, sans avoir fait de vérification à ce sujet. Notre système est rigoureux et notre fonction publique est très professionnelle.

Effectivement, nous notons des améliorations et nous notons que des programmes éprouvent des difficultés. Par contre, si on se compare à d'autres, c'est beaucoup mieux.

**Une voix:** On se console?

**Mme Sheila Fraser:** Oui.

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

[Traduction]

Merci beaucoup, madame Fraser.

Monsieur Poilievre, pour huit minutes.

**M. Pierre Poilievre (Nepean—Carleton, PCC):** En lisant les antécédents entourant cette question, j'ai découvert qu'elle suscite souvent un débat sur qui est responsable de quoi. Ainsi, nous nous sommes beaucoup demandé si la viabilité de la gestion financière doit revenir au contrôleur général ou aux sous-ministres des ministères.

Avant que je n'entre dans ce débat — car j'ai quelques commentaires à ce sujet et quelques questions à poser — j'aimerais souligner la responsabilité la plus évidente, celle des ministres qui sont au courant de ce qui se passe dans leur ministère.

Lorsque vous avez publié votre neuvième rapport, vous avez indiqué des dépenses non autorisées faites sans une approbation appropriée du Parlement. Nous n'avons répondu à votre rapport qu'hier seulement, les journaux n'ont pas encore parlé de votre rapport.

Ce rapport multipartite a été déposé à la Chambre des communes hier par le président et il est vraiment accablant à l'égard du ministre responsable à l'époque. Il est écrit:

La vérificatrice générale l'a indiqué dans son rapport, et M. Bloodworth, M. Wiersema et M. Baker, les principaux fonctionnaires dans cette affaire, ont tous indiqué que la ministre était au courant de ce problème. Quoi qu'il en soit, les faits laissent croire que la ministre était au courant en n'a rien fait pour que le Parlement soit bien informé. Pour cela, elle doit donc admettre sa responsabilité.

Êtes-vous d'accord que lorsqu'un ministre est au courant d'un problème de comptabilité aussi énorme et sait ou devrait savoir qu'une autorisation devrait être demandée pour faire des dépenses supplémentaires, que ce ministre est alors tenu responsable devant le public des dépenses effectuées dans son ministère?

**Mme Sheila Fraser:** J'ai des difficultés à répondre à cette question, monsieur le président, car bien que je sache que la ministre était au courant de la situation, je ne sais pas exactement ce qu'on lui a dit et l'ampleur de ces renseignements. Donc, je ne pense pas qu'il soit approprié de répondre à cette question.

• (1620)

**M. Pierre Poilievre:** Fort bien. Mais, le comité a conclu au moyen d'un rapport, qu'elle doit admettre sa responsabilité. Je crois que c'était une conclusion sage.

Le débat sur le degré de centralisation éventuel des contrôles financiers est engagé au Canada depuis 70 ou 80 ans, ça a commencé au début des années 1930. Pendant la dépression, les contrôles étaient si lâches que R.B. Bennett s'est lui-même nommé ministre des Finances et président du Conseil du Trésor, et à toutes fins utiles, contrôleur général parce qu'il estimait que la situation échappait à tout contrôle.

Avec le temps, il y a eu une décentralisation. Dans les années 1960, la Commission Glassco a supprimé le poste de contrôleur général au Conseil du Trésor et les ministères sont devenus responsables de la gestion. Au milieu des années 1970, le contrôle était devenu si épars, comme je le vois ici dans le rapport que les attachés de recherche nous ont préparé : « Que le Parlement, et donc le gouvernement, a perdu ou est en train de perdre le contrôle des finances publiques. » C'est ce qu'a déclaré votre bureau en 1976.

En 2003, le précédent gouvernement — et c'est tout à son honneur, je pense — a augmenté le contrôle du Conseil du Trésor et du Secrétariat du Conseil du Trésor dans la gestion et la vérification des dépenses. Il faut rendre à César ce qui appartient à César. Il semble aujourd'hui que nous revenons à l'époque où la gestion financière était plus centralisée.

Mais avec la Loi sur l'imputabilité, les sous-ministres seront aussi les administrateurs des comptes et devront rendre compte devant le comité parlementaire. J'estime que c'est la première fois que nous avons fait les deux: La responsabilité du sous-ministre et la responsabilité de l'agence centrale.

J'aimerais savoir si vous pensez que ce « mariage » fonctionnera, car il semble que tout au long de notre histoire, depuis 70 ans, ça n'a vraiment jamais marché.

**Mme Sheila Fraser:** Je crois que cela rejoint des propos tenus tout à l'heure au sujet d'un balancier entre la centralisation et la décentralisation. Étant donné la complexité et la taille du gouvernement fédéral, nous devons reconnaître que la responsabilité doit être partagée. Je ne pense pas que ce puisse être totalement décentralisé; ce serait impossible.

Une certaine fonction centrale est nécessaire, ne serait-ce que pour produire des états financiers et élaborer des politiques et l'orientation des ministères. Une centralisation totale ne serait pas non plus fonctionnelle, étant donné la complexité des ministères. Donc, la responsabilité doit être partagée et ce qui est probablement nécessaire, c'est une plus grande précision sur le rôle et la responsabilité de l'agence centrale.

Quand nous parlons de surveillance pour s'assurer du bon fonctionnement des politiques, s'ils découvrent que quelque chose ne fonctionne pas dans un ministère, qui sera responsable et devra rendre compte, le Secrétariat du Conseil du Trésor ou le ministre? Je pense que ces rôles doivent être mieux définis et peut-être que le concept d'un administrateur de comptes permettra d'éclaircir ce point.

**M. Pierre Poilievre:** Je pense que vous avez raison.

Je pense que le sous-ministre doit rendre des comptes devant le Parlement. Gomery a proposé d'aller une étape plus loin et que le sous-ministre soit tenu de rendre compte devant le comité, ce qui est distinct d'être responsable. Je pense qu'il a même recommandé que le sous-ministre soit nommé par le Comité des comptes publics, si je ne me trompe pas.

**Mme Sheila Fraser:** Je ne le crois pas.

**M. Pierre Poilievre:** Ou approuvé.

Mais, de toute façon, jusqu'à quel point pensez-vous qu'un sous-ministre devrait rendre compte devant un comité parlementaire ?

**Mme Sheila Fraser:** Je pense que nous revenons encore une fois au rôle donné au sous-ministre. Si vous leur donnez un rôle d'administrateur de comptes...

Bien sûr, en Grande-Bretagne, les administrateurs de comptes doivent rendre compte devant le Parlement pour la gestion interne du ministère. Et je pense qu'il y a une ligne ou une démarcation plus claire entre la politique ou les aspects politiques et les aspects de la gestion à l'intérieur d'un ministère.

●(1625)

**M. Pierre Poilievre:** La dernière question que je pose, si j'ai le temps, porte sur l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. L'agence a été créée aux environs de 2003, avec pour objectif spécifique la mise en oeuvre la nouvelle Loi sur la modernisation de la fonction publique. Est-ce que cette loi a été entièrement mise en oeuvre?

**Mme Sheila Fraser:** Je pense que l'agence a été créée après notre étude où à la fin de notre étude; je ne suis pas sûre. La Commission de la fonction publique a travaillé un peu à ce sujet et nous projetons de travailler sur cette initiative dans les deux ou trois prochaines années, mais nous n'avons rien fait récemment. Je crains de ne pouvoir pas répondre.

**M. Pierre Poilievre:** D'accord.

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

Merci, madame Fraser.

Voilà qui met fin à notre temps, chers collègues. Je vais demander à madame Fraser, à monsieur Smith et à monsieur Timmins s'ils ont quelque chose à dire en conclusion. Après les mots de la, la séance

sera suspendue pendant deux minutes pour relancer le système et nous reprendrons nos travaux à huis clos.

Madame Fraser, je vous invite à conclure.

**Mme Sheila Fraser:** Merci beaucoup, monsieur le président. Nous vous remercions de nous avoir invités aujourd'hui pour parler du rôle du Secrétariat du Conseil du Trésor. Comme je l'ai mentionné dans notre rapport, qui sera déposé à la fin novembre, il y a plusieurs paragraphes sur le système de gestion des dépenses qui, je pense, seront utiles à l'étude qu'entreprend le comité.

Merci.

**Le président:** D'accord. Cela conclut cette partie de la réunion.

La réunion est suspendue pendant deux minutes, puis nous reprendrons nos travaux sur le rapport des armes à feu.

[La séance se poursuit à huis clos.]

●(1626)

(Pause)

●(1700)

[La séance publique reprend.]

**Le président:** Très bien, chers collègues, nous reprenons nos travaux.

Je vais mettre aux voix la motion, mais avant je vais lire en public la motion proposée par M. Christopherson:

Que le greffier du comité prépare un budget n'excédant pas 25 000 \$ conformément à toutes les directives et exigences parlementaires, dans le but de retenir les services du professeur C.E.S. Franks, pour assister le comité dans son étude sur la revue des rôles et les responsabilités du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Vous avez entendu la motion.

**M. John Williams:** Je veux m'assurer que le mandat inclura si nous le voulons, que nous étudierons la recommandation du juge Gomery voulant que le comité dispose de ressources pour remplir son mandat. Je pense que cela devrait faire partie des critères que nous recherchons, car si nous retenons les services du professeur Franks, un éminent scientifique, nous devrions aussi examiner cette question.

**Le président:** Nous pouvons certainement lui poser la question; je ne vois pas de problème.

Cela pose-t-il un problème à quelqu'un?

Mettons la motion aux voix.

**Mme Yasmin Ratansi:** Pouvez-vous la relire, s'il vous plaît. Avez-vous dit quelque chose concernant le Parlement?

**Le président:** Oui, je la relis:

Que le greffier du comité prépare un budget n'excédant pas 25 000 \$ conformément à toutes les directives et exigences parlementaires, dans le but de retenir les services du professeur C.E.S. Franks, pour assister le comité dans son étude sur la revue des rôles et les responsabilités du Secrétariat du Conseil du Trésor.

**M. John Williams:** Et la recommandation du juge Gomery visant à ce que nous ayons des fonds.

**Le président:** Voulez-vous proposer un amendement à...

**M. John Williams:** Je pense que nous devons avoir un amendement, parce que nous pouvons pas la laisser telle quelle.

**M. Marcel Proulx (Hull—Aylmer, Lib.):** Voulez-vous que cela fasse partie de son mandat?

**M. John Williams:** Pourquoi pas? Je ne vois pas de raison...

**M. Marcel Proulx:** Il n'y a pas de problème, sinon que les 25 000 \$ nous suffisent maintenant.

**M. John Williams:** Eh bien, on pourrait en demander plus.

**Des voix:** Oh, oh!

**M. Marcel Proulx:** Pourquoi ne pas en avoir deux?

**M. John Williams:** D'accord. Nous avons deux motions, monsieur le président.

Mais je veux que le Comité des comptes publics réponde officiellement au juge Gomery qui a fait cette recommandation particulière au comité.

**Le président:** Monsieur Williams, je ne veux pas orienter le comité dans un autre sens, mais le gouvernement doit répondre dans les deux ans.

**M. John Williams:** Oui, mais nous avons aussi le droit d'avoir une opinion.

**Le président:** Oui, nous communiquerons notre opinion au gouvernement, je suis d'accord.

**M. John Williams:** C'est ce que je suggère, que nous nous faisons une opinion.

**Le président:** C'est exact. Je suis tout à fait d'accord.

• (1705)

**M. John Williams:** Mais, si voulez proposer une motion à part, ça va.

**Le président:** Je préférerais une seule motion, parce qu'il ne s'agit que d'un contrat.

D'accord, juste à la fin, après « Secrétariat du Conseil du Trésor », ajoutez « et la recommandation du juge Gomery que le comité reçoive des ressources additionnelles. »

Voilà, c'est l'amendement proposé par M. Williams.

**M. David Christopherson:** Je l'accepte en tant qu'amendement amical et je le propose.

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

Tous ceux qui sont pour telle qu'elle a été lue.

(La motion est adoptée. [Voir le Procès-verbal.] )

**Le président:** D'accord, chers collègues, je vais devoir suspendre la séance pendant 30 secondes avant de poursuivre à huis clos, j'espère que nous commencerons la conclusion du dixième rapport du comité.

La séance est suspendue pendant 30 secondes.

[La séance se poursuit à huis clos.]





**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 site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante :**

**Also available on the Parliament of Canada Web Site 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.**