



Chambre des communes  
CANADA

## Comité permanent des comptes publics

---

PACP • NUMÉRO 012 • 2<sup>e</sup> SESSION • 40<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le jeudi 26 mars 2009**

**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 jeudi 26 mars 2009

• (1530)

[Traduction]

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

Chers collègues, cette réunion est convoquée en conformité du Règlement pour étudier le chapitre 2, « La gouvernance des petites entités fédérales », du rapport de décembre 2008 de la vérificatrice générale du Canada.

Le comité a devant lui une longue liste de témoins éminents.

Premièrement, nous avons, du Bureau du vérificateur général du Canada, la vérificatrice générale elle-même, Sheila Fraser. Elle est accompagnée de Richard Flageole, vérificateur général adjoint, et de Tom Wileman, directeur principal.

Du Secrétariat du Conseil du Trésor, nous avons Wayne Wouters, qui est secrétaire du Conseil du Trésor. Il est accompagné de John Morgan, contrôleur général adjoint, et de Frank Des Rosiers, secrétaire adjoint.

De l'Agence de la fonction publique du Canada, nous avons Mitch Bloom, vice-président, Secteur de la politique stratégique, de la planification et de la recherche.

Du Bureau du Conseil privé, nous avons Karl Salgo, directeur de la politique stratégique. Mme Santi, secrétaire adjointe du cabinet, était censée être ici, mais elle est absente pour cause de maladie.

Voilà donc les témoins, mais avant d'entendre l'allocation de la vérificatrice générale, je voudrais régler deux ou trois petites affaires courantes, et aussi entendre un rappel au Règlement.

Premièrement, je voudrais aborder brièvement le rapport du comité directeur. Le texte vous a été distribué. Vous l'avez sous les yeux. Il ne compte que trois paragraphes. Je ne crois pas qu'il y ait matière à controverse. La présidence est prête à recevoir une motion en vue de son adoption.

Mme Ratansi en fait la proposition.

Y a-t-il des interventions?

(La motion est adoptée.)

**Le président:** Ensuite, il y a bien sûr le calendrier provisoire des travaux du comité que vous avez aussi sous les yeux.

Le deuxième point est que Mme Faille veut apporter des précisions à propos du compte rendu de la dernière réunion.

Madame Faille.

[Français]

**Mme Meili Faille (Vaudreuil-Soulanges, BQ):** Ce sera très court. Lorsque j'ai posé des questions par rapport à une consultation publique, je faisais l'énumération de documents, vidéocassettes, comptes rendus, présentations. Par contre, le sous-ministre faisait valoir l'argument qu'il n'y avait pas de vidéocassettes, mais que des audiocassettes de la conférence étaient disponibles. Je ne voulais pas

qu'il y ait de confusion ou de limite à savoir quels sont les documents qu'il va nous fournir par rapport à la consultation publique. Dans les « bleus », il est écrit: « [...] rendre publiques les vidéocassettes [...] », mais ce ne sont pas des vidéocassettes, ce n'était pas un ruban avec image, c'était un ruban audio. Je voulais simplement le mentionner au comité et voir s'il y avait objection à ce que les « bleus » soient modifiés pour inclure le mot « audiocassettes » et que la demande soit transmise au ministère de fournir les audiocassettes.

[Traduction]

**Le président:** Avez-vous dit des enregistrements audio et vidéo?

**Mme Meili Faille:** Non. Le sous-ministre m'a dit par la suite qu'il n'y avait pas de vidéocassettes, mais il y avait un enregistrement audio. Ce n'est pas sur vidéo; ce sont des cassettes audio.

**Le président:** Vous voulez donc que le compte rendu fasse mention de cassettes audio.

**Mme Meili Faille:** Oui.

**Le président:** Y a-t-il des objections à cette modification?

**Mme Meili Faille:** C'est une modification mineure.

**Le président:** À titre d'information, je signale que nous allons écrire au ministère pour qu'on prenne note de ce changement.

**Mme Meili Faille:** Merci.

**Le président:** Le dernier point avant d'entendre les déclarations d'ouverture: monsieur Christopherson, vous avez dit que vous aviez un rappel au Règlement.

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

Je vous demande conseil. Le 5 mars, notre comité a adopté un rapport du sous-comité dans lequel on lit que « tous les ministères et organismes du gouvernement fédéral qui ont fait l'objet d'une vérification de la part du Bureau du vérificateur général du Canada fournissent un plan d'action détaillé en vue de donner suite aux conclusions et recommandations de la vérification — avec des mesures précises... ». Et la citation se poursuit.

Je crois savoir que la dernière fois que nous avons rencontré des fonctionnaires des Travaux publics, on nous a présenté un tel document. En fait, c'était un excellent document, mais je n'en vois aucun ici. Je viens d'entendre dire — peu importe de quelle source — que la réponse était que le plan d'action que nous réclamons se trouve dans le rapport. Bien sûr, ma position, monsieur le président, est que nous voulons disposer des plus récents documents, pour éviter que l'on reçoive des fonctionnaires qui nous disent, comme mes collègues s'en rappelleront: « Nous avons un plan d'action là-dessus, nous y travaillons et oui, nous allons vous le faire parvenir plus tard ». C'est pourquoi nous avons fait cette proposition. Nous aimerions en prendre connaissance à l'avance pour en tenir compte dans nos questions. Je répète que nous avons cela mardi, mais que nous ne l'avons pas aujourd'hui.

Je voudrais tirer cela au clair. Est-ce que l'on s'attend à ce que cela nous soit présenté avant chaque réunion? Ou ai-je mal compris? Je vous demande conseil, monsieur le président.

• (1535)

**Le président:** Vous avez essentiellement raison, monsieur Christopherson. Le comité a bel et bien adopté cette motion. Nous voulons des plans d'action et nous en avons eu un très complet du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux à la dernière réunion.

Nous pourrions interroger M. Wouters à ce sujet. Nous aimerions avoir un plan d'action plus complet. Je vais me contenter de citer le paragraphe 2.76:

Réponse du... Conseil du Trésor. D'accord. Le Secrétariat formule actuellement une stratégie des services qui tiendra compte des options de prestation des services et prendra en considération les ententes relatives aux services administratifs partagés. Le Secrétariat tiendra compte des enjeux touchant les petites entités dans la stratégie globale.

Nous pourrions revenir là-dessus dans nos questions. Peut-être que M. Wouters voudra en parler durant sa déclaration d'ouverture, mais le comité s'attend à un document beaucoup plus élaboré que la déclaration que nous avons ici au sujet des mesures qui sont prises, de leur calendrier de mise en oeuvre, etc. Nous voudrions donc un plan d'action détaillé traitant des recommandations qui ont été acceptées par votre ministère et qui émanaient du Bureau du vérificateur général.

C'est bien cela, monsieur Christopherson?

**M. David Christopherson:** Je le crois. Je voudrais seulement ajouter que c'est également censé être une mise à jour. La vérification et les réponses à celle-ci peuvent parfois dater de plusieurs mois quand nous avons enfin le temps de les étudier; il faut donc non seulement nous donner plus de détails, mais aussi nous mettre à jour sur ce qui s'est fait tout dernièrement relativement aux recommandations et aux plans d'action qui sont mis en oeuvre.

Je vois que la vérificatrice générale hoche la tête et vous êtes donc d'accord avec notre interprétation. Très bien.

Merci, monsieur le président.

**Le président:** Je vais demander à la vérificatrice générale et au secrétaire du Conseil du Trésor de nous donner une réponse durant leur allocution ou en répondant aux questions. Avant la fin de la réunion, nous aimerions que cette question précise ait été tirée au clair.

Monsieur Weston.

**M. John Weston (West Vancouver—Sunshine Coast—Sea to Sky Country, PCC):** Merci, monsieur le président.

Au risque de retarder nos témoins, je crois que vous avez là une bonne idée, monsieur Christopherson, puisque nous sommes un comité de reddition de comptes. Je me demande si le greffier pourrait faire un suivi des engagements qui sont pris. Quand les gens disent qu'ils nous feront parvenir une réponse dans les 90 jours, ce serait bien d'avoir un calendrier dans lequel tous ces engagements seraient consignés, car je crois que c'est le seul moyen d'en faire un suivi de manière fiable, et cela donnerait un peu plus de poids à de tels engagements.

Est-ce ce que vous avez en tête?

**M. David Christopherson:** Non, c'est une motion que nous avons déjà adoptée il y a deux ou trois semaines.

**Le président:** Le point soulevé par M. Christopherson est que nous demandons — parfois, ce ne sera pas possible — d'avoir le plan d'action avant la tenue de la réunion, comme celui que nous avons eu de Travaux publics et Services gouvernementaux à notre dernière réunion. Dans ce cas-ci, il n'est pas aussi détaillé. En fait, il n'est pas détaillé du tout. Nous demanderons donc de plus amples détails et le greffier donnera suite, conformément à votre demande.

Voilà donc les trois questions préliminaires réglées. Je donne maintenant la parole à la vérificatrice générale pour qu'elle fasse sa déclaration d'ouverture.

Madame Fraser.

**Mme Sheila Fraser (vérificatrice générale du Canada, Bureau du vérificateur général du Canada):** Merci, monsieur le président. Je vous remercie de nous donner l'occasion de rencontrer le comité aujourd'hui pour discuter du chapitre 2 de mon rapport de décembre 2008, sur la gouvernance des petites entités fédérales.

Comme vous l'avez dit, je suis accompagnée de M. Richard Flageole, vérificateur général adjoint, et de M. Tom Wileman, directeur principal, qui étaient chargés de la vérification.

Les petites entités sont des organisations qui exercent habituellement des fonctions de conseil, de réglementation ou quasi judiciaires. Elles comptent moins de 500 employés ou ont des dépenses annuelles inférieures à 300 millions de dollars. Malgré leur taille relativement petite, ces organisations peuvent influencer grandement sur la santé, la sécurité et la qualité de vie des Canadiens.

Nous avons examiné les mécanismes à l'aide desquels le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada surveille les petites entités. Nous avons sollicité le point de vue des dirigeants de 51 petites entités, mettant l'emphase particulièrement sur six d'entre elles. Nous nous sommes penchés sur la surveillance et la coordination, les exigences en matière de rapports, et les services partagés.

Monsieur le président, les deux problèmes de longue date dont il faut s'occuper sont le fardeau des rapports et les services partagés. Votre comité pourrait jouer un rôle important en veillant à ce que des mesures soient prises.

Le fardeau des rapports pèse sur les petites entités. En dépit de ressources limitées, les petites entités doivent présenter les mêmes rapports que les grands ministères, soit ceux exigés par les organismes centraux et par la loi. Les exigences en matière de rapports, notamment dans les domaines de la gestion financière et de la gestion des ressources humaines, font partie intégrante d'une gestion prudente et efficace, et d'une reddition de comptes. Toutefois, un grand nombre de rapports sont obligatoires — plus de 100 chaque année — et leur préparation est complexe et exige une main-d'oeuvre importante. Au cours des cinq dernières années, le Secrétariat du Conseil du Trésor a convenu qu'il fallait alléger le fardeau des rapports. À la fin de notre vérification, en mai dernier, le secrétariat avait répondu à notre recommandation en disant qu'il avait élaboré des plans d'action. Le comité voudra peut-être demander un bilan des progrès réalisés depuis ce temps.

• (1540)

[Français]

Les services partagés constituent un autre problème de taille. Les petites entités ne disposent pas des systèmes dont bénéficient les grands ministères et doivent parfois compter uniquement sur quelques personnes pour assurer les principales fonctions administratives. Elles n'ont généralement pas la capacité nécessaire pour établir des services internes tels que les finances, la gestion des ressources humaines et les technologies de l'information. Les services partagés représentent une solution à cet égard.

Ayant mené diverses études depuis 2001, le Secrétariat du Conseil du Trésor a reconnu le besoin de partager les services dans les petites entités. Cependant, peu a été fait en ce sens. Une importante initiative portant sur le partage de services proposée par le secrétariat pour les trois à cinq prochaines années ne tient pas compte des petites entités.

Nous avons constaté que plusieurs petites entités partagent leurs services, mais qu'elles s'exposent à des risques sérieux en l'absence d'un cadre de gouvernance établi par les organismes centraux. Ces risques peuvent comprendre les rôles et responsabilités mal définis et l'absence de normes convenues entre les parties.

En mai dernier, le secrétariat a formulé une stratégie des services pour remédier aux problèmes touchant les petites entités. Le comité voudra peut-être se renseigner à propos de cette stratégie et savoir ce qui a été accompli jusqu'à maintenant.

Notre vérification nous a également révélé qu'il fallait s'attarder aux mécanismes de surveillance et de coordination. Plus particulièrement, le Bureau du Conseil privé et le Secrétariat du Conseil du Trésor n'ont pas dicté de lignes directrices en vue d'assurer une coordination efficace entre les activités d'un ministère et les petites entités de son portefeuille. Selon certaines petites entités, la communication et l'interaction avec le ministère responsable du portefeuille sont inadéquates.

[Traduction]

À l'opposé, la création récente d'une fonction de vérification interne centrale pour les petites entités constitue un pas dans la bonne direction, qui permettra peut-être au secrétariat d'exercer une meilleure surveillance.

Je termine ainsi ma déclaration d'ouverture. Nous serions heureux de répondre à vos questions.

Merci.

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

Nous entendrons maintenant M. Wouters, secrétaire du Conseil du Trésor.

**M. Wayne Wouters (secrétaire, Secrétariat du Conseil du Trésor):** Merci. Bonjour.

Sur la question du plan d'action, je pourrais peut-être y revenir à la fin de mon exposé et nous pourrions avoir une petite discussion là-dessus, si cela vous va, monsieur le président.

Je vous remercie de votre invitation à témoigner devant votre comité pour discuter des conclusions de la vérificatrice générale sur la gouvernance des petites entités. Mes collègues du Secrétariat du Conseil du Trésor et du Bureau du Conseil privé ont déjà été présentés.

Le gouvernement du Canada s'engage à développer une culture de gestion solide dans toutes ses activités. À cette fin, nous accueillons les recommandations de la vérificatrice générale pour améliorer la gouvernance des petites entités fédérales.

[Français]

Ses conclusions contribuent au travail déjà en cours pour favoriser une bonne gouvernance au cours de toutes nos activités.

[Traduction]

Je pense que la plupart d'entre vous connaissent les petites entités fédérales, mais je pourrais peut-être vous en parler brièvement. Il y a quelque 50 petites entités fédérales, lesquelles peuvent se définir comme des organismes comptant moins de 500 employés et ayant des dépenses annuelles autorisées de moins de 300 millions de dollars. Cela est aussi vrai pour les organismes qui ne comptent que deux employés, comme l'Administration du pipeline du Nord, que pour les organismes comptant 400 employés, comme la Commission de la capitale nationale. Prises ensemble, les dépenses de ces organismes représentent moins de 1 p. 100 de toutes les dépenses du gouvernement. Leurs fonctions varient considérablement — ces entités sont des organismes administratifs, quasi judiciaires, réglementaires et consultatifs. À l'exemple des mandats des organismes eux-mêmes, les obligations selon la loi auxquelles sont assujettis les dirigeants des divers organismes varient tout autant.

Lorsque vous prenez en compte le nombre de petites entités dont il est question, on ne rapporte que très peu d'échecs considérables en matière de gestion, quoique bien évidents. Je peux vous assurer que les administrateurs généraux prennent leur travail très au sérieux. En fait, depuis plus d'un an, le Bureau du Conseil privé et le contrôleur général ont déployé des efforts renouvelés pour s'assurer que tous les administrateurs généraux récemment nommés de ces petites entités comprennent bien leurs rôles et leurs responsabilités. Pour y arriver, on donne à chacun d'eux lors d'un entretien particulier de l'information sur les responsabilités de leur poste, notamment en ce qui concerne la gestion des ressources humaines ainsi que le fonctionnement du gouvernement et l'appareil gouvernemental.

En tant que conseil de gestion du gouvernement, l'une des principales responsabilités du Conseil du Trésor consiste à établir des politiques de gestion qui précisent les responsabilités des ministères et organismes à l'égard de l'éventail complet des fonctions de gestion. Nous appuyons les ministères en fournissant une orientation et des outils et en développant les capacités dans des collectivités fonctionnelles clés par des activités d'apprentissage et de perfectionnement. La responsabilité des administrateurs généraux consiste à assurer la gestion quotidienne de leur ministère conformément aux politiques de gestion du Conseil du Trésor.

Le SCT s'occupe de la surveillance des ministères en fonction d'une évaluation des risques effectuée au moyen d'un certain nombre d'outils qui incluent les résultats de vérification et d'évaluation, ainsi que les présentations au Conseil du Trésor. Le SCT examine les principaux incidents de non-conformité et décide s'il y a lieu d'intervenir ou d'exercer une surveillance plus poussée.

Le SCT se fonde aussi sur nos évaluations du cadre de responsabilisation de gestion pour mesurer la performance en matière de gestion des organisations gouvernementales et aider les administrateurs généraux à mieux comprendre leurs points forts et à identifier les possibilités d'amélioration.

À présent, j'aimerais adresser les observations et les recommandations de la vérificatrice générale en ce qui a trait à la gouvernance des petites entités, tout d'abord la surveillance et la coordination. Nous sommes très heureux que la vérificatrice générale reconnaisse que notre politique sur la vérification interne tient compte de la nature des petits ministères et organismes.

• (1545)

[Français]

La vérification interne est une fonction indépendante et objective qui fournit une assurance aux sous-ministres, et elle renforce les bonnes pratiques d'administration et une saine prise de décisions.

[Traduction]

Il est possible que les petits organismes ne possèdent pas les outils ou les ressources nécessaires pour entreprendre de façon régulière le travail que comporte la vérification interne; pour cette raison, il est énoncé dans notre politique de vérification interne que le contrôleur général soit mandaté pour fournir des fonctions de vérification horizontale et d'autres activités de vérifications internes pour le compte des petits ministères et organismes.

Dans son rapport, la vérificatrice générale recommande que les organismes centraux donnent des conseils plus pratiques dans la coordination du portefeuille. Cette coordination est le processus qui permet aux ministres et sous-ministres de s'assurer que les organismes au sein de leur portefeuille s'appuient les uns sur les autres, tout en se conformant aux autorisations législatives et aux divers niveaux d'autonomie.

Le BCP accorde une direction plus élaborée aux sous-ministres des portefeuilles, et Karl Salgo pourra fournir de l'information à ce sujet.

Plus tôt, je vous parlais du cadre de responsabilisation de gestion. Dans le cadre de cette évaluation annuelle, les ministères qui ont un portefeuille sont évalués sur leur rendement en ce qui concerne la coordination du portefeuille. Au cours des trois dernières années, on a obtenu des résultats positifs et la tendance est à la hausse dans les 20 grands ministères qui ont des responsabilités de gestion de portefeuille.

Les indications que nous avons données aux ministères qui ont un portefeuille pour expliquer comment nous les évaluons par rapport aux critères de coordination portent fruit. Cela dit, nous incorporons aussi ces indications dans un document d'information ou un guide pratique qui sera accessible dans les semaines qui viennent.

La vérificatrice générale a aussi formulé des commentaires sur la nécessité d'avoir de meilleures informations pour évaluer la gestion et le contrôle financiers. Dans ce domaine, il s'agit vraiment de trouver le juste équilibre. Nous devons disposer de renseignements suffisants pour assurer une surveillance appropriée tout en reconnaissant qu'une démarche uniformisée n'est pas nécessairement la meilleure pour les petits organismes. Cet aspect est pris en compte

dans les évaluations du cadre de responsabilisation de gestion et les critères établis pour chaque ronde du CRG.

• (1550)

[Français]

C'est pourquoi nous faisons seulement un sondage auprès des petits organismes tous les trois ans, tandis que les grands ministères et organismes sont sondés tous les ans.

[Traduction]

Ce même principe s'applique dans le cas des exigences en matière de rapport. Comme la vérificatrice générale l'a souligné, les exigences en matière de rapport sont un élément essentiel du régime de gouvernance. Nous avons besoin de certains rapports, mais nous tenons aussi compte des questions touchant les capacités dans les petites entités. Je le répète, il s'agit de trouver le juste équilibre.

Le domaine des ressources humaines est celui qui crée l'une des exigences en matière de rapport les plus élevées, et nous avons réalisé des progrès importants pour simplifier ces exigences. En effet, nous avons réduit de 85 p. 100 le nombre de questions posées dans notre portail sur les rapports en ressources humaines et avons simplifié les questions résiduelles.

Des améliorations comparables ont également été apportées en ce qui concerne la réduction des exigences du CRG en matière de rapport sur la gestion des ressources humaines. En fait, pour la ronde actuelle du CRG, nous avons réduit le nombre de documents à présenter de moitié.

Les exigences en matière de rapport sont une question de longue date qui découle de trois principaux domaines. Une partie importante des exigences en matière de rapport est de nature législative. Par exemple, tous les ministères et organismes, de grande ou de petite taille, doivent faire rapport aux termes de la Loi sur l'accès à l'information et de la Loi sur les langues officielles. En outre, de nombreux organismes ont des lois qui exigent la présentation d'un rapport annuel.

Nos propres politiques du Conseil du Trésor sont une autre source d'exigences en matière de rapport, et nous déployons beaucoup d'efforts pour traiter cet élément.

Enfin, il y a aussi d'importantes exigences liées aux rapports parlementaires; les rapports sur les plans et priorités, les rapports ministériels sur le rendement en sont deux exemples. Dans ce domaine, le défi ne relève pas seulement de la fonction publique mais aussi des parlementaires.

Je pense que nous avons réalisé d'énormes progrès pour ce qui est de trouver le juste équilibre dans nos rapports avec les petites entités: nous continuons à mettre tout en oeuvre pour assurer une surveillance appropriée tout en respectant les capacités des petites entités et en tenant compte des risques liés à leurs activités.

Monsieur le président, cela met fin à mon discours. Je voudrais maintenant commenter le plan d'action.

Je vous fais mes excuses; je ne savais pas que le comité avait maintenant adopté cette motion. J'aurais peut-être dû être au courant, mais je ne savais pas que c'était maintenant une exigence. Si c'est le cas, nous devons nous pencher sur une question: quand le gouvernement fait des recommandations dans la foulée d'un rapport de la vérificatrice générale, on trouve généralement dans de tels rapports un plan d'action, mais celui-ci est de portée plutôt générale. Je pense que les députés s'attendent probablement à un document plus détaillé. Je pense que nous pouvons leur donner satisfaction, mais nous n'avons pas préparé de rapport pour la séance d'aujourd'hui.

La question que nous devons poser est celle-ci: si c'est le gouvernement qui a émis les recommandations initiales, est-ce le gouvernement ou le ministre... Enfin, qui est chargé de publier les rapports? Nous devons faire un suivi en fonction de votre motion. Mais nous devons comprendre qu'à certains égards, le fait d'être tenu de rassembler tout cela dans un document détaillé est peut-être une bien meilleure manière de procéder, au lieu de nous demander d'essayer de répondre à toutes les questions.

Nous prenons la motion au sérieux et nous allons faire un suivi. Si, dans ce cas particulier, nous sentons le besoin de faire un tel document plus tard, nous allons certainement nous remettre à la tâche et réfléchir sérieusement à la question.

Merci.

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

Nous entendrons maintenant le représentant de l'Agence de la fonction publique du Canada.

Monsieur Bloom, avez-vous une déclaration d'ouverture?

**M. Mitch Bloom (vice-président, Secteur de la politique stratégique, de la planification et de la recherche, Agence de la fonction publique du Canada):** Non, je n'en ai pas.

**M. Wayne Wouters:** En fait, Mitch fait maintenant partie du Secrétariat du Conseil du Trésor. Il y a eu des changements dans l'appareil bureaucratique et cette organisation relève maintenant du Bureau du chef des ressources humaines au Secrétariat du Conseil du Trésor.

**Le président:** Et je crois savoir, monsieur Salgo, que vous n'avez pas non plus de déclaration d'ouverture. Très bien.

Merci beaucoup à tous les deux. Nous demanderons à M. Wouters de tirer au clair cette question du plan d'action. Le comité a des exigences très précises à cet égard. Je ne crois pas que cela doive donner lieu à une réflexion. Nous avons fait une demande très précise.

• (1555)

**M. Wayne Wouters:** Oui. Quand je dis « réfléchir à la question », je voulais dire à la manière dont nous allons vous donner satisfaction. Le gouvernement devra prendre une décision à cet égard.

**M. David Christopherson:** J'invoque le Règlement, monsieur le président. Sur le même point que j'ai soulevé tout à l'heure, je ne crois pas que nous devions réinventer la roue. Si vous jetez un coup d'oeil à ce que votre collègue des Travaux publics nous a présenté mardi, cela pourrait peut-être vous donner une idée. Je n'en suis pas certain, mais je crois que vous voyez la tâche plus considérable qu'elle ne l'est vraiment. Il s'agit seulement d'une mise à jour avec quelques détails. Jetez-y un coup d'oeil et nous pourrions régler cette question. Cela ne devrait pas être un fardeau trop lourd. C'est

seulement pour nous mettre à jour, étant donné le décalage par rapport aux autres activités.

**M. Wayne Wouters:** Si les députés ont applaudi quand le sous-ministre est venu ici, nous allons certainement essayer de suivre son exemple.

**M. David Christopherson:** C'est un exemple frappant.

**Des voix:** Oh, oh!

**M. David Christopherson:** Nous allons en rester là.

**Le président:** Pour le premier tour, les interventions sont de sept minutes.

Madame Ratansi.

**Mme Yasmin Ratansi (Don Valley-Est, Lib.):** Merci.

Merci à vous tous d'être venus.

Monsieur Wouters, au sujet de la vérification faite par la vérificatrice générale, je pense que l'on mettrait alors l'accent sur la prudence, la probité et le contrôle efficace des dépenses. Je comprends que vous avez dit que ces petites entités représentent 1 p. 100 des dépenses totales du gouvernement, et j'en déduis que c'est une somme de 2 milliards de dollars, mais comment trouver le juste équilibre entre le risque et un fardeau trop lourd pour ces petites entités?

Vous nous avez donné l'exemple de l'Agence du pipeline du Nord, qui compte deux employés, et de la Commission de la capitale nationale, qui a 400 employés; pourtant, les deux ont peut-être les mêmes exigences en matière de rapport. Comment font-elles quand elles manquent de ressources humaines, qu'elles ne peuvent compter sur des gens ayant un bagage financier ou en matière de TI? La vérificatrice générale déclare dans son rapport que ces entités doivent présenter environ 100 rapports par année.

Par ailleurs, je voudrais savoir ce qu'il arrive de ces rapports. Nous voulons tous des rapports. J'ai vu des organisations qui veulent ce rapport-ci et ce rapport-là; cela ne finit jamais. Je voudrais savoir ce que l'on fait de ces rapports. Sont-ils utiles? Êtes-vous en mesure d'assurer une bonne gouvernance? Si cela a servi à améliorer la gouvernance, alors je devrai me reporter à une autre page où la vérificatrice générale parle des risques en matière de gouvernance et de reddition de comptes. Pouvez-vous me donner une idée de la raison pour laquelle les choses ne progressent pas et me dire pourquoi ces entités sont encore accablées par l'exigence de produire autant de rapports?

Ensuite, je m'adresse à la vérificatrice générale. M. Wouters a dit que c'est dans la loi et qu'il y a parfois des exigences du Conseil du Trésor. Lesquelles, à votre avis, bénéficieraient d'une simplification, du point de vue des petites entités?

**M. Wayne Wouters:** Merci.

C'est un fait que les rapports font partie intégrante des initiatives que nous prenons pour assurer la surveillance des organisations. Nous convenons avec la vérificatrice générale qu'il y a un juste équilibre, comme je l'ai dit. Il y a un équilibre entre une bonne surveillance et le risque. Avec le temps, je crois qu'il est juste de conclure que pour ces petites organisations, le fardeau que nous leur avons collectivement imposé en matière de rapports est devenu trop lourd.

Nous réfléchissons maintenant collectivement à ce que nous pouvons faire pour rééquilibrer ce risque en tenant compte de la surveillance et de la prudence. J'ai exposé certaines idées à cet égard. Au sujet de nos politiques, sur les quelque 100 rapports, environ 45 résultent des politiques du Conseil du Trésor, et c'est donc à peu près la moitié. Nous examinons maintenant chacune de ces politiques et nous prenons une décision sur l'exigence d'un rapport au fur et à mesure que nous apportons des modifications. En fait, nous prévoyons réduire le nombre de ces politiques de quelque 180 à environ 45. En soi, cela va réduire l'exigence de rapport pour toutes les organisations, parce que cela va simplifier et moderniser toutes nos politiques. Nous en sommes à peu près à la moitié de la tâche.

Mais dans chaque cas, nous nous penchons aussi plus particulièrement sur les petites agences. Pour les politiques que nous conservons en place, nous prenons une décision à savoir dans quelle mesure, à supposer qu'un rapport soit exigé, cela s'applique aux petites organisations. Par exemple, il y a environ trois semaines, le Conseil du Trésor a adopté une nouvelle politique en matière d'évaluation. Nous y disons qu'en fait, les petites agences n'ont pas besoin de respecter intégralement cette politique comme doivent le faire d'autres organisations.

J'ai parlé des rapports sur les ressources humaines. C'est probablement l'une de nos exigences les plus lourdes en matière de rapport. Nous avons reçu des rapports pour de très nombreuses raisons. Tout cela a été simplifié, comme je l'ai dit. Nous en avons réduit le nombre d'environ 85 p. 100. Nous commençons à progresser dans ce domaine en faisant le ménage dans nos propres politiques et en resserrant les exigences que nous établissons, nos directives, nos normes. Environ 24 de ces 100 rapports sont exigés par la loi, ce qui est plus difficile à modifier.

• (1600)

**Mme Yasmin Ratansi:** Mais qui conseille les législateurs quant à la manière de gouverner? Nous pouvons tous tourner en rond et dire que pour y arriver, il faut prendre des risques. Si j'étais comptable, je dirais que le risque pour une petite entité est de 100 \$, pour une entité plus importante, il est de 1 000 \$, et que pour une autre encore, il est d'un million de dollars. Qui peut dire aux législateurs quels sont les poids et contrepois souhaitables, sans imposer un fardeau trop lourd aux agences? Également, qui détermine le rendement sur l'investissement? Une petite organisation qui s'occupe de santé perd son temps à remplir des rapports. Nous l'avons vu dans le cas du MAINC; ces petites agences remplissent rapport après rapport et ne s'occupent pas vraiment des soins qu'elles sont censées dispenser.

Un cynique dirait que vous créez vos propres emplois. Comment conciliez-vous cela avec le véritable service qui est censé être fourni?

**M. Wayne Wouters:** Chaque mesure législative est présentée au Parlement séparément. Les rapports pour l'accès à l'information, par exemple, et le fait que toutes les organisations fassent de tels rapports, sont souvent considérés comme une forme de transparence. Quand nous et les parlementaires examinons cela individuellement, je ne pense pas que nous puissions voir le portrait d'ensemble, parce que nous scrutons une mesure législative à la fois.

En fin de compte, quand on additionne tout cela, le fardeau peut devenir lourd pour ces organisations et nous voulons voir si nous pourrions faire un changement global. Je pense que les parlementaires peuvent vouloir examiner les mesures législatives ou les rapports faits au Parlement sur les budgets des dépenses ou encore les RMR ou les RPP, car ce sont des exigences imposées à l'appareil gouvernemental qui doit faire rapport au Parlement. Les petites

agences en font partie et elles sont tenues de remettre ces rapports comme tout le monde.

Je pense que les parlementaires et la fonction publique ont tous les deux un rôle à jouer; nous pouvons collectivement faire de notre mieux pour remédier aux problèmes de ces organisations.

**Mme Yasmin Ratansi:** Madame Fraser, nous avons pris connaissance des rapports et nous devons établir l'équilibre entre la reddition de comptes, la rédaction de rapports et la bonne gouvernance. Je ne veux pas vous mettre sur la sellette, mais à votre avis, de combien de rapports avons-nous vraiment besoin? Avez-vous jeté un coup d'oeil aux rapports de ces agences, les petites entités, et les avez-vous trouvés utiles?

**Mme Sheila Fraser:** Madame la présidente, nous n'avons pas examiné l'usage que l'on fait de ces différents rapports, mais il est certain que l'un des principaux problèmes signalés par les petites agences durant les entrevues est qu'elles trouvent que cette exigence leur impose un lourd fardeau. C'était particulièrement le cas des très petites entités.

Je voudrais faire trois observations. Comme le secrétaire l'a dit, quand on examine les programmes ou les exigences individuellement, on peut trouver que les exigences en matière de rapports semblent raisonnables. C'est quand on les additionne que l'on commence à se rendre compte qu'il y a double emploi. Par exemple, on nous a signalé qu'en plus d'être obligés de rédiger un rapport ministériel sur le rendement, beaucoup doivent aussi produire un rapport annuel. C'est essentiellement la même information qui figure dans les deux. On pourra dire qu'on peut se contenter de le réimprimer, mais n'y aurait-il pas moyen de les combiner et de faire un seul rapport qui soit utile?

Un autre problème est que, lorsque des politiques sont mises en vigueur, on ne fait aucune distinction entre les grandes et les petites entités. Je sais que vous venez du domaine de la comptabilité, où l'on commence même à évoquer des normes pour les petites et moyennes entreprises. Peut-être faut-il faire une distinction pour les organisations encore plus petites et j'entends le secrétaire dire qu'on y réfléchit justement.

L'une des options qu'on pourrait envisager est de modifier la fréquence des rapports. Faut-il des rapports aussi fréquents dans les petites agences que dans les plus grandes?

Je pense qu'il y a différentes solutions de rechange. Certains rapports sont évidemment obligatoires. Nous ne pouvons pas éliminer tous les rapports. Ils sont absolument essentiels pour assurer une bonne reddition de comptes. Cependant, je pense qu'il faut cibler davantage et adapter nos exigences, surtout pour les agences les plus petites.

• (1605)

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

Madame Faille, vous avez sept minutes, s'il vous plaît.

[Français]

**Mme Meili Faille:** Merci, monsieur le président. Mes questions porteront principalement sur les ressources humaines.

Monsieur Wouters, vous mentionnez que vous avez également concentré vos efforts sur l'amélioration des contrôles de gestion en ce qui touche les ressources humaines.

Vous indiquez un certain nombre de réductions de politiques ou de règles. Pouvez-vous nous éclairer un peu à ce sujet et nous donner des exemples de règles que vous avez abolies?



[Traduction]

**M. Mitch Bloom:** Le processus visant à alléger les règles pour la gestion des ressources humaines est en cours depuis que le secrétariat a amorcé un processus de révision et d'évaluation de toutes ses politiques pour tout l'éventail des instruments de gestion.

Dans le cas de la gestion des effectifs et des ressources humaines, cela faisait partie de ce processus. On a commencé à examiner une par une toutes les politiques, les directives et les normes qui sont promulguées par le conseil lui-même afin d'essayer de rationaliser cette boîte à outils, pour ainsi dire. Cela a été fait dans la mesure indiquée par M. Wouters.

J'ajouterais que nous poursuivons maintenant ce travail à un autre niveau. Nous scrutons à la loupe tous les outils, un par un, pour chacun des trois niveaux, afin de vraiment comprendre leur but et leur raison d'être et d'établir quels autres outils nous aurions à notre disposition qui nous permettraient de mieux comprendre les activités de gestion des ressources humaines dans ces organisations.

Nous prévoyons que ce processus débouchera sur une réduction considérable du nombre d'instruments que nous utilisons actuellement, pas nécessairement parce que nous ne voulons pas garantir que les activités gouvernementales sont bien menées, mais parce que nous voulons examiner un plus vaste éventail d'outils et d'instruments que nous pourrions utiliser afin de travailler de concert avec les ministères.

J'insiste aussi sur le fait que, dans le cadre de ce processus, nous avons ajouté un élément visant très spécifiquement les petites agences. Cela fait partie du travail que nous faisons de façon continue avec les petites organisations dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Il y a des exigences particulières et nous voulons examiner chaque instrument dans l'optique de son incidence sur une organisation de petite envergure — et dans tous ses aspects, pas seulement pour la surveillance et les rapports — afin d'en connaître toutes les répercussions sur les activités de l'agence visée.

[Français]

**Mme Meili Faille:** D'accord. Pouvez-vous donner un exemple plus précis? Si je me rappelle bien, plusieurs modifications ont été apportées aux ressources humaines de la CISR. Pouvez-vous donner un exemple précis, comme celui de la CISR?

[Traduction]

**M. Mitch Bloom:** Pour ce qui est d'un exemple précis, je répète que ce travail a été fait pour tout l'éventail des politiques de gestion des ressources humaines. Nous examinons des éléments comme le télétravail et autres arrangements pour l'aménagement du travail, en particulier dans le but de comprendre dans quelle mesure il est essentiel d'assurer une direction, ou s'il serait préférable de donner aux organisations la latitude voulue pour qu'elles mettent au point leurs propres pratiques internes dans ce domaine.

Je le répète, cet examen vise tout l'éventail des instruments. J'ai donné un exemple. Il y a des politiques dont l'application est facultative. Il y a des politiques sur les modalités d'emploi. Chacune de ces politiques est examinée individuellement afin d'établir, comme je l'ai dit, quelles sont ses répercussions sur chaque organisation gouvernementale. L'élément ajouté à ce moment-ci est une exigence précise dans notre examen visant à examiner les incidences sur les petites entités.

[Français]

**Mme Meili Faille:** Tout à l'heure, madame Fraser, vous avez mentionné avoir fait une étude précise au sujet des nominations en conseil. Ou est-ce une étude à venir?

**Mme Sheila Fraser:** C'est une vérification qui fera partie de notre rapport de la semaine prochaine.

**Mme Meili Faille:** D'accord. Merci.

Peut-être que les représentants du Conseil du Trésor ou du Bureau du Conseil privé peuvent nous dire combien de nominations du gouverneur en conseil on retrouve au sein des petites entités.

[Traduction]

**M. Karl Salgo (directeur de la politique stratégique, Appareil gouvernemental, Bureau du Conseil privé):** Je ne connais pas ce chiffre par coeur. Je peux vous l'obtenir. Vous voulez dire en une année?

[Français]

**Mme Meili Faille:** Au cours d'une année, on évalue le nombre de petites entités. Au total, en ce qui concerne les dirigeants de ces entités, combien de postes sont comblés par des nominations du gouverneur en conseil? Puisque que vous nous fournirez les données, peut-être pourriez-vous nous dire aussi combien de postes sont présentement vacants et depuis quand.

J'ai également une question en ce qui a trait aux nominations. Je sais que des modifications ont été faites en ce qui concerne les comités de sélection. Est-ce que ça fait partie des améliorations que vous faites au cadre de gestion?

• (1610)

[Traduction]

**Le président:** Brièvement, madame Faille. Je ne suis pas sûr que cela fasse partie de cette vérification...

[Français]

**Mme Meili Faille:** Excusez-moi, je vais apporter une précision. On dit ici que le nombre de politiques, de règles qui ont trait aux ressources humaines, est passé de 180 à 44, mais je ne sais pas lesquelles ont été abolies. À moins que le Conseil du Trésor ne nous fournisse l'ensemble des règles qui ont été abolies.

[Traduction]

**Le président:** Je vais peut-être demander à M. Wouters ou à Mme Fraser de nous en dire plus long.

Nous aurons un autre rapport lundi, un rapport sur le processus de nomination, mais nous n'en sommes pas encore là. Pourrais-je demander à l'un de vous deux de donner de plus amples explications?

**M. Wayne Wouters:** Les politiques auxquelles Mitch faisait allusion s'appliquent aux employés de la fonction publique. Elles ne s'appliquent pas aux personnes nommées par décret. Ce sont des politiques qui fixent les modalités d'emploi pour les fonctionnaires en application de l'annexe 1 de la loi. Cela ne s'applique pas aux personnes nommées par décret du conseil.

[Français]

**Mme Meili Faille:** Cela clarifie un peu la direction que je donne à mes questions. Je croyais que cela concernait également les nominations du gouverneur en conseil.

J'ai une autre question, s'il me reste encore du temps. Dans la vérification de 2003, madame Fraser, il avait été question de problèmes au bureau du Commissariat à la protection de la vie privée et aussi au Bureau de l'enquêteur correctionnel. Dans les deux cas, vous aviez constaté qu'il y avait une surveillance inadéquate et qu'il y avait aussi une difficulté à détecter des activités irrégulières.

Lors de votre présente étude, avez-vous vu des améliorations? Avez-vous détecté également des mécanismes de surveillance supplémentaires?

**Mme Sheila Fraser:** Merci. Je dirais que oui. Un des mécanismes les plus importants que nous avons noté est la création du comité de vérification et du service de vérification interne qui couvre toutes les petites agences, et aussi l'introduction de ce qu'on appelle en anglais le MAF. En français, je crois que c'est le CRG, le Cadre de responsabilisation de gestion. Le CRG est un outil utilisé par le secrétariat pour analyser la gestion aux ministères et agences. Ce sont des outils importants qui ont été mis en place depuis. Par exemple, en ce qui concerne les hauts fonctionnaires du Parlement, nous faisons chaque année une vérification. Alors, plusieurs mécanismes ont été instaurés depuis.

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

[Traduction]

Monsieur Christopherson, vous avez sept minutes.

**M. David Christopherson:** Merci beaucoup, monsieur le président.

Merci à tous, encore une fois, d'être venus, autant à ceux qui sont nouveaux qu'aux autres qui ont déjà vécu cet exercice.

Comme je l'ai dit au moment du dépôt de ce rapport, j'ai fait moi aussi l'expérience, durant ma carrière, d'être responsable de petites entités qui devaient me faire rapport. Je sais donc à quel point c'est difficile de gérer tout cela et je comprends la gravité du problème. Mais je dois vous dire que je suis un peu déçu de votre réponse, monsieur Wouters, et je vais vous expliquer pourquoi.

Dans votre réponse aujourd'hui, vous dites à la page 2 de votre déclaration, à propos de la vérificatrice générale, que « ses conclusions contribuent au travail déjà en cours pour favoriser une bonne gouvernance dans l'ensemble de nos activités ». J'entends cela et je trouve que c'est comme si vous disiez: « Oh, merci bien pour votre beau petit rapport; cela nous aide à faire le petit travail que nous espérons avoir le temps de faire. On n'a pas l'impression que c'est pris au sérieux.

Ensuite, à la page 8, je lis: « Les exigences en matière de rapports sont une question de longue date », et vous donnez ensuite des explications. Mais on n'a pas l'impression, monsieur Wouters, que vous prenez cela au sérieux, que c'est un problème auquel il faut remédier rapidement. J'ai plutôt l'impression que vous acceptez que c'est un problème, que c'est un état de fait qui perdure.

Enfin, votre conclusion est la suivante: « Je pense que nous avons réalisé d'énormes progrès pour ce qui est de trouver le juste équilibre dans nos rapports avec les petites entités ». Pourtant, vous ne faisiez que reprendre le sous-titre qui figure à la page 21 du rapport de la vérificatrice générale et qui se lit « Le fardeau des rapports est un problème de longue date qui est bien connu », et au paragraphe 2.53: « Le fardeau des rapports est un problème qui perdure. Le Réseau des administrateurs de petits organismes s'y intéresse depuis de nombreuses années et la question a été bien cernée dans une série d'études commandées en 2003, 2004 et 2007. »

La vérificatrice générale ajoute par ailleurs à la page 22 un sous-titre qui dit « Les mesures prises jusqu'ici n'ont pas réglé de façon substantielle le problème du fardeau des rapports », et encore au paragraphe 2.55 elle dit que « Cinq ans après avoir admis qu'ils devaient contribuer à alléger le fardeau des rapports, les organismes centraux n'ont pas concrétisé leurs intentions. »

Alors aidez-moi à comprendre, monsieur Wouters, les graves problèmes que le VG a soulevés et votre réaction plutôt tiède — et quand je dis « tiède », je pèse mes mots.

• (1615)

**M. Wayne Wouters:** Merci, monsieur le président.

Je pense que nous avons pris cela très au sérieux. Cette initiative tire son origine du renouvellement de la fonction publique. Si vous lisez par ailleurs le rapport Tellier-Mazankowski sur le faisceau des règles, ou le fait que nous avons créé beaucoup trop de règles et trop de rapports, il démontre que ce problème ne s'applique pas seulement aux petites agences, mais aussi dans l'ensemble de l'appareil gouvernemental. Et je pense que les petites agences en ont vraiment ressenti le contrecoup.

Je m'inscris donc en faux quand le député allègue que nous n'avons rien fait, parce que, comme je l'ai dit, le plus...

**M. David Christopherson:** Ai-je dit cela? La vérificatrice générale a évoqué le problème. Je ne pense pas avoir dit que vous n'avez rien fait.

**M. Wayne Wouters:** Mais c'était en 2006 et je pense que vous constaterez qu'au cours des deux dernières années, les rapports les plus difficiles... Je m'excuse, je suppose que c'était en mars 2008, mais pour la période antérieure à 2008. Mais si vous examinez ce qui a été fait depuis un an et demi, nous avons notamment ciblé — Mitch Bloom pourra vous en parler — tout le domaine des rapports sur les RH. C'était probablement dans ce domaine que le problème se posait avec le plus d'acuité.

C'est dans ce domaine que nous avons le plus de rapports et nous avons donc dit: attaquons-nous d'abord aux domaines où le fardeau des rapports est le plus lourd, à savoir les ressources humaines. Diverses organisations étaient en cause: le Secrétariat du Conseil du Trésor avait des exigences en matière de rapports, l'ancienne agence avait une exigence en matière de rapports et la Commission de la fonction publique en avait également. Nous nous sommes dit: Comment pouvons-nous progresser dans ce domaine?

Je pense que nous avons réalisé des progrès considérables. Mitch pourra vous dire exactement où nous en sommes. J'ai évoqué une réduction de 85 p. 100 et Mitch pourra vous expliquer tout cela. Mais de plus, comme je l'ai dit, depuis un an et demi, nous avons changé fondamentalement la plupart de nos politiques, ce qui débouchera sur une diminution du nombre de rapports pour beaucoup de ces petites agences.

Le CRG est un autre domaine. Nous avons réduit les exigences en matière de rapports dans le cadre du CRG d'environ 50 p. 100 pour ces organisations. Elles sont tenues de faire une évaluation seulement une fois tous les trois ans. De plus, pour les très petites agences, les micro-agences, nous n'exigeons plus, en fait, qu'elles fournissent tous les renseignements que les autres organisations sont tenues de présenter. Dorénavant, elles doivent essentiellement envoyer quelqu'un nous rencontrer, au lieu de remettre toute la panoplie des rapports.

Donc, si vous examinez l'ensemble des initiatives qui sont en cours, je conviens qu'il reste encore beaucoup à faire, mais nous nous penchons sur la question, nous l'examinons sérieusement et nous faisons des progrès.

Par contre, je voudrais signaler un domaine où nous n'avons probablement pas progressé autant, à savoir les rapports qui sont exigés par la loi ou par le Parlement. Comme je l'ai dit, de la centaine de rapports, 27 sont exigés par le Parlement ou la loi. Nous pourrions peut-être en discuter avec vous...

**M. David Christopherson:** J'en conviens. Je dois dire, toutefois, que je ne suis qu'un député parmi d'autres. Je vais écouter mes collègues, mais j'aurais aimé vous entendre évoquer la question avec un peu plus de sérieux. J'ai l'impression que vous voudriez que l'on reconnaisse le beau travail que vous avez accompli; or ce que j'ai sous les yeux, c'est qu'on signale ici que vous n'avez pas tellement bien réussi et ce n'est pas ce que vous semblez nous dire. Je trouve toujours cela frustrant.

J'aurais une question à ce sujet, une question de détail. Encore une fois, il me semble que tout le monde veut donner l'impression de faire quelque chose, mais que personne ne fait quoi que ce soit en réalité. C'est ce qui me préoccupe le plus.

Au sujet du fardeau des rapports, on dit dans le rapport à la page 18, au paragraphe 2.56: « Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada nous a mentionné qu'il prévoyait que son initiative de renouvellement des politiques contribuerait à faire diminuer le nombre de politiques et les exigences en matière de rapports ». Vous y avez déjà fait allusion. Je poursuis la lecture: « Cette initiative a été lancée en 2005 en vue de rationaliser les moyens d'action et de clarifier les responsabilités et les obligations en matière de reddition de comptes des ministres et des administrateurs généraux ». Plus loin dans ce même paragraphe, je lis: « Les représentants du Conseil du Trésor nous ont dit » — c'est-à-dire qu'ils ont dit cela au Bureau du vérificateur général — « que ce projet se poursuivrait au cours de l'exercice 2008-2009 ». Enfin, on conclut en ces termes: « Les répercussions de cette initiative sur le fardeau des rapports ne seront pas connues avant qu'elles soient terminées ». Je n'en reviens tout simplement pas.

Ensuite, en mars 2008, un comité a été formé. Au paragraphe 2.57, le VG nous dit: « Toutefois, au moment de notre vérification, le comité venait d'être mis sur pied et n'avait pas encore dressé de plan précis ou pris de mesures concrètes ».

Nous avons des rapports qui remontent à des années. En 2005, vous avez décidé de faire quelque chose à ce sujet et de prendre l'affaire au sérieux, mais nous ne savons pas exactement dans quelle mesure le fardeau sera allégé quand vous aurez terminé l'exercice, et il ne sera pas terminé avant l'année prochaine, au plus tôt. Cela fait la moitié d'une décennie.

C'est beaucoup de temps pour amalgamer des politiques ou réduire le nombre des politiques. Je suis sûr qu'il y a une bonne réponse, mais je n'en reviens pas de voir que vous allez passer par tout ce processus et que vous n'avez pas vraiment la moindre idée de la mesure dans laquelle le fardeau sera allégé au bout du compte. Aidez-moi à comprendre.

•(1620)

**Le président:** Monsieur Christopherson, vous n'avez plus de temps.

**M. David Christopherson:** Oui, mon temps est écoulé. Merci.

**Le président:** Allez-y, monsieur.

**M. Frank Des Rosiers (secrétaire adjoint, Secrétariat du Conseil du Trésor):** Merci, monsieur le président.

J'essaie de comprendre les préoccupations du député au sujet de l'avancement des travaux; je pourrais peut-être, avant de répondre à la question précise, prendre un peu de recul pour avoir une vue générale, car je crois que nous conviendrons tous que ce serait très tentant de tout nettoyer, de jeter toutes ces règles à la poubelle et de recommencer à zéro.

**M. David Christopherson:** Vous avez déjà raté cette occasion.

**M. Frank Des Rosiers:** Nous en avons discuté avec des collègues d'autres instances, aux niveaux provincial et international, et je pense qu'il ne faut pas perdre de vue qu'un tel exercice est assez fastidieux. C'est l'une des raisons pour lesquelles ces règles et les rapports qui sont exigés existent depuis plusieurs décennies dans la plupart des pays de l'OCDE. Il faut du temps et beaucoup d'efforts pour nettoyer tout cela.

Dans le cas du renouvellement des politiques, nous avons pris très clairement l'engagement de les revoir toutes en profondeur — il y en avait 180 —, de même que les directives et les normes qui y sont associées. Cela fait toute une pile de documents à examiner, vous pouvez me croire. Nous ne voulions pas jeter tout cela pêle-mêle et improviser une nouvelle série de règles qui créeraient encore plus de problèmes et donneraient plus de maux de tête aux ministères par la suite. Donc, pour procéder de manière réfléchie et raisonnée, il faut un examen approfondi et des discussions avec les ministères.

**M. David Christopherson:** Pendant la moitié d'une décennie?

**M. Frank Des Rosiers:** Pour ce qui est de la cible précise, nous allons passer des 180 politiques initiales à 45. Cela, nous le savons déjà. Les 45 politiques seront complétées d'ici la fin de l'année.

Quant au fardeau en matière de rapport associé aux 45 politiques restantes, l'allègement sera de l'ordre de 25 p. 100. Le chiffre sera-t-il légèrement plus élevé ou légèrement plus bas? Nous verrons, mais ce sera tout près des objectifs visés.

Nous avons donc très confiance que ce travail sera complété et que nous atteindrons les objectifs fixés.

Deuxièmement, quant aux activités de ce comité de SMA, qui rassemble non seulement les agences centrales, mais aussi des représentants de petites organisations, il est vrai qu'au moment du dépôt du rapport du VG, ce comité venait tout juste d'être créé et qu'il n'y avait pas encore de résultats concrets. Mais une grande partie des activités de ce comité de SMA, durant ses six premiers mois d'activité à peu près, portaient sur les effectifs — l'élément dont mon collègue Mitch Bloom a parlé brièvement — et ont débouché sur une réduction assez considérable pour tous les ministères, en particulier les plus petits.

Je crois donc que des progrès réels ont été accomplis.

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

Monsieur Saxton, vous avez sept minutes.

**M. Andrew Saxton (North Vancouver, PCC):** Merci, monsieur le président.

Merci à tous d'être présents aujourd'hui.

Ma première question s'adresse à la vérificatrice générale. Pouvez-vous nous expliquer comment ce rapport se compare, à votre avis, aux précédents rapports sur les petites entités?

**Mme Sheila Fraser:** Monsieur le président, à ma connaissance, nous n'avons jamais fait auparavant de vérification portant particulièrement sur cette problématique dans les petites entités. Nous avons fait certains travaux sur certaines petites entités qui semblaient indiquer qu'il y avait des problèmes. Mais je crois que c'est la première fois que notre bureau se penche globalement sur cette problématique.

•(1625)

**M. Andrew Saxton:** Pouvez-vous nous dire dans quelle mesure les exigences sur la compétence des directeurs financiers sont respectées, notamment dans les petites entités?

**Mme Sheila Fraser:** Je vous remercie pour cette question.

C'est une nouvelle exigence qui a été ajoutée il y a probablement deux ou trois ans pour les directeurs financiers.

**Une voix:** C'était il y a deux ans.

**Mme Sheila Fraser:** Deux ans, probablement.

Cela résultait en partie d'une vérification que nous avons faite, sauf erreur, au Bureau de l'enquêteur correctionnel du Canada, où personne ne voudrait vraiment assumer la responsabilité et porter le titre de directeur financier, probablement pour de bonnes raisons en l'occurrence, puisqu'il y avait eu des transactions irrégulières. Les membres du comité qui étaient en poste à ce moment-là s'en rappelleront. Après cela, une précision a été apportée à la politique de manière que tous les ministères et agences doivent désigner très clairement un directeur financier, lequel doit évidemment être conscient de ses responsabilités.

C'était certainement une bonne mesure, prise en partie à la suite des problèmes que nous avons constatés dans cette vérification.

**M. Andrew Saxton:** Merci.

Monsieur le secrétaire, pouvez-vous décrire les mécanismes utilisés par le Secrétariat du Conseil du Trésor pour garantir une surveillance efficace des petites entités?

**M. Wayne Wouters:** Comme je l'ai dit, nous faisons cela de diverses manières. De façon générale, le gouvernement a pris un certain nombre de mesures pour améliorer la gestion de la supervision financière. Nous avons créé en 2004 le Bureau du contrôleur général. Chaque organisation doit avoir un directeur financier, comme on l'a déjà fait remarquer. Ces postes sont maintenant du domaine public et sont affichés sur Internet. De plus, 80 p. 100 des directeurs financiers dans les grands ministères ont maintenant une accréditation comptable professionnelle. Cela se compare à environ 33 p. 100 pour les directeurs financiers et les directeurs financiers adjoints au moment de l'évaluation faite par le vérificateur général en 2002, et nous avons donc fait de grands progrès pour ce qui est d'avoir des personnes très compétentes pour occuper ces postes, y compris dans les petites organisations. Dans ces dernières, nous avons 35 directeurs financiers ou directeurs financiers adjoints qui ont une telle désignation professionnelle.

De plus, sur le plan de la reddition de comptes, tous ces chefs d'agences ont été désignés administrateurs des comptes en application de la Loi fédérale sur la responsabilité. Ils sont donc tenus d'assumer ces responsabilités à titre d'administrateurs des comptes.

Les rapports constituent un moyen d'assurer la surveillance et c'est pourquoi c'est une initiative tellement importante. À mesure que nous réduisons le nombre des politiques au centre, cela veut dire que le centre exerce un peu moins de surveillance. À mesure que nous réduisons le nombre de rapports, nous voulons qu'il soit toujours possible d'assurer une certaine surveillance. Le pire qui pourrait arriver serait de supprimer la totalité de ces rapports. Dans un tel cas, si quelque chose allait mal quelque part, on se demanderait pourquoi nous n'étions pas au courant. Il s'agit de trouver ce juste équilibre.

Je répète encore une fois que nous sommes conscients du fardeau imposé à ces organisations. Cependant, je pense que Frank a raison: il faut un certain temps pour s'assurer que nous avons les bonnes politiques et donc les bons rapports. À mon avis, tout cela est en bonne voie.

**M. Andrew Saxton:** Plus précisément, pouvez-vous nous dire ce que vous faites pour aider à alléger le fardeau des rapports pour les petites entités.

**M. Frank Des Rosiers:** Nous avons parlé plus tôt du processus de renouvellement de la politique, et il serait peut-être bon de donner une courte description de ce qui a été fait avec le CRG.

Pour ce qui est des outils de surveillance dont le secrétaire a parlé, les outils essentiels sont ceux qui ont été décrits. Le CRG est également très important pour nous, puisqu'il permet de déterminer à quel point les ministères gèrent bien leur entreprise. Je ne sais pas dans quelle mesure les membres de votre comité sont familiers avec cela, mais grâce à 21 secteurs de gestion, nous pouvons suivre toute la gamme des activités clés qu'un ministère ou un organisme devrait exécuter, et les exécuter bien. Ce faisant, nous déterminons quelles sont les attentes, à partir du centre, c'est-à-dire à partir du point de vue du Conseil du Trésor.

Ce faisant, nous cherchions à agir en réponse à ce que le réseau des petits organismes nous disait. Ces organismes nous disaient être parfaitement conscients de l'importance d'améliorer la gestion du secteur public. Ils nous disaient également être conscients des événements qui survenus au début des années 2000 et ne pas vouloir se trouver dans la même situation à nouveau. Nous travaillons avec ces petits organismes pour trouver une façon d'en arriver à ce résultat souhaité en revenant à l'équilibre dont le secrétaire parlait et en minimisant, de façon importante, la somme de travail qui est exigée d'eux.

Nous en sommes arrivés à trois niveaux d'exigences qui doivent être satisfaits.

Les grands ministères et agences qui comptent plus de 500 ETP et des budgets de 300 millions de dollars doivent procéder à une évaluation annuelle et se plier aux diverses étapes prévues.

Les plus petites entités, celles qui comptent moins de 500 ETP, font l'objet d'une évaluation aux trois ans. Entre-temps, elles sont libres de procéder à une auto-évaluation ou d'entretenir un dialogue avec le Conseil du Trésor, mais elles n'ont pas à publier de rapport à l'intention du Conseil en sus de ce qu'elles doivent normalement faire à des fins législatives ou parlementaires. Cela contribue à des économies de temps substantielles de leur point de vue.

Les micro-agences étaient celles qui comptaient moins de 15 employés, mais cette limite a été portée à 50. Sous la barre des 50 employés, il suffit d'une entrevue de deux heures pour faire le travail. Nous avons une conversation avec les chefs de ces organismes, conversation qui peut être suivie de discussions si certaines questions exigent une attention supplémentaire. Dans l'ensemble, nous estimons qu'il s'agit d'un très bon exemple d'efforts pour atteindre l'équilibre dont nous parlions. C'est là la rétroaction que nous obtenons, en particulier concernant le CRG.

Au fur et à mesure où nous renouvelons les politiques du Conseil du Trésor, nous cherchons à faire la même chose en établissant cette approche graduelle. Nous ne voulons pas perdre de vue ce qui se passe, mais nous voulons agir de manière complète et délibérée et aborder les préoccupations de manière utile. Selon nous, il s'agit d'une approche utile et qui a des répercussions intéressantes.

• (1630)

**M. Andrew Saxton:** Merci beaucoup.

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

J'aimerais aborder quelques points.

Premièrement, je m'adresse à vous, Mme Fraser. Vous avez souligné dans vos observations des cas horribles mettant en cause le Bureau de l'enquêteur correctionnel et le Commissariat à la protection de la vie privée où il n'y avait aucune espèce de contrôle financier et, dans un cas, le comportement douteux s'est poursuivi sur une vingtaine d'années, si je me souviens bien. Une des raisons fournies par l'absence de surveillance financière était que ces organismes étaient quasi administratifs ou exerçaient des responsabilités d'adjudication et que l'on craignait d'intervenir et d'exercer quelle que forme que ce soit de diligence raisonnable.

Est-ce que tout cela a été corrigé?

**Mme Sheila Fraser:** Je ne sais pas si je pourrais vous dire que la situation a été corrigée ou non. J'espère sincèrement que ces vérifications et que les mesures prises à la suite de ces vérifications ont clairement démontré que les organismes quasi judiciaires sont responsables de leur gestion. Le fait qu'ils puissent avoir besoin d'une certaine indépendance pour rendre leurs décisions ne signifie pas qu'ils ne sont pas responsables et qu'ils ne devraient pas rendre de comptes sur leur gestion, par exemple, au Secrétariat du Conseil du Trésor ou à d'autres organismes centraux. Je crois que l'adoption du CRG en est une bonne indication, puisqu'ils doivent maintenant rendre compte de leur gestion.

Je crois qu'il s'agit davantage d'une explication lorsqu'il était question de traiter avec le Parlement plutôt qu'avec l'ombudsman. Si je me souviens bien, le problème concernant l'ombudsman était en partie que le processus et les transactions passaient par le ministère et que ce ministère acceptait tout cela sans contestation. Les gens au sein de l'agence n'étaient pas nécessairement toujours au courant de ce qui se passait avant le fait accompli. Il y avait confusion concernant les rôles et les responsabilités et il y avait évidemment le fait que personne ne parlait.

**Le président:** Je voulais aussi aborder une autre question au sujet de ce que je considère être un changement fondamental dans la façon dont la gestion financière fonctionne à Ottawa avec l'instauration de la notion d'agent comptable et, bien entendu, la question du protocole de notre comité. En l'occurrence, depuis un certain temps on a désigné un agent comptable pour chacun de ces petits organismes. En tant que tels, ces agents sont responsables de l'administration appropriée des ressources de leur ministère ou de leur organisme. Ils sont également responsables de l'élaboration et du maintien de systèmes appropriés de vérification interne et, bien entendu, personnellement responsables de signer les comptes à la fin de chaque année, afin qu'un état financier consolidé puisse être préparé.

Lors de la préparation de cette vérification, Mme Fraser, et après avoir interviewé les responsables de ces agences, êtes-vous d'avis qu'ils sont tout à fait au courant de leurs responsabilités, de leurs rôles et de leurs obligations? Elles sont très sérieuses. Toutes ces personnes sont responsables devant le Parlement.

• (1635)

**Mme Sheila Fraser:** Je dirais oui, tout à fait. J'ajouterais également que dans le rapport que nous déposerons la semaine prochaine concernant les nominations par le gouverneur en conseil, nous avons examiné la question de la formation qui leur est accordée lorsqu'ils acceptent leurs fonctions.

**Le président:** Monsieur Wouters, est-ce que vous ou M. Morgan, avez quelque chose à ajouter sur cette question particulière?

**M. John Morgan (contrôleur général adjoint, Secteur de la gestion financière et de l'analyse, Secrétariat du Conseil du Trésor):** Une des mesures clés que nous avons prises a été d'émettre

une nouvelle politique sur le contrôle interne qui exigera que les administrateurs généraux approuvent l'évaluation de leur contrôle interne au cours d'une période donnée. Nous adopterons cette politique progressivement sur une période de trois ans. Une des choses que nous faisons concernant les petits organismes est de leur donner un peu plus de temps pour leur permettre d'assumer entièrement l'évaluation de leurs contrôles internes.

Nous avons donc fait pris plusieurs mesures pour mettre en place des dirigeants financiers qualifiés. De plus, la politique sur les contrôles internes permettra aussi d'informer les administrateurs généraux et les ministères et d'améliorer leurs connaissances sur les contrôles internes et sur ce qu'ils font pour corriger les lacunes qui ont été observées.

**M. Wayne Wouters:** Si je puis me permettre, j'estime que le modèle d'agent comptable renforce les responsabilités de gestion.

Par ailleurs, nous avons eu des rencontres en personne avec les nouveaux administrateurs à leur arrivée à la tête de ces petits organismes pour leur préciser très clairement leurs responsabilités en vertu de la Loi sur la gestion des finances publiques et en tant qu'agents comptables. De mon point de vue, nous sommes beaucoup plus conscients maintenant de leurs rôles et de leurs responsabilités d'ensemble lorsqu'il est question de gestion générale.

**Le président:** En tout dernier lieu, j'ai une observation à faire et non une question à poser.

Je veux bien être d'accord avec vos observations, monsieur Wouters, concernant les rapports qui sont conçus par le Parlement, particulièrement les rapports de rendement ministériel. Selon moi, ils ne sont pas lus autant que l'on voudrait par les parlementaires et ils ne sont pas utilisés autant que cela par les parlementaires. C'est probablement une question qui mérite un changement. Nous devrions tous nous pencher sur cela, parce que je sais qu'il faut beaucoup de temps pour que ces ministères préparent ces rapports. Cela suppose beaucoup de travail, beaucoup d'efforts, et j'estime que parfois les choses pourraient être faites avec beaucoup moins d'efforts bureaucratiques et moins d'insistance sur la responsabilité.

Nous passons maintenant au deuxième tour de table.

Madame Crombie, vous avez cinq minutes.

**Mme Bonnie Crombie (Mississauga—Streetsville, Lib.):** Merci à vous tous d'être ici aujourd'hui.

Mes questions s'adressent d'abord à M. Wouters, puis à la Vérificatrice générale, Mme Fraser.

J'ai déjà été directrice d'une jeune entreprise canadienne. Nous avions 12 employés, mais au fur et à mesure de l'expansion, nous avons doublé ce nombre. Nous étions tout de même une très petite entité et nous étions passablement bons à créer et à fabriquer un produit, à le mettre sur le marché et à en faire la promotion. Mais il y avait beaucoup de choses qui nous posaient problème. Nous n'avions pas d'expertise légale, nous n'avions pas d'expertise en ressources humaines ni en technologie de l'information. Je me disais qu'il serait extraordinaire s'il y avait un répertoire de talents spécialisés et d'expertise. Mes questions porteront donc sur les services partagés.

Je note que le Bureau du vérificateur général vous a recommandé d'aborder les questions de services administratifs partagés dans les petites entités. J'en ai déjà été une et je reconnais qu'il y a un besoin pour ce genre de chose. Seriez-vous d'accord que les besoins des petites entités sont très différents de ceux des plus grandes organisations et que ces petites entités peuvent attirer des talents spécialisés ou des experts comme ceux dont je parlais concernant les ressources humaines, la technologie de l'information, les finances, les questions juridiques, les questions contractuelles, etc.? Avez-vous l'intention d'élaborer une stratégie de services administratifs partagés? Le cas échéant, quand? Comment cette stratégie abordera-t-elle les préoccupations et les petites entités concernant le partage des services administratifs?

Y a-t-il un plan? Quand prévoyez-vous mettre ce plan en oeuvre? Commençons par là.

**M. Wayne Wouters:** Merci d'avoir posé la question.

Je ne serais pas nécessairement d'accord avec vous pour dire qu'il s'agit également d'un secteur où certains petits organismes ont des difficultés. Personnellement, je dirais que nous n'avons pas agi assez rapidement et que nous sommes allés assez loin que nous aurions pu le faire.

Je dirais que cela s'applique non seulement aux petites agences, mais également aux services partagés de manière plus large, à l'échelle de la fonction publique. Je pense qu'il y a de réelles opportunités d'offrir un meilleur service à un coût moindre si nous commençons à combiner une partie du travail qui est effectuée en matière de ressources humaines, de finances et ainsi de suite. Je crois qu'il y a nettement place à l'amélioration.

J'avais l'impression que nous n'avons pas été assez loin concernant l'ensemble de ce secteur. C'est pourquoi il y a un an j'ai créé un nouveau secteur, qui s'appelle le secteur des services, au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor, pour accorder davantage de place à cet aspect. Ce secteur a reçu pour mandat d'élaborer une stratégie pour offrir un service interne global non seulement pour les grands ministères de la fonction publique, mais également aux petites agences.

Essentiellement, nous avons créé un certain nombre de conseils chargés d'examiner la gestion matérielle, la gestion financière et la gestion des ressources humaines. Il y a de petites entités parmi ces organisations. Tout cela est fait pour déterminer où nous devons aller. Je crois qu'il y a quelques modèles différents. L'un nous permet de partager des services entre ces organismes en faisant en sorte qu'un certain nombre d'agences se regroupent et partagent leurs services administratifs. Certaines de ces agences le font déjà, à leur propre initiative. Des progrès sont accomplis, mais pas aussi rapidement que nous le voudrions.

Le deuxième aspect est que nous voudrions trouver un fournisseur de plus grande importance pour les petites organisations. Par exemple, Travaux publics offre actuellement des services de ressources humaines partagés pour quelque 26 agences de plus petite taille. Il le fait en matière de rémunération, de dotation et ainsi de suite. Une partie de ce travail est fait pour les petites agences, et d'autres agences envisagent d'aller dans ce sens.

Une troisième avenue est l'impartition.

Pour ce qui est du travail d'élaboration d'une stratégie d'ensemble, il faut espérer qu'elle soit complétée d'ici l'automne et qu'elle puisse être soumise au ministre à ce moment pour voir si, dans les faits, nous pouvons aller de l'avant. Nous faisons partie du réseau administratif des petits organismes, nous travaillons avec eux pour savoir lequel de ces modèles leur convient. Le fait est qu'il s'agit

d'organismes uniques et différents et qu'il est impossible de trouver une solution unique.

Mais je suis d'accord avec la Vérificatrice générale sur au moins cet aspect. Je suis entièrement d'accord. Collectivement, nous n'avons pas fait les progrès que nous aurions dû faire dans ce domaine.

• (1640)

**Mme Bonnie Crombie:** Est-ce que la Vérificatrice générale peut répondre?

**Le président:** Elle peut le faire si elle le veut.

**Mme Sheila Fraser:** Comme je l'ai mentionné dans le rapport, nous croyons qu'il s'agit d'un secteur essentiel. Plusieurs de ces organismes sont très petits et ne sont pas, comme le député l'a mentionné, capables de s'offrir ni même d'attirer le type d'expertise qui est souvent nécessaire, que ce soit pour les finances, les ressources humaines ou la technologie de l'information. Par conséquent, le partage de services et une solution très importante pour aborder plusieurs des questions qui se posent à elles.

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

M. Shipley, allez-y, vous avez cinq minutes.

**M. Bev Shipley (Lambton—Kent—Middlesex, PCC):** Merci, monsieur le président.

Merci, Mme Fraser et les autres membres du comité d'être venus aujourd'hui.

Je voulais reprendre là où vous avez laissé, M. Wouters. Nous avons accueilli des gens de Travaux publics et vous avez fait référence à Travaux publics. Mme Crombie a parlé de services partagés. Il s'agit d'un problème très important et j'apprécie grandement l'exemple qu'elle a utilisé. Ceux d'entre nous qui ont été en affaires sont conscients qu'il s'agit de secteurs pour lesquels nous avons une responsabilité, mais pour lesquels il est très difficile d'assurer la gestion en raison de ressources beaucoup plus réduites dans les petites entreprises.

Il a été question de créer un nouveau secteur. Je n'ai pas bien saisi le nom de ce secteur. Combien de personnes cela engage-t-il? Pourriez-vous m'en dire un peu plus long? Combien de gens avez-vous pour vous aider à le faire? Par souci d'honnêteté, je dois vous dire que les questions de démarrage me préoccupent beaucoup, car je crains que l'on ajoute une autre couche de bureaucratie.

Quels sont les repères et comment tout cela fonctionnera-t-il?

**M. Wayne Wouters:** Merci de poser la question.

Dans ce secteur particulier il y a actuellement de 15 à 20 fonctionnaires qui travaillent à cette stratégie de services. Nous avons également des politiques de services qui, comme toutes les autres politiques, s'appliquent à cet aspect. Une partie de la responsabilité de ces fonctionnaires est d'élaborer cette stratégie et de mettre au point des repères, des jalons dont nous aurons besoin pour les années qui viennent. Tout cela fait partie de leur travail, mais ce n'est pas uniquement leur travail. Comme je l'ai dit, nous avons créé des conseils avec les ministères et les petits organismes de sorte qu'il s'agit d'un effort collectif en vue de déterminer ce que nous devons faire.

À cet égard, nous avons agi sur différents fronts pour examiner les services partagés. Il existe des modèles, mais je ne crois pas qu'ils aient été utilisés dans un cadre global pour déterminer s'ils peuvent donner des résultats ni déterminer jusqu'où nous pouvons aller. C'est le travail que nous devons faire maintenant, mais cela ne nous empêche pas d'aller de l'avant en mettant en oeuvre quelques mesures préliminaires, là où nous croyons que c'est possible d'intervenir.

• (1645)

**M. Bev Shipley:** Je ferai un autre suivi.

Vous avez également parlé de transparence. Vous avez commenté la Loi sur la responsabilité fédérale, une loi qui a été adoptée lorsque nous sommes arrivés au pouvoir. J'essaie simplement de comprendre quelles ont été les répercussions, s'il y a lieu, sur la transparence et sur la responsabilité, de votre point de vue. Si tel n'a pas été le cas, quels changements devraient être apportés ou quels éléments qui devraient être envisagés pour améliorer ces deux aspects, c'est-à-dire la transparence et la responsabilité?

**M. Wayne Wouters:** Comme je l'ai mentionné, je crois que la Loi sur la responsabilité fédérale a clarifié la responsabilité des ministres et des sous-ministres grâce à la disposition concernant l'agent comptable.

En ce qui a trait à la transparence, il suffit de voir ce que les pays de l'OCDE et le gouvernement ont fait grâce à la Loi sur la responsabilité fédérale et grâce à d'autres mesures également, notamment au chapitre de la transparence lorsqu'il s'agit de déplacements, de représentation, d'impartition, etc. Tout cela doit maintenant être mis à la disposition des Canadiens. Je dois rendre compte sur mon site Web à tous les trimestres de mes frais de représentation et de déplacement. Aujourd'hui, tout contrat de plus de 10 000 \$ doit être entièrement transparent, de même que les aspects concernant les biens et les services. Pour assurer une transparence proactive, il y a beaucoup de mesures qui sont prises.

Dans la Loi sur la responsabilité fédérale, nous avons accru la protection pour les dénonciateurs, ce qui contribue à l'ensemble du régime de responsabilité. Nous avons également accru les sanctions en cas de fraude. Certains secteurs ont aidé à définir ou à redéfinir la notion de responsabilité et à clarifier la nécessité de rendre compte. De notre point de vue, tout cela a fait une différence réelle.

**M. Bev Shipley:** La Vérificatrice générale pourrait-elle commenter également? Nous cherchons à en savoir le plus possible.

**Mme Sheila Fraser:** L'adoption du poste d'agent comptable a eu des répercussions notamment parce que les sous-ministres sont maintenant clairement responsables de l'administration de leurs ministères et qu'ils doivent en rendre compte au Parlement. Même si tout cela existait déjà d'une certaine manière et même si ces personnes assumaient clairement cette responsabilité, le fait que cela soit inscrit dans une loi a permis de sensibiliser davantage les personnes visées. Je crois que la relation avec votre comité a changé grâce à cette loi.

**M. Bev Shipley:** Merci beaucoup.

[Français]

**Le président:** Monsieur Desnoyers, vous disposez de cinq minutes.

**M. Luc Desnoyers (Rivière-des-Mille-Îles, BQ):** Merci beaucoup, monsieur le président, madame Fraser, mesdames et messieurs.

Tout d'abord, j'aimerais citer un passage du rapport de la vérificatrice générale, qui se trouve à la page 22. On peut y lire, et

je cite: « Cinq ans après avoir admis qu'ils devaient contribuer à alléger le fardeau des rapports, les organismes centraux n'ont pas concrétisé leurs intentions. » Si je comprends bien, on demande beaucoup aux petites entités, alors qu'elles n'ont pas les outils nécessaires — qui sont mentionnés dans votre rapport — pour résoudre le problème. Après cinq ans, on aurait dû avoir accompli beaucoup de travail relativement au problème auquel on est confronté. Le Secrétariat du Conseil du Trésor, dans un premier temps, aurait dû alléger de façon importante tous ces rapports ou tout ce qu'on demandait dans le cadre de ce rapport, alors qu'on se trouve dans une situation où on n'a encore presque rien fait.

C'est pareil quand on parle de réduire le nombre de politiques de 180 à 44. On n'en a toujours pas fait beaucoup, à ce que je comprends, même dans le rapport. On parle encore de faire ces choses, alors qu'on devrait avoir accompli énormément en ce sens depuis cinq ans.

A-t-on des échéanciers? A-t-on commencé à élaborer quelque chose pour régler ces problèmes éventuellement? Va-t-on se donner une structure de fonctionnement? On a l'impression qu'on se dit que ce sont 51 petites unités, que ce ne sont que 300 millions de dollars et qu'on n'a pas besoin de s'en occuper vraiment. C'est un peu ce qui ressort, pour moi, du rapport de la vérificatrice générale. Je veux vous entendre là-dessus.

Y a-t-il des échéanciers, un vrai plan de travail?

• (1650)

**M. Frank Des Rosiers:** Je vous remercie de votre question.

On reconnaît l'importance de la chose, tout à fait. À nos yeux, il ne s'agit pas de 50 petites agences sans importance, tant de par la nature de leurs fonctions que de par leurs dépenses et leurs activités. On est très certainement soucieux de leur bon fonctionnement et on est désireux de faire du progrès en ce sens. On aurait certainement pu faire plus au cours des cinq dernières années. En acceptant les recommandations de la vérificatrice générale, on reconnaît que davantage aurait pu être fait durant la période. Cependant, comme le faisait valoir le secrétaire un peu plus tôt, au cours de la dernière année et demie ou à peu près, des efforts très significatifs ont été déployés. Beaucoup d'entre eux ont été orchestrés autour de cet engagement du discours du Trône de l'automne dernier, alors qu'il était question du labyrinthe des règles — *the web of rules*, en anglais — et que le gouvernement s'est engagé, de façon ferme, à s'attaquer à ce problème.

J'aimerais faire un parallèle. Au cours des 10 ou 15 dernières années, le gouvernement canadien, comme ceux de la plupart des pays développés, s'est attardé sur l'impact de la réglementation sur les entreprises, sur les particuliers et sur les organisations du secteur privé. Il y a eu toutes sortes de tournures, toutes sortes de noms, mais on reconnaissait très certainement que ces réglementations pesaient lourd sur le plan des dépenses et des activités des petites, moyennes et grandes entreprises. C'était à saveur environnementale, réglementaire, en santé et sécurité. Cela provenait d'intentions fort honorables, mais cela imposait des coûts très lourds aux entreprises.

On s'est attaqué à ces règles depuis à peu près 15 ans. Vous me direz que le travail n'est pas terminé au Canada, comme dans la plupart des pays de l'OCDE, mais il continue à progresser. Sur le plan intellectuel, on a le pendant similaire au sein du gouvernement: il y a ce qu'on appelle la réglementation interne du gouvernement. Je dois vous dire, pour avoir eu des conversations avec mes collègues aux États-Unis, en Grande-Bretagne, en France et en Australie, que le Canada est en fait parmi les plus avancés en termes de réflexion en ce sens. Maintenant, on en est à l'étape de passer à l'action.

Une fois que la vision — celle qu'énonçait le secrétaire plus tôt — est établie, on connaît la direction qu'on veut se donner, c'est-à-dire avoir un certain équilibre entre les risques et les impacts qui peuvent se produire. On s'est fait dire, par le comité présidé par MM. Mazankowski et Tellier, de ne pas chercher à avoir des objectifs pour cinq ans ou dix ans, mais plutôt de se donner des objectifs à court terme au cours de la prochaine année, comme vous le suggérez, monsieur le représentant. Si chaque année on réussit à faire des progrès, il y a de bonnes chances que cela engendrera des résultats intéressants en bout de piste. C'est ce que l'on a fait au cours de la dernière année.

**M. Luc Desnoyers:** Je veux conclure avec la question des services partagés parce que c'est important, mais je vous ai demandé s'il y avait des échéanciers. Mme Fraser pourrait peut-être ajouter un commentaire à ce sujet. En cinq ans, on n'a rien fait ou presque. Est-ce qu'il y a des échéanciers?

**Mme Sheila Fraser:** Au moment où nous avons conclu notre vérification, le gouvernement avait débuté une série d'initiatives. Elles sont énoncées dans le rapport. Pour obtenir une réponse concernant les échéanciers, il faudrait consulter le plan d'action dont il a été question au début de la réunion.

**M. Luc Desnoyers:** On parle de se doter d'une stratégie pour mettre en oeuvre des services partagés. Au point 2.69, on dit que « D'autres administrations ont conçu des modes de services partagés, qui sont fondés sur un modèle ou une stratégie. » C'est entre autres le cas au Québec. L'Ontario, la Colombie-Britannique et l'Alberta ont pris des mesures en ce sens. Pourquoi n'est-on pas capable, au niveau fédéral, d'adopter une stratégie et de mettre ce genre de mesure en application? Partager en vue d'offrir des services à ces petites entités pourrait être une initiative intéressante. Y a-t-il une stratégie, des échéanciers?

• (1655)

**M. Frank Des Rosiers:** J'aimerais répondre à la première question, à savoir s'il existe des échéanciers. Tout à fait. Dans le contexte de ce labyrinthe de règles, un plan d'action a été établi et soumis à MM. Mazankowski et Tellier. Un rapport a été émis à ce sujet tout récemment. Le résultat — et je me fonde ici sur le rapport; ce n'est pas moi qui leur met les mots dans la bouche — était très favorable. Dans ce rapport, on saluait l'initiative, on nous encourageait à la poursuivre, à la lancer encore une fois l'année prochaine. C'est ce qu'on serait prêt à faire aux alentours du printemps. On va établir des objectifs concrets et mesurables. Au bout de l'année, vous serez en mesure de déterminer si, en tant que gouvernement et parlementaires, vous avez atteint les objectifs que vous vous étiez fixés. Vous verrez que ces cibles sont assez audacieuses.

Pour ce qui est du deuxième volet de la question, on s'inspire tout à fait des expériences des autres juridictions, entre autres au niveau provincial. Vous avez mentionné le cas du Québec. Ceux de la Colombie-Britannique et de l'Alberta sont aussi, pour nous, très intéressants. Nous avons déployé certains de nos fonctionnaires pour qu'ils aillent solliciter des avis et des conseils. On a aussi invité ces personnes à parler avec nos gens, ici dans les ministères, mais aussi avec des gens de gouvernements étrangers. Le secrétaire est allé en Grande-Bretagne l'automne dernier pour parler avec ses pairs. Il est également allé en France. Ce pays, il faut le dire, est plus avancé que nous en la matière.

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

Monsieur Kramp, vous disposez de cinq minutes.

[Traduction]

**M. Daryl Kramp (Prince Edward—Hastings, PCC):** Merci, monsieur le président.

Bonjour tout le monde.

À titre d'exemple, le ministre Ablonczy a rapporté au Parlement et à la Chambre des communes de même qu'à ses collègues qu'elle avait pour mandat de réduire la paperasserie et le fardeau administratif. Sur une période de deux ans, il y a eu une réduction de 25 p. 100 pour la petite entreprise du secteur privé. Je me demande pourquoi vous ne pouvez le faire?

**M. Wayne Wouters:** Nous le faisons. Je pense que vous voudrez jeter un coup d'oeil à notre plan d'action sur le site Web. Ce plan d'action fait état de réalisations attendues clairement énoncées pour ce qui est des politiques que nous voulons modifier.

En ce qui a trait au rapport, et comme je l'ai indiqué, le fardeau majeur concernant le Secrétariat du Conseil du Trésor visait les évaluations du CRG. J'oublie combien de milliers de rapports cela représentait...

**Une voix:** C'était 17 000.

**M. Wayne Wouters:** Oui, 17 000 rapports qui étaient soumis. Nous avons réduit cela de plus de 50 p. 100 en un an. Je me demande bien pourquoi il y avait des milliers de rapports? Je n'ai pas besoin de milliers de rapports.

J'ai parlé des rapports sur les ressources humaines. La réduction est de 85 p. 100. Comme je l'ai dit, je ne puis insister suffisamment sur l'absence de contrôle sur les rapports à soumettre. Les gens se demandent qui lit les rapports. Je suis obligé de dire que je suis tout à fait d'accord, je ne le sais pas.

En ce qui a trait au travail qui était fait, je vous dirais que si nous pensons pouvoir obtenir l'information en consultant d'autres sources — ce que nous pensons pouvoir faire — il n'est pas nécessaire de produire un rapport. Par conséquent, il y a une baisse de 85 p. 100 des exigences d'ensemble concernant les rapports sur les ressources humaines, ce qui est probablement le secteur le plus important.

Les rapports financiers sont également un secteur où nous pourrions faire d'autres progrès. Je le répète, une grande partie de ces rapports sont destinés aux comptes publics, de même que pour le budget principal des dépenses. Une grande partie de ces rapports concernent les affaires du gouvernement, des rapports qui sont soumis aux Canadiens par l'entremise du Parlement. Je ne pense pas que nous pourrions faire beaucoup plus dans ce domaine.

Mais il y a également d'autres secteurs. Des secteurs comme l'approvisionnement et l'impartition où nous pourrions aller plus loin. Nous avons donc établi des objectifs au cours de l'année ou de année et demie écoulée et nous les avons atteints. Nous fixerons un autre ensemble d'objectifs pour l'année qui vient dans le cadre de notre plan d'action.

C'est comme cela que nous avons progressé. Pour moi, c'est une façon pratique d'aller de l'avant. C'est une approche étape par étape.

**M. Daryl Kramp:** Nous comprenons qu'il ne peut y avoir une solution unique. Habituellement, dans les petites entités que vous avez mentionnées, il pourrait y avoir 500 personnes ou il pourrait y en avoir deux.

Lorsque vous concevez ou imposez un processus de présentation de rapports, quels sont les critères ou les repères que vous retenez? Est-ce le nombre d'employés, les montants dépenses? Comment établissez-vous la norme et comment établissez-vous des catégories?



• (1700)

**M. Wayne Wouters:** Je ne m'en tiendrais pas nécessairement à la taille, parce que je ne crois pas que la taille soit nécessairement le facteur déterminant. C'est un facteur, mais non un facteur déterminant.

**M. Daryl Kramp:** Quels sont les facteurs?

**M. Wayne Wouters:** Un des facteurs clés est de ne pas oublier que la présentation de rapports fait partie de la surveillance et qu'en bout de ligne il est davantage question de la gestion du risque. Si nous n'étions pas entièrement à l'aise avec le régime de gestion d'ensemble d'un organisme, nous pourrions exiger un plus grand nombre de rapports.

La taille est certainement importante, parce que dans certains cas les entités ne peuvent préparer certains rapports. Mais toute cette question de rapports est pluridimensionnelle. La préoccupation première est de le faire d'une manière aussi efficiente que possible et avec le plus petit nombre de rapports possible. Par contre, il faut aussi se demander si cela correspond bien au risque que représente l'organisme auquel nous nous intéressons. Tout est question d'équilibre. Si nous décidons d'éliminer tous les rapports, chose que selon moi nous ne ferons jamais, et qu'une de ces organismes affiche une défaillance importante en matière de gestion, vous nous demanderez — le Secrétariat du Conseil du Trésor — de comparaître demain matin et vous nous demanderez ce qui a mal tourné et pourquoi nous ne le savions pas.

C'est ce dont il faut nous préoccuper lorsque nous cherchons à équilibrer les choses. Dans l'ensemble, nous devons exercer une certaine surveillance, mais en bout de ligne nous devons surtout nous assurer de ne pas créer de fardeau trop lourd en ce qui a trait aux rapports. Ce n'est pas une tâche facile.

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

Allez-y, M. Christopherson. Vous avez cinq minutes.

**M. David Christopherson:** Merci, monsieur le président.

Je dois vous dire que c'est probablement la première fois que notre comité se demande si la taille d'un organisme a une certaine importance. Je m'en tiendrai à cela.

M. Wouters, je m'excuse de mal prononcer votre nom. Vous avez comparu devant notre comité assez souvent. Je vous prie de bien vouloir m'excuser.

J'aimerais souligner quelque chose en rapport avec mon rappel à l'ordre précédent, monsieur Wouters, en répondant à la Vérificatrice générale. Elle a dit « Lorsque nous avons terminé notre vérification, en mai dernier, la réponse du Secrétariat à notre recommandation a été qu'il avait élaboré des plans d'action. » Il s'agit là d'une chose que nous aimerions bien voir.

M. Des Rosiers, vous avez parlé des activités de la rencontre avec les SMA. J'avais soulevé la question et vous en avez parlé. Voilà un autre exemple de ce qui aurait pu nous être soumis et qui aurait pu éliminer une question ou à tout le moins susciter une question plus éclairée. Ce ne sont que des exemples.

Je voulais soulever un point, mais mon collègue l'a déjà fait, de sorte que je ne le referai pas. Accordez-moi quelques instants.

Soi-dit en passant, M. Wouters, je voulais vous remercier de la franchise de vos réponses. C'est ce qui plaît. Il ne s'agit pas de venir ici et de s'agenouiller devant notre comité, bien que parfois cela ne puisse faire de tort. Le simple fait de venir ici, lorsqu'il y a un problème de bonne foi, peu importe qui vous êtes, le simple fait de l'examiner et de dire qu'il s'agit d'un problème, constitue une mission

qui permet d'aller beaucoup plus loin pour l'établissement de bons rapports. J'ai par conséquent bien apprécié votre franchise lorsque vous avez parlé de services partagés.

À cet égard, on peut lire ce qui suit à la page 21, au paragraphe 2.67: « Le Secrétariat du Conseil du Trésor a lancé l'initiative des Services administratifs ministériels partagés (SAMP), après la présentation du budget de 2005. L'initiative des SAMP ne tient toutefois pas compte des risques relatifs à la capacité et à la continuité des activités des petites entités. » Cala a été abordé d'une certaine manière. Le texte continue comme suit: « Ces dernières ne feront pas partie de cette initiative au cours des trois à cinq prochaines années au moins, puisqu'on cherche des fonds d'investissement à y consacrer. »

Je vous laisse donc avec quelques questions puisqu'il s'agit d'un tour de table de courte durée. Peut-être pourrez-vous m'aider à comprendre ce que cela signifie. Je n'ai rien compris.

Puis, on lit ce qui suit au paragraphe 2.68: « Un cadre ou un modèle de services partagés pourrait orienter utilement les petites entités. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada avait amorcé une analyse de modèle visant l'initiative des SAMP et avait élaboré une ébauche à des fins de discussion en mai 2006. » Puis il n'en est plus question. Le renseignement est tout simplement là.

Qu'est-il arrivé à cette ébauche et quelles mesures ont été prises après mai 2006?

Je n'aurai pas le temps d'intervenir à nouveau, et je vous laisserai donc ces deux questions. Merci.

**M. Wayne Wouters:** En ce qui a trait à l'initiative de services administratifs partagés pour l'entreprise, il s'agit d'une mesure que nous avons mise de l'avant il y a quelques années pour examiner la situation et mettre en place un quasi projet pilote concernant les services administratifs partagés.

Nous avons amorcé ce travail et, selon l'évaluation que j'en fais, nous avons probablement encombré le processus. Nous avons demandé à 12 ministères de participer. Nous prendrions donc ces 12 ministères et nous assumerons leurs fonctions administratives — ressources humaines, financières et matérielles — pour les réunir. Cela aurait fait partie d'un investissement de première ligne important. Nous avons appris en observant d'autres gouvernements que plusieurs avaient commencé à beaucoup plus petite échelle et que plusieurs avaient fixé des étapes pour aller de l'avant.

Il y a un peu plus d'un an maintenant, nous sommes retournés à la planche à dessin. Nous avons réduit le nombre de ministères. Aujourd'hui, il y a cinq ministères qui participent à l'initiative de services partagés. Nous avons retenu une seule fonction, celle des ressources humaines, et nous avons cherché à offrir des fonctions de ressources humaines à ces cinq ministères regroupés, selon un modèle de services partagés. Cette proposition est prête à être soumise à l'approbation du conseil, et j'espère que le conseil l'approuvera et nous accordera le financement nécessaire pour aller de l'avant.

Malheureusement, pour en arriver à une décision nous avons dû choisir cinq ministères de taille raisonnable, de sorte que nous n'avons pas d'organismes de petite taille. Par contre, ces organismes font toujours partie du travail en cours et nous espérons pouvoir ajouter d'autres ministères, y compris de petits organismes au modèle de services partagés.

À certains égards, il faut commencer quelque part pour prouver que le modèle donne des résultats. Nous sommes plutôt confiants que cela se produira. Savez-vous pourquoi? Parce qu'il s'agit d'une approche qui n'est pas nouvelle. La Colombie-Britannique l'a fait. L'Alberta le fait. D'autres pays le font. Selon nous, il suffit d'aller de l'avant. Plus tôt nous pourrions nous y attaquer et la mettre à l'essai, plus tôt nous pourrions incorporer d'autres ministères et organismes qui ont vraiment besoin de ce soutien.

• (1705)

**M. David Christopherson:** Voilà qui est excellent.

Je dispose d'un tout petit peu de temps, je crois, et je vous poserai une question rapide.

Des vérifications avaient été prévues dans les ministères, selon ce que l'on peut lire au paragraphe 2.47. Dans son rapport, la Vérificatrice générale écrit « nous avons constaté que les vérifications prévues avaient été retardées dans un certain nombre de cas, en partie à cause de problèmes de ressource ». C'est la première fois, à ma souvenance, qu'un ministère dit qu'il n'a pas pu faire de vérification en raison d'un manque de ressources. C'est un énoncé plutôt troublant. Pourriez-vous m'aider à dissiper ce trouble?

**Le président:** C'est votre dernière question, M. Christopherson.

**M. David Christopherson:** Oui, je vous comprends bien. Merci, monsieur le président.

**M. John Morgan:** Cela remonte à la création du Bureau du contrôleur général. Dans ce bureau, nous recréons la fonction du vérificateur général. Une partie du défi est de faire concurrence au marché. Il y a des vérificateurs internes qui sont recrutés par le gouvernement, qui reçoivent une formation professionnelle et qui sont attirés à des ministères. Tenter de le faire et de rebâtir la fonction de vérification interne constitue un défi de taille.

**M. David Christopherson:** Ce n'est pas parce que vous n'aviez pas les fonds nécessaires pour la vérification et que vous avez décidé de faire quelque chose d'autre? Ce n'est pas ce qui s'est passé?

**M. John Morgan:** Nous pourrions avoir les fonds, mais nous ne les avons pas. Nous ne pouvions obtenir les ressources appropriées, les ressources qualifiées...

**M. David Christopherson:** Est-ce que vous aurez à faire face à plusieurs problèmes semblables, Madame la vérificateur général?

**Mme Sheila Fraser:** Je devrais ajouter qu'il y a eu plusieurs initiatives de la part du gouvernement pour accroître la gestion de la vérification financière interne. Par conséquent, il y a eu une vaste campagne de recrutement pour trouver les gens ayant les compétences voulues. C'est pourquoi, lors de la création du groupe de vérification interne horizontale au sein du Bureau du contrôleur général il a été difficile de recruter les personnes requises, de les affecter aux postes nécessaires. Tout le monde cherchait à recruter le même type de personnes au même moment. Cela a été, selon moi, l'obstacle majeur.

**M. David Christopherson:** D'accord, je vous comprends. Merci. Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, Mme Fraser.

Monsieur Norlock, vous avez cinq minutes.

**M. Rick Norlock (Northumberland—Quinte West, PCC):** Merci beaucoup d'être venus témoigner ici aujourd'hui.

Comme je ne suis pas un membre habituel de ce comité, vous m'excuserez si je ne suis pas à 100 p. 100 au fait de tout ce qui s'y passe. Je me considère toujours comme le porte-parole des gens qui

m'ont élu pour parler à ceux avec lesquels ils ont des problèmes ou avec lesquels les problèmes sont communs.

Ma première question porte sur le fait que je suis très impressionné par quiconque réussit à réduire son fardeau administratif de moitié. La plupart des Canadiens tomberaient en bas de leur chaise s'ils entendaient cela et ils s'empresseraient d'observer Mme Fraser pour s'assurer que cela est bien réel.

**Mme Sheila Fraser:** Je suppose qu'il y aura un suivi de vérification à ce sujet à un certain moment.

**M. Rick Norlock:** Merci.

**Mme Sheila Fraser:** ... et nous nous ferons un plaisir d'en rendre compte si le gouvernement a vraiment réduit le fardeau administratif.

**M. Rick Norlock:** Merci. Je ne suis pas nécessairement quelqu'un qui met tout en doute, mais j'ai travaillé dans la fonction publique de l'Ontario, alors que M. Christopherson était en charge. Permettez-moi de vous dire que j'aimerais bien que *lui* soit à l'autre bout de la table, mais passons.

Permettez-moi de vous dire ceci. Si vous décidez qu'il est nécessaire de vous agenouiller devant notre comité, sachez qu'il vous faudra trouver un autre emploi parce que personne d'entre ne mériterait cela. À un certain moment, on m'a accusé d'être un micro-gestionnaire et je ne pensais pas vraiment que je l'étais.

Je visitais tout simplement une foule d'installations manufacturières. Je suis très intéressé par certains des éléments soulevés par Mme Crombie parce que, selon moi, elle avait tout à fait raison sur certains points. Le style de gestion a une grande importance pour moi. Je ne sais pas si l'on me poursuivra pour l'avoir dit, mais vous connaissez bien le style du vieux McDonald, où l'on décide quelle est la productivité que chacun des travailleurs doit avoir? Si vous ne réussissez pas à vous acquitter de ce niveau de productivité, la porte vous attend. Quelque chose me dit que la plupart des Canadiens ne croient pas que ce soit là le style de gestion du gouvernement, du moins pas du gouvernement fédéral.

Je pense que ce n'est pas le cas, M. Wouters.

• (1710)

**M. Wayne Wouters:** Bien, je...

**M. Rick Norlock:** Je crois que la bonne question à poser serait de savoir ce que vous considérez être le style de gestion du gouvernement fédéral ou de dire aux Canadiens quel style de gestion vous appliquez.

**M. Wayne Wouters:** Bien, je dirais que j'ai vu...

**M. Rick Norlock:** Pouvez-vous me répondre en trois ou quatre phrases?

**M. Wayne Wouters:** Bien, c'est très difficile.

**M. Rick Norlock:** Puis-je vous aider dans ce cas? Je vous guiderai parce que nous avons très peu de temps. Bien que l'organisation pour laquelle j'ai travaillé ne donne pas dans ce style de gestion, j'ai plutôt aimé l'approche de gestion participative.

Ce que j'aime de la gestion participative est que l'on dit aux gestionnaires de première et deuxième ligne « c'est le genre d'efficacité que nous recherchons » ou « voici votre objectif. Nous voulons savoir comment mieux faire notre travail et nous voulons savoir comment faire en sorte que les gens qui accomplissent le travail le fassent mieux ». Ces superviseurs ne peuvent modifier les politiques ni la loi, mais ils peuvent nous dire comment mieux faire leur travail. Est-ce que c'est cela que vous faites?

**M. Wayne Wouters:** Oui, nous le faisons. Je pense que les administrateurs généraux le font tous les jours. Je crois que c'est ce qui se fait de plus en plus, du moins depuis que je suis fonctionnaire. Je pense que l'attention accordée par les dirigeants principaux de la fonction publique à la gestion a grandement changé au cours des cinq à six dernières années.

**M. Rick Norlock:** Non, je parle plutôt des gens qui font ce travail. Leur donnez-vous l'occasion, un peu de temps au travail, pour planifier la façon d'atteindre les objectifs que la direction leur fixe?

**M. Wayne Wouters:** Je crois que tout cela est tout à fait participatif. Chaque organisation est différente, n'est-ce pas? Chaque ministère a son propre premier dirigeant qui travaille avec sa propre équipe de gestion. Vous pourriez demander à mon équipe de gestion si je suis participatif. Je crois que je me plie très bien au travail participatif.

**M. Rick Norlock:** Non, je parle plutôt des gens qui font le travail et qui disent qu'ils doivent remplir 86 formulaires chaque année et qui croient qu'ils peuvent arriver au même résultat en n'en remplissant que 50. Si l'employé vous soumet cette idée, est-ce que vous l'en félicitez?

**M. Wayne Wouters:** Oui, nous le faisons. Nous pourrions faire plus. En ce qui a trait au fardeau administratif et aux règles et procédures, ce sont les gens de la base, ceux qui travaillent fort qui ont la meilleure compréhension et la meilleure connaissance des problèmes.

**M. Rick Norlock:** Merci. Cela est très respectueux. Je ne veux pas dénigrer le travail accompli. La plupart des gens qui sont au travail, et plus particulièrement les fabricants auxquels j'ai parlé, ont dû passer à ce qu'ils appellent la fabrication sans gaspillage afin de garder le personnel au travail dans les usines et dans les bureaux.

Puis-je vous suggérer respectueusement et humblement d'y regarder de plus près? Nous faisons face à un problème économique de taille partout dans le monde et aussi au pays. Je crois que les gens ont besoin de voir que leur gouvernement fait preuve de leadership. Vous n'avez pas idée de l'appui que les contribuables de ce pays et les manufacturiers en particulier vous accorderaient si vous examiniez le type de gestion que ces gens appliquent pour garder les employés au travail et si vous aviez l'intention d'appliquer des choses comme la gestion SNI et la gestion participative et envisager des façons d'économiser. Ce ne sont que des éléments que je vous demande d'examiner, parce qu'ils sont très importants.

**M. Wayne Wouters:** J'apprécie vos observations.

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

Madame Ratansi, vous avez cinq minutes.

**Mme Yasmin Ratansi:** Merci.

Je poserai des questions très spécifiques. Elles s'adressent à M. Salgo, à la Vérificatrice générale, ainsi qu'à M. Wouters.

Dans une vie antérieure, j'ai siégé au sein de conseils d'administration et j'ai présidé des conseils. On nous donnait des paramètres. On nous disait qu'elle était notre responsabilité au plan légal. Nous avions des orientations. J'aimerais que vous nous disiez quels sont les paramètres que vous donnez aux personnes qui sont nommées par le gouverneur en conseil? Quelle orientation leur fournissez-vous? À partir de quel répertoire les choisissez-vous? Quel ensemble de compétences exigez-vous? En général, est-ce que ce sont des nominations politiques ou un autre type de nominations?

Gardez cela en mémoire parce que j'ai aussi une question pour la Vérificatrice générale.

Madame Fraser, il est écrit au paragraphe 2.8 de votre rapport de vérification que le premier risque que vous avez observé concerné « les pratiques et les procédures mises en place pour nommer et guider les hauts fonctionnaires et gérer leur rendement... que ces pratiques et procédures n'avaient pas permis d'empêcher ou de contrôler les cas d'abus graves et les actes répréhensibles ». S'agissait-il d'abus graves et d'actes répréhensibles?

Vous avez également mentionné un risque concernant le manque de clarté et d'uniformité dans les relations. Le président m'a dit que vous ne pouvez me fournir une réponse en raison des contraintes de temps. Par conséquent, je dois vous demander une réponse écrite.

Ma dernière question s'adresse au Conseil du Trésor. À la page 13 du rapport, il est inscrit qu'il y avait « 20 indicateurs et 84 mesures ». Toutefois, le secrétariat nous a dit que seule une partie de ces mesures étaient applicables et qu'elles avaient servi à évaluer des petites entités. Je suppose que M. Norlock parlait d'une certaine créativité. Pouvez-vous nous dire s'il y a un plan d'action pour réduire les mesures afin qu'elles soient plus pertinentes et plus applicables?

● (1715)

**M. Karl Salgo:** Je serai très heureux de vous parler de l'orientation des nouvelles personnes nommées par le gouverneur en conseil. Je tiens tout d'abord à préciser que lorsque nous disons « nouvelles », il ne s'agit pas nécessairement d'une première nomination à ce titre pour ces personnes. Nous assurons l'orientation de tous ceux qui sont nommés par le gouverneur en conseil. Dans la lettre de bienvenue qui leur est adressée, il est précisé que l'on attend d'elles qu'elles participent à un processus d'orientation, qu'il s'agit, en fait, d'une obligation. Ce processus est organisé en fonction d'une sorte de menu, ce qui signifie qu'il est adapté aux besoins particuliers de l'individu et de l'organisation à laquelle il appartient.

Le secrétariat du personnel supérieur, un des autres secrétariats du BCP avec lesquels je collabore, leur fournit une liste des secrétariats du Conseil privé, du Conseil du Trésor et des autres entités gouvernementales — essentiellement, une liste de ressources, ainsi qu'une liste des secrétaires adjoints et des cadres supérieurs disponibles pour leur fournir des informations; à cela s'ajoute, dans de nombreux cas, un nombre important de documents d'information portant sur des domaines très divers.

Dans le cas des cadres supérieurs eux-mêmes, il peut aussi bien s'agir, par exemple, de leur fournir des explications sur les conditions d'emploi et sur leurs responsabilités en cas de conflit d'intérêts que, dans le cas du secrétariat de l'appareil gouvernemental dont je fais partie, de leur faciliter la compréhension de la place occupée par leur organisation dans le cadre gouvernemental général, du fonctionnement du système, et de questions telles que la coordination des portefeuilles et la nature des responsabilités des fonctionnaires lorsqu'ils traitent avec des élus. Le SCT offre des informations sur toute la gamme des questions de ce genre, ainsi que sur d'autres sujets tels que la gestion, le contrôle et la supervision.

Cette gamme est donc très large. Chaque personne nommée par le gouverneur en conseil est, dans une certaine mesure, libre de choisir ce dont elle a besoin, car beaucoup d'entre elles... Vous pouvez aussi bien avoir affaire à un fonctionnaire chevronné qui connaît déjà beaucoup de choses dans ces domaines, qu'à une personne venant de l'extérieur du secteur public qui est peu familière de toutes ces questions et peut avoir besoin d'une orientation plus poussée...

**Mme Yasmin Ratansi:** Donc, vous leur offrez une séance d'information sur toutes ces questions?

**M. Karl Salgo:** Sur toutes...

**Mme Yasmin Ratansi:** Quelles sont les compétences requises?

**M. Karl Salgo:** Il s'agit là d'une question plus complexe et les cadres supérieurs qui sont mes collègues sont mieux placés pour en parler, mais je dirais que cela varie selon l'organisation, selon les dispositions réglementaires; c'est aussi une question de jugement, parce qu'en fin de compte, il s'agit de personnes qui sont nommées par le gouverneur en conseil. Ce sont essentiellement des ministres et...

• (1720)

**Mme Yasmin Ratansi:** Dans quel bassin sont-elles choisies?

**M. Karl Salgo:** Encore une fois, cela varie énormément. Il s'agit aussi bien de sous-ministres ou de sous-ministres associés, qui sont généralement choisis dans la fonction publique...

**Mme Yasmin Ratansi:** La Vérificatrice générale dit qu'il y a un risque. Je souhaiterais que la Vérificatrice générale nous parle brièvement de la question des abus graves.

**Le président:** Soyez très brève, je vous prie, madame Fraser.

**Mme Sheila Fraser:** Nous parlions, je crois, de deux cas particuliers; celui du Commissaire à la protection de la vie privée lors d'une vérification que nous avons faite en 2003 et celle de l'enquêteur correctionnel en 2006. Même auparavant, il y a eu le cas du chef du Conseil canadien des relations de travail, qui doit dater de la fin des années 1990.

**Mme Yasmin Ratansi:** Pourrions-nous avoir une réponse écrite? De toute façon, lorsque nous aurons le plan d'action, nous verrons cela.

Je vous remercie.

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

M. Weston, vous disposez de cinq minutes.

[Français]

**M. John Weston:** Pour commencer, je vais envoyer un petit bouquet à mon collègue d'en face, ce qui n'est pas fréquent. J'admire beaucoup M. Christopherson, bien qu'il soit un député néo-démocrate.

Vous faites beaucoup de lectures. De plus, il est bon de pouvoir profiter de l'expérience d'un ancien solliciteur général dans le cadre de l'analyse que nous faisons aujourd'hui.

[Traduction]

Je remercie vivement nos témoins d'être venus pour répondre à nos questions.

Ma question s'adresse à vous, madame Fraser; elle est très simple. Si vous parliez devant une classe d'élèves de 5e année, quel serait, selon vous, le plus gros problème noté par vous à ce niveau de gouvernance pour les petites entités? J'ai lu et relu les documents et j'ai vu aujourd'hui certains des rapports, mais je serais curieux de savoir ce que vous diriez à ce niveau.

**Mme Sheila Fraser:** Je crois que ce qui nous frappe surtout, ce sont les défis auxquels ces entités sont confrontées, étant donné leur capacité limitée. Elles n'ont pas beaucoup de personnel. La plupart d'entre elles ont très peu d'employés. Il leur est impossible d'avoir l'expertise et les connaissances nécessaires pour répondre à toutes les exigences qui leur sont imposées et qui sont nombreuses.

C'est donc une question de capacité et d'exigences. C'est un gros défi à relever pour ces petites entités. Comme on l'a déjà dit, certaines d'entre elles, peuvent ne comprendre que deux personnes.

**M. John Weston:** Monsieur Wouters, si vous deviez répondre à la question — je parle toujours d'un groupe d'élèves de 10 ans, quelle serait, selon vous, la question qui exige généralement la solution la plus urgente dans ce domaine de gouvernance?

**M. Wayne Wouters:** Je crois que c'est surtout sur le fardeau des rapports que portaient les questions. Lorsque vous n'avez que deux personnes dans un bureau, ou même cinq, peut-on attendre d'elles qu'elles fassent leur travail, s'acquittent de leur mandat et fournissent des rapports aussi circonstanciés que le ministère des Pêches et des Océans, qui emploie 10 000 personnes? Faire ce que l'on est sensé faire peut-être très accaparant.

**M. John Weston:** J'ai noté que la taille des entités qui ont fait l'objet de cette analyse va de deux à 500 employés. Est-ce exact?

Je reviendrai tout à l'heure à vous, Mme Fraser. Cela représente une gamme assez large d'organismes et je me demande s'il ne serait pas plus utile de répartir ceux-ci en strates plus petites afin, peut-être, de mieux cibler certaines des recommandations.

**Mme Sheila Fraser:** C'est peut-être vrai, bien que dans notre rapport nous indiquions que 68 p. 100 de ces entités emploient moins de 100 personnes; il y a donc effectivement quelques organismes qui sont très petits. Même pour un organisme de 500 employés, produire 100 rapports par an demeure un fardeau considérable.

**M. John Weston:** Je reviens à la même question, M. Wouters. Lorsque vous vous préparez pour cette rencontre et pour traiter de ce genre de questions, auriez-vous préféré concentrer votre attention sur un groupe de un à 20 organismes, par exemple, et auriez-vous alors présenté des conclusions différentes?

• (1725)

**M. Wayne Wouters:** Si vous considérez ce que nous avons fait au cours de l'année écoulée, à la fois dans le domaine des rapports des RH et de la CRG — une importante évaluation du rendement des ministères — nous avons dit aux très petites entités, celles qui emploient 50 personnes ou moins, qu'il n'est pas nécessaire qu'elles nous soumettent un rapport pour qu'on puisse les évaluer. Elles ne sont pas tenues de remplir tous les modèles d'évaluation, conformément aux exigences; il leur suffit de se présenter à une entrevue et de s'entretenir avec nous de ce qu'elles font pour que nous puissions nous assurer qu'elles gèrent leurs ressources de manière appropriée. Il nous est alors possible de fonder notre évaluation sur une conversation, au lieu d'une masse de rapports.

Je crois donc, effectivement, que vous êtes sur la bonne voie. Je pense que c'est une façon de catégoriser ces organisations. La Commission de la capitale nationale a un personnel d'environ 500 personnes et elle est considérée comme un petit organisme. Ce n'est donc pas un gros organisme mais elle peut en faire plus qu'une entité de 20 personnes. Il est vrai que chaque heure consacrée par ces personnes à ce genre de supervision est une heure de moins pour l'exécution de leur mandat. C'est un point dont nous devrions toujours tenir compte.

[Français]

**M. John Weston:** Merci, monsieur le président.

[Traduction]

Une dernière question. Que pensez-vous de l'état du moral au cours de la dernière période du rapport? Je sais que c'est quelque chose de très subjectif, mais pensez-vous que le moral s'est amélioré ou a baissé lorsque les gens se sont rendus compte que vous essayez de résoudre le problème des épuisants niveaux de charges bureaucratiques qui les écrasent?

**M. Wayne Wouters:** Je crois que c'est un travail qui est en cours. Nous n'en sommes pas encore au point où nous devrions nous trouver. Nous sommes en voie de mener à bien quelques-unes des initiatives assez importantes, mais je crois qu'il faudra aller plus loin avant que certains de ces organismes, en particulier, les plus petits, puissent sentir que leur fardeau a été allégé.

Ne nous leurrions donc pas. Nous ne sommes pas au bout de nos peines, nous travaillons avec ces organismes pour essayer de trouver des solutions.

**M. John Weston:** Merci.

**Le président:** Madame Faille, vous vouliez déposer quelque chose.

[Français]

**Mme Meili Faille:** Le grand enthousiasme de M. Des Rosiers m'a inspiré une question. Pouvez-vous nous fournir la stratégie des services partagés? Vous avez dit avoir fait une présentation et un rapport sur cette stratégie et que les gens l'avaient louangée en disant que vous étiez dans la bonne direction.

Pouvez-vous partager ce rapport avec nous?

**M. Frank Des Rosiers:** Je ne pense pas que je faisais référence aux services partagés.

**Mme Meili Faille:** Sur quoi portait le rapport dont vous parliez? Vous avez dit avoir présenté un rapport.

**M. Frank Des Rosiers:** Je parle du rapport Mazankowski-Tellier. C'est le Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le premier ministre, coprésidé par MM. Mazankowski et Tellier, qui mène les travaux depuis à peu près deux ans. Ils ont d'abord ciblé les ressources humaines. Dans leur plus récent rapport public de 12 pages présenté le mois dernier, qui est disponible sur le site du premier ministre, le gros de l'attention est porté sur les questions de *web of rules* ou labyrinthe de règles. Vous pourrez en faire votre propre lecture.

**Mme Meili Faille:** Je croyais qu'il était question d'un rapport sur les services partagés, que vous aviez fait une évaluation des besoins des différentes entités en termes de services partagés, et qu'une étude avait été effectuée par le Conseil du Trésor. Y en a-t-il une?

**M. Frank Des Rosiers:** Pas dans le sens que vous semblez décrire.

**Mme Meili Faille:** D'accord. C'était ma question, monsieur.

[Traduction]

**Le président:** Bien, merci beaucoup, madame Faille.

Ce que je souhaiterais faire, avant que nous ne levions la séance ou que nous vous invitons à présenter des commentaires de conclusion, c'est préciser un certain nombre de points avec vous, M. Wouters. Vous allez nous fournir un plan d'action plus détaillé en réponse aux recommandations de la Vérificatrice générale. Le 30 juin vous conviendrait-il?

**M. Wayne Wouters:** Oui. Encore une fois, il faut que j'étudie votre recommandation.

Ce qui me préoccupe, c'est le fardeau que ces rapports représentent pour nous, car chaque rapport doit maintenant comprendre une série de recommandations et un plan d'action. Il y a un plan d'action dans les recommandations; il faut donc maintenant que nous présentions un autre plan d'action détaillé.

S'agit-il d'un exercice annuel?

**Le président:** Non, ce n'est pas annuel.

**M. Wayne Wouters:** Et maintenant chaque ministère — et les petits organismes également — devront soumettre un plan d'action au Parlement.

• (1730)

**Le président:** Pas du tout. Nous avons déclaré, sur décision de ce comité, de demander à tout organisme ou ministère qui est soumis à une vérification par le Bureau de la Vérificatrice générale, et qui a accepté la recommandation — il n'est pas obligé d'être d'accord, mais s'il l'a acceptée — de nous soumettre un plan d'action pour indiquer la manière dont il a l'intention de satisfaire à la recommandation.

**M. Wayne Wouters:** Est-ce ainsi que cela s'applique aux petites entités? La Vérificatrice générale leur fera-t-elle des recommandations?

**Mme Sheila Fraser:** Non, ce sont les recommandations contenues dans ce rapport.

**M. Wayne Wouters:** Bien, si une recommandation est faite à un petit organisme, ou si la vérification s'applique à un petit organisme, et que celui-ci dit « Je recommande [...] », est-il tenu d'élaborer un plan d'action?

**Le président:** Madame Fraser.

**Mme Sheila Fraser:** Je vais vous donner l'exemple de la dernière petite entité que nous avons vérifiée; il s'agissait du Bureau du vérificateur correctionnel. Je dois reconnaître — et le secrétariat le sait — que ce bureau a produit une montagne de rapports parce qu'il y avait de gros problèmes de gestion. Nous demandons ceci depuis des années. Lorsqu'un ministère est d'accord avec nous, il nous remet un texte très court confirmant cet accord et indiquant dans leurs grandes lignes les mesures qu'il va prendre. Mais nous attendons aussi de lui qu'il ait un plan détaillé sur la manière dont il va concrétiser ses engagements.

**M. Wayne Wouters:** Je voudrais simplement savoir si vous voulez que cela s'applique aux petits organismes. Ils seront donc alors tenus d'élaborer un plan d'action, un rapport supplémentaire. Je demande simplement au comité d'inclure cela dans ses recommandations, puisqu'il y aura des recommandations spécifiques concernant les petits organismes.

**Le président:** M. Christopherson.

**M. David Christopherson:** J'ai une suggestion, monsieur. La plupart d'entre nous reconnaissent que ce n'est pas tellement compliqué et que cela ne devrait pas constituer une charge bien lourde. Nous pourrions peut-être demander à M. Wouters et à Mme Fraser de se rencontrer, et si les choses ne sont toujours pas claires, vous pourriez reprendre contact avec nous. Si vous pensez que la préparation de ce rapport va constituer une lourde charge pour vous — j'entends bien ce que vous voulez dire — pas de problème. Donc, revenez alors nous voir, mais si vous parlez à la Vérificatrice générale et parvenez à vous faire une idée un peu plus claire de ce que nous voulons, je ne pense pas que vous vous sentirez tout à fait aussi perturbés par ce à quoi vous vous engagez.

**M. Wayne Wouters:** Les membres doivent aussi savoir que nous avons tous maintenant des comités de vérification interne que nous avons renforcés et dont un des rôles est de recevoir périodiquement des rapports sur nos activités. Je tiens simplement à dire que c'est ce que nous ferons car c'est ce que le comité souhaite. Je demande simplement au comité d'examiner attentivement ce qu'il réclame, car il nous demande de soumettre des rapports supplémentaires au Parlement, ce qui revient exactement à ce dont nous venons de parler.

**Le président:** Je vais lire, aux fins du compte rendu, la motion adoptée par le comité:

Que tous les ministères et organismes du gouvernement fédéral qui ont été soumis à une vérification de gestion par le Bureau de la Vérificatrice générale du Canada présentent un plan d'action détaillé en réponse aux conclusions et aux recommandations de la vérification — y compris les mesures spécifiques à prendre, les délais pour leur exécution et les personnes responsables — au Comité des comptes publics et au Bureau de la Vérificatrice générale du Canada dans les six mois suivant le dépôt de la vérification à la Chambre des communes; et que les ministères et organismes qui sont invités à comparaître devant le Comité des comptes publics afin de discuter des conclusions d'une vérification doivent, dans la mesure du possible, présenter un plan d'action au Comité avant l'audience.

C'est sur cette base que nous travaillons.

**M. Wayne Wouters:** Nous ajouterons donc un autre rapport aux nombreux rapports que nous sommes tenus de produire.

**Le président:** Ainsi soit-il.

Je vous invite maintenant à présenter vos commentaires de conclusion.

Madame Fraser, vous avez la parole.

**Mme Sheila Fraser:** Monsieur le président, je tiens à remercier le comité d'avoir examiné ce rapport de vérification. Les questions que nous avons soulevées ont certainement beaucoup d'importance pour les petits organismes et sont une sérieuse source de préoccupations pour eux. Ces petits organismes ont exprimé un fort sentiment de frustration, en particulier en ce qui concerne le fardeau des rapports

et je nourris l'espoir que les mesures à prendre décrites par le secrétaire permettront de le dissiper à l'avenir.

**L'hon. Shawn Murphy:** Monsieur Wouters.

**M. Wayne Wouters:** Je crois que cela nous a beaucoup aidés à avancer sur certaines de ces questions. Elles ressortent très clairement du rapport de la Vérificatrice générale, et nous reconnaissons tous, je crois, qu'il est indispensable que nous agissions en conséquence. J'espère que nous avons tous le sentiment de progresser, et j'espère aussi que ces progrès se poursuivront.

**Le président:** Quelqu'un d'autre — pas les membres, mais les autres témoins — souhaite-t-il faire un dernier commentaire?

Avant de lever la séance, je tiens à rappeler à tous qu'il n'y a pas de comité directeur lundi. Mardi matin, nous tiendrons avec la Vérificatrice générale la séance d'information portant sur le rapport de mars. La séance d'information à huis clos commence à 9 h. L'audience proprement dite, avec l'exposé de la Vérificatrice générale, commence à 9 h 30 et se poursuivra jusqu'à 10 h 30. Le personnel devra ensuite, bien entendu, demeurer ici jusqu'à 14 h, heure à laquelle la Vérificatrice générale soumettra son rapport à la Chambre des communes.

La séance de l'après-midi, de 15 h 30 à 17 h 30, sera consacrée aux rapports.

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 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.**