



Chambre des communes  
CANADA

## Comité permanent des comptes publics

---

PACP • NUMÉRO 026 • 1<sup>re</sup> SESSION • 39<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le mardi 7 novembre 2006**

**Président**

L'honorable Shawn Murphy

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

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

## Comité permanent des comptes publics

Le mardi 7 novembre 2006

•(1525)

[Traduction]

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

Mais je tiens à souhaiter une bienvenue toute particulière aux quatre représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor. Chers collègues, nous accueillons aujourd'hui M. Wayne G. Wouters, le secrétaire. Il est accompagné de M. Alister Smith, secrétaire adjoint, Priorités et planification ministérielles, de M. David Moloney, secrétaire adjoint principal ainsi que de Mme Linda Lizotte-MacPherson, secrétaire déléguée.

Mesdames et messieurs les membres du comité, comme vous le remarquerez d'après notre ordre du jour, nous avons divisé la séance d'aujourd'hui en deux parties. Au cours de la première, qui durera environ une heure, nous entendrons les représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor. Ensuite, dans une heure ou à peu près, nous entendrons deux représentants du Bureau du Conseil privé, puis à nouveau un représentant du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Nous poursuivons notre étude des liens qui existent entre le Comité des comptes publics et le Secrétariat du Conseil du Trésor. Nul doute que nous sommes dotés d'outils semblables. Le Secrétariat représente l'exécutif alors que nous sommes le volet parlementaire du gouvernement, mais nos mandats ne sont pas si différents l'un de l'autre. Là encore, nous abordons notre travail en supposant que la Loi fédérale sur la responsabilité sera adoptée — en réponse à la nécessité d'élaborer un protocole pour les sous-ministres qui comparaissent devant le Comité des comptes publics, à la nécessité de concevoir un mécanisme de règlement des différends et à la nécessité de préciser les rôles des ministères et de renforcer la capacité de ces derniers, particulièrement en ce qui concerne l'administration financière et, bien sûr, le rôle de surveillance que joue le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Encore une fois, je vous souhaite la bienvenue. Je vous remercie sincèrement d'être là. Je vous cède donc la parole, monsieur Wouters.

**M. Wayne Wouters (secrétaire, Secrétariat du Conseil du Trésor):** Merci, monsieur le président.

J'aimerais d'abord faire une brève déclaration d'ouverture.

[Français]

Monsieur le président, j'aimerais commencer par vous féliciter d'avoir lancé une étude sur les rôles et les responsabilités du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Je n'ai pas pu me présenter devant vous la semaine dernière, mais je suis très heureux de le faire aujourd'hui afin de vous présenter un aperçu de nos rôles et de nos responsabilités.

Vos commentaires nous seront très précieux dans le cadre de notre préparation en vue de la sanction royale de la Loi fédérale sur la responsabilité.

[Traduction]

Le Portefeuille du Conseil du Trésor comprend le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada et l'École de la fonction publique du Canada. Le Bureau du contrôleur général est une entité distincte au sein du Secrétariat.

Le rôle du Conseil du Trésor consiste à veiller à ce que le gouvernement soit bien administré et responsable, et qu'il ait les ressources nécessaires pour obtenir des résultats mesurables.

En tant que secrétaire du Conseil du Trésor, je supervise les travaux du Secrétariat qui consistent à soutenir le Conseil du Trésor dans son rôle et dans ses deux principales séries de responsabilités. La première est l'élaboration et la supervision d'une politique de gestion. La seconde, la gestion des dépenses et la surveillance financière.

Le Conseil du Trésor est aussi le principal employeur de la fonction publique, surtout à l'égard des relations syndicales-patronales, de la rémunération et de la gestion des ressources humaines.

Le secrétaire adjoint principal du Conseil du Trésor, M. Robert Fonberg, vous a donné un bon aperçu du système de gestion des dépenses la semaine dernière, de sorte qu'aujourd'hui, je vais me concentrer sur les mesures que nous prenons pour renforcer la responsabilité de gestion et la surveillance, ainsi que les moyens que nous mettons en oeuvre pour nous préparer en vue de l'adoption de la Loi fédérale sur la responsabilité.

Le Conseil du Trésor a le pouvoir d'établir des politiques de gestion qui précisent clairement les responsabilités des sous-ministres à l'égard de la gamme complète des fonctions de gestion. Cela comprend des responsabilités touchant les RH, la technologie de l'information, les ressources financières, et autres ressources du même genre. Le Conseil doit également s'occuper des cas de non-conformité, plus particulièrement lorsqu'un ministère est incapable de régler un problème précis, ou lorsque la non-conformité fait courir un risque plus grand au gouvernement dans son ensemble.

En pareils cas, le Conseil du Trésor peut imposer des conditions ou des contraintes à l'exercice du pouvoir relatif à la gestion et à l'administration d'un ministère ou prendre d'autres mesures, en fonction des circonstances. Le Conseil du Trésor jouit de pouvoirs particulièrement efficaces en ce qui concerne les dépenses.

L'un des éléments clés de la Loi fédérale sur la responsabilité est la désignation des administrateurs généraux à titre d'administrateurs des comptes pour leurs organisations respectives. En clair, le projet de loi, que le Parlement examine toujours, propose de codifier les pratiques, les responsabilités et les principes existants.

Plus particulièrement, le modèle proposé d'administrateurs des comptes viendra préciser, en les codifiant, les responsabilités suivantes des sous-ministres. Premièrement, s'assurer que les ressources sont structurées de façon à atteindre les objectifs du Ministère et ce, en conformité avec la politique et les procédures du gouvernement. Deuxièmement, veiller à ce qu'il y ait des systèmes efficaces de contrôle interne. Troisièmement, approuver les comptes des ministères. Enfin, exécuter d'autres fonctions prévues par la loi ou le règlement en ce qui a trait à l'administration de leur organisation.

En outre, lorsque le projet de loi aura force de loi, nous serons tenus de mettre en place un mécanisme permettant de régler les différends en suspens entre un sous-ministre et son ministre en ce qui a trait à l'interprétation ou à l'application d'une politique, d'une directive ou d'une norme du Conseil du Trésor. Advenant un tel différend, le sous-ministre me demandera d'abord conseil. Si la question demeure toujours sans solution, le ministre s'adressera au Conseil du Trésor qui devra trancher. La décision qui sera prise sera transmise à la vérificatrice générale à titre de document confidentiel du Cabinet.

Le texte législatif propose également de codifier la pratique de longue date qui consiste, pour les administrateurs généraux, à se présenter devant des comités parlementaires afin de répondre à des questions relatives à la gestion ministérielle. Il établit clairement que les responsabilités des administrateurs des comptes se situent à l'intérieur du cadre de la responsabilité ministérielle et de l'obligation de rendre compte au Parlement. Autrement dit, même si les sous-ministres doivent se présenter devant des comités et répondre à des questions sur la gestion ministérielle, le ministre est le seul à devoir rendre des comptes au Parlement.

En tant que secrétaire, je dois appuyer les sous-ministres dans leur rôle d'administrateurs des comptes. En particulier, il me revient de doter les sous-ministres des bons outils pour leur permettre de s'acquitter de leurs responsabilités, notamment d'établir les attentes et les normes relatives à toutes les fonctions de gestion, des ressources financières à la TI, en passant par les RH et les marchés.

Les politiques de gestion du Conseil du Trésor constituent le fondement de la responsabilité de gestion dans l'administration fédérale. Elles assurent l'uniformité de la gestion à l'échelle du gouvernement en fonction des normes communes qui favorisent l'excellence dans ce domaine. Elles définissent clairement les responsabilités et les obligations liées à la responsabilisation des sous-ministres en matière de gestion des résultats, des ressources et des risques. Elles définissent les mesures incitatives en faveur de l'excellence de la gestion et les conséquences négatives d'un rendement insuffisant.

• (1530)

Les dures leçons apprises dans les dernières années ont fait ressortir la nécessité d'établir clairement les rôles et les responsabilités, surtout dans le domaine de la gestion. Nous nous lançons donc dans un renouvellement exhaustif des politiques du Conseil du Trésor afin de veiller à ce que les politiques de gestion permettent d'atteindre ces objectifs. En renouvelant les politiques, nous assurons la clarté des obligations liées à la responsabilisation et veillons à ce que des règles et des contrôles soient en place face aux principaux secteurs de risque et afin d'appuyer le modèle proposé d'administrateur des comptes dans le projet de loi C-2.

Nous concilions également la nécessité d'établir des contrôles avec la nécessité de respecter les obligations des sous-ministres en tant qu'administrateurs des comptes, de favoriser l'innovation et la

productivité dans la fonction publique, et d'assurer l'efficacité et l'efficacité de l'exécution des programmes et de la prestation des services pour les Canadiens et les Canadiennes. À titre d'exemple des efforts déployés à cet égard, nous sommes en train d'examiner l'ensemble des politiques de gestion financière pour nous assurer que les rôles et les responsabilités des sous-ministres, à titre d'administrateurs des comptes, de leurs directeurs financiers et, bien sûr, du contrôleur général, qui exerce le leadership fonctionnel dans ce domaine, sont clairement établis.

La politique de vérification interne est l'une des politiques qui ont déjà été approuvées par le Conseil du Trésor. Cette nouvelle politique propose une méthode exhaustive, appliquée à l'échelle du gouvernement, régissant la planification et la réalisation des activités de vérification interne dans les ministères. Elle précise également les responsabilités intégrées relatives aux vérifications internes entre les administrateurs généraux et le contrôleur général. En outre, comme je l'ai mentionné tout à l'heure, le Conseil du Trésor a un rôle à jouer pour régler les problèmes de non-conformité, en particulier lorsque la non-conformité est systémique ou qu'elle crée des risques à l'échelle du gouvernement.

Comme nous nous y sommes engagés dans le plan d'action relatif à la responsabilité fédérale, nous travaillons actuellement à l'établissement d'un cadre de conformité qui répondra à trois objectifs: premièrement, grâce à une bonne formation, on voudra s'assurer que les fonctionnaires sont informés des règles et des conséquences qu'entraînerait leur transgression; deuxièmement, grâce à des mécanismes comme le Comité des sous-ministres sur la discipline, s'assurer que les bonnes mesures disciplinaires sont utilisées au bon moment; et troisièmement, veiller à ce que les deux volets de la conformité soient pris en compte à l'aide de mesures préventives préalables et de mesures réparatrices appropriées après coup.

Enfin, en tant que secrétaire, j'ai la responsabilité de contribuer de façon officielle à l'évaluation globale des sous-ministres attribuée par le greffier en procédant à une évaluation du rendement de gestion. Pour ce faire, j'utilise plusieurs sources comme l'évaluation que nous effectuons en conformité avec le cadre de responsabilité de gestion. J'examine également les mémoires qui ont été présentés au Conseil du Trésor, les résultats des vérifications internes et, bien sûr, je tiens compte du dialogue constant et des discussions que j'ai avec les administrateurs généraux dans les ministères.

Les travaux que je viens de vous décrire visent à préciser les responsabilités des sous-ministres, y compris les conséquences que comporte la non-conformité, à fournir aux sous-ministres les compétences et les outils nécessaires pour les aider à s'acquitter de leurs responsabilités, à renforcer la surveillance de gestion de la part des sous-ministres et du Conseil du Trésor et à établir des attentes claires pour la direction ainsi que pour l'évaluation du rendement de gestion.

Les travaux de renouvellement de notre système de gestion des dépenses que M. Fonberg a décrits la semaine dernière feront en sorte que les programmes gouvernementaux mettent l'accent sur les résultats, qu'ils optimisent les ressources et qu'ils soient conformes aux responsabilités fédérales. Ces initiatives se renforcent mutuellement. Les améliorations de la surveillance et de la responsabilisation de gestion se traduiront par une meilleure gestion des dépenses, et vice versa. Elles permettront aussi de mieux se concentrer sur l'adoption d'une approche plus stratégique et davantage axée sur le risque en matière de gestion des opérations.

Monsieur le président, ainsi prennent fin mes observations. Nous nous ferons maintenant un plaisir de répondre aux questions.

• (1535)

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

Je tiens à préciser que dans les copies de la déclaration d'ouverture, je crois que la plupart des membres n'ont pas les pages 2, 4 et 6. Nous les ferons reproduire et vous les remettrons sous peu, pour que vous puissiez les avoir en main.

Je tiens aussi à signaler que pour des questions de temps, nous allons devoir ramener les interventions de huit à sept minutes. Comme nous aurons le temps de faire un seul tour de table, vous souhaitez peut-être partager votre temps avec des collègues de votre caucus.

La première personne sur la liste est M. Pacetti. Vous avez sept minutes.

**M. Massimo Pacetti (Saint-Léonard—Saint-Michel, Lib.):** Merci, monsieur le président. Je vais faire vite.

Brièvement, dans les trois pages de votre mémoire que nous avons en main, monsieur Wouters, vous parlez de non-conformité et vous dites ceci : « comme je l'ai mentionné tout à l'heure, le Conseil du Trésor a un rôle à jouer pour régler les problèmes de non-conformité, en particulier lorsque la non-conformité est systémique ou qu'elle crée des risques à l'échelle du gouvernement ». Ce n'est pas comme si le gouvernement avait été créé hier ou que la Loi fédérale sur la responsabilité allait vraiment tout changer. À propos de non-conformité, dans quels cas cela créera-t-il toute une série de risques? Est-ce qu'il y a ici quelque chose qui m'échappe? Pouvez-vous me donner un exemple d'une telle situation?

**M. Wayne Wouters:** Il y a des cas de non-conformité en vertu des politiques que nous avons. Bien sûr, nous avons beaucoup de politiques, et il arrive parfois qu'un ministère ne les respecte pas. Ainsi, nous recommandons au Conseil du Trésor de prendre certaines mesures dans des situations particulières. Il peut s'agir, peut-être, d'un projet d'approvisionnement qui n'a pas respecté la politique pertinente.

**M. Massimo Pacetti:** Je ne veux pas vous interrompre, mais notre temps est restreint.

Pouvez-vous me donner un exemple? S'agit-il d'un nouveau projet qui aurait été entrepris par l'un des ministères? Comment la chose pourrait-elle se produire? Est-ce que tout à coup, quelqu'un se réveille et se rend compte que la politique n'est pas respectée?

**M. Wayne Wouters:** Par exemple, on pourrait établir des conditions quant au moment où les parties intéressées doivent revenir au Conseil du Trésor pour obtenir une approbation. Les parties peuvent avoir signé un contrat qui ne relève pas de leur autorité. C'est ce genre de problèmes qui peut se poser.

En pareils cas, nous disposons d'un certain nombre d'outils. Nous pouvons imposer des conditions qui restreignent la capacité du ministère d'exercer son pouvoir dans ce domaine, qui nous permettent de nous assurer qu'il est conforme à la politique existante. Nous pouvons aussi nous assurer d'envoyer des rapports réguliers du ministère lorsque, en pareils cas, il s'agit de projets d'approvisionnement particuliers.

Voilà le genre de choses auxquelles nous nous intéresserions.

**M. Massimo Pacetti:** Merci.

Cela m'amène à ma question suivante en ce qui concerne les ministères. Comment sont structurés tous les autres ministères? Sont-ils tous semblables? Ont-ils tous un contrôleur responsable de

l'aspect financier? Je crois que nous en avons parlé la semaine dernière. Le contrôleur est responsable des questions financières et le secrétaire, des dépenses. Est-ce ainsi que fonctionne votre structure actuellement?

**M. Wayne Wouters:** Dans les ministères, nous cherchons à adopter un modèle dans lequel tous auront un directeur financier responsable de la gestion financière globale du ministère et qui relèvera de...

**M. Massimo Pacetti:** Et ce, sans exception, dans tous les ministères?

**M. Wayne Wouters:** Là encore, certaines petites agences n'auront pas de directeur financier. Elles auront quelqu'un qui s'occupera des finances, mais pas un agent financier supérieur comme dans les grands ministères.

**M. Massimo Pacetti:** Et ensuite, il y a l'administrateur des comptes également. Celui-ci a-t-il les mêmes fonctions qu'un agent financier?

• (1540)

**M. Wayne Wouters:** Non. En vertu de la nouvelle loi, les sous-ministres seront désignés administrateurs des comptes. Essentiellement, ils seront responsables du fonctionnement quotidien de leur ministère, et ils approuveront les comptes de leur ministère. En gros, cela vient codifier ce qui existe déjà en pratique, et cela est précisé dans la loi comme étant un des rôles des administrateurs généraux.

**M. Massimo Pacetti:** Merci.

Avant de céder le reste de mon temps à Mme Ratansi, monsieur le président, je n'ai pas assisté aux séances du comité, mais est-il possible d'obtenir un organigramme de ces ministères, avant et après? Est-ce que cela a déjà été demandé?

**Le président:** Oui, nous l'avons quelque part, monsieur Pacetti, et nous vous en trouverons une copie.

**M. Massimo Pacetti:** Parfait.

Êtes-vous prête? Allez-y.

**Mme Yasmin Ratansi (Don Valley-Est, Lib.):** Pour poursuivre dans le même ordre d'idées que mon collègue, vous dites que les activités seront quantifiées et qu'on veillera à ce « que les ressources soient structurées pour atteindre les objectifs ministériels ». Cela veut-il dire qu'actuellement, les sous-ministres travaillent de façon désordonnée sans atteindre les objectifs du ministère, qu'ils ne s'assurent pas d'avoir des systèmes efficaces de contrôle interne ou qu'ils outrepassent leurs pouvoirs de signature?

**M. Wayne Wouters:** Non. À nouveau, cela constitue en grande partie le rôle du sous-ministre en ce qui concerne la gestion quotidienne du ministère, rôle qui s'est développé en grande partie grâce à l'usage de précédents. Ce que nous faisons maintenant, c'est de codifier dans la loi la responsabilité des sous-ministres en tant qu'administrateurs des comptes. Comme je l'ai dit, le modèle viendra préciser les responsabilités du sous-ministre pour s'assurer que les ressources sont bien structurées, que les objectifs ministériels sont atteints, et qu'il existe un système rigoureux de contrôle interne.

**Mme Yasmin Ratansi:** Je sais que je dois partager la minute qui me reste avec Borys.

J'ai travaillé au sein des gouvernements, j'ai été fonctionnaire, je connais donc mes limites. Cela fait partie de ma description de travail. Alors que voulez-vous mettre dans la loi au juste?

**M. Wayne Wouters:** Essentiellement, nous tentons de nous assurer que les responsabilités sont claires en ce qui a trait au rôle de l'administrateur général.

**Mme Yasmin Ratansi:** Mais le contrat ne renferme-t-il pas des responsabilités clairement établies?

**M. Wayne Wouters:** Eh bien, il n'y a pas de contrat...

**Mme Yasmin Ratansi:** Avec le sous-ministre, vous n'avez pas de contrat de travail?

**M. Wayne Wouters:** Nous n'avons pas de contrat de travail, pas dans ce modèle. Mais le gouvernement australien si, et dans ce modèle, les sous-ministres signent des contrats. En vertu de ce modèle, nous avons codifié les rôles dans la loi afin d'être très clairs quant aux responsabilités des administrateurs généraux en ce qui a trait à la gestion quotidienne de leurs ministères.

**Mme Yasmin Ratansi:** Et quelles conséquences comporte la non-conformité? Des sous-ministres témoignent devant notre comité et disent qu'ils viennent tout juste d'être nommés comme administrateurs généraux, et une fois qu'il y a des problèmes, ils sont mutés dans un autre ministère. On joue au chat et à la souris. Quelles conséquences prévoyez-vous établir?

**M. Wayne Wouters:** Elles sont de nature diverse. Il y a ce que l'on appelle les conséquences institutionnelles, en ce qui concerne certains principes ou politiques que nous avons établis au Conseil du Trésor et que nous espérons voir les ministères respecter. Nous ne pouvons pas surveiller chaque opération — c'est tout simplement impossible — mais nous essayons effectivement de surveiller la conformité, plus particulièrement dans les domaines où il y a des risques importants pour le gouvernement. Nous nous attendons à ce que, de façon générale, les ministères respectent nos politiques.

**Mme Yasmin Ratansi:** Que se passe-t-il s'ils ne le font pas? Comment assurer une vérification ponctuelle? Est-ce que vous faites une vérification de ces ministères?

**M. Wayne Wouters:** Non. Nous examinons diverses sources. Comme je l'ai dit, nous effectuons une évaluation de leurs compétences générales au ministère grâce à notre évaluation du cadre de responsabilité de gestion, nous examinons les mémoires présentés au Conseil du Trésor et nous en faisons des vérifications internes, de sorte que nous sommes en mesure de déterminer si ces ministères sont, en fait, en conformité avec les politiques, les directives et les normes. Sinon, nous disposons effectivement d'un certain nombre de mesures pour régler le problème.

Bien sûr, c'est essentiellement le rôle du greffier que d'évaluer le rendement global d'un sous-ministre. Le greffier m'a déjà expressément demandé de lui fournir, tous les ans, mon évaluation du rendement d'un sous-ministre lorsqu'il s'agit de la gestion du ministère. Je le fais tous les ans, et cette évaluation est intégrée au processus global à l'aide duquel le greffier entreprend son évaluation du rendement d'un sous-ministre.

• (1545)

**Mme Yasmin Ratansi:** Merci.

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

Merci, monsieur Wouters.

Monsieur Laforest, vous avez sept minutes.

[Français]

**M. Jean-Yves Laforest (Saint-Maurice—Champlain, BQ):** Merci, monsieur le président.

Bonjour.

Vous avez dit d'entrée de jeu que les deux principales tâches, soit l'élaboration et la supervision de la politique de gestion ainsi que la gestion des dépenses et la surveillance financière, s'appliquent à

l'ensemble des ministères ou organismes gérés par le Conseil du Trésor.

Lorsque le Conseil du Trésor élabore des politiques de gestion, cela devient un modèle de référence unique. Par contre, si on se réfère à ces ministères, on comprend qu'ils administrent aussi des budgets immenses. De grosses entreprises n'ont pas, bien souvent, des budgets aussi importants que ceux-là. Il y a sûrement des cultures organisationnelles à l'intérieur de chacun de ces ministères ou organisations.

Ne survient-il pas parfois, même souvent, une contradiction? En effet, lorsqu'on parle de culture organisationnelle, on sait qu'il s'agit de l'implantation de système de gestion interne. Cela n'entre-t-il pas en contradiction avec ce que met en avant le Secrétariat du Conseil du Trésor? De plus, cela ne crée-t-il pas des remous? Certains ministères ne vous causent-ils pas plus de difficultés que d'autres, par rapport à la politique centralisée du Conseil du Trésor?

[Traduction]

**M. Wayne Wouters:** Je vais demander à M. Moloney de répondre à cette question.

[Français]

**M. David Moloney (secrétaire adjoint principal, Secteur de la gestion des dépenses, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada):** Oui, certainement.

Ce que le secrétaire a mentionné concerne le sous-ministre de chacune des instances, des ministères et autres agences.

Chaque sous-ministre a la responsabilité d'assurer et d'être prêt à assurer le ministre, le Parlement, du respect de ces politiques dans les faits. D'autre part, cela fait partie du rôle de surveillance du Secrétariat du Conseil du Trésor: on ne passe pas en revue simplement les politiques, mais les pratiques des ministères, selon ce cadre d'analyse.

**M. Jean-Yves Laforest:** Je préciserai davantage ma question. En ce qui a trait aux difficultés que vous rencontrez dans l'implantation de nouvelles politiques de gestion — nous savons que le projet de loi C-2 sera bientôt adopté et qu'il entraînera d'autres responsabilités —, certains ministères vous causent-ils plus de difficultés particulières que d'autres? Le cas échéant, quelles sont-elles?

**M. David Moloney:** Certains ministères sont plus performants, c'est vrai. Toutefois, je ne peux pas, personnellement, commenter leur réussite quant à l'implantation ou au suivi des politiques.

[Traduction]

**M. Wayne Wouters:** Je pourrais peut-être ajouter ceci. C'est pourquoi les ministères, au cours des dernières années, ont adopté en tous points notre cadre de responsabilisation de gestion — qui est essentiellement ceci: c'est un cadre à l'aide duquel les ministères assurent leur gestion. Il repose sur la fonction moderne de contrôleur. Il puise à de nombreuses autres approches pour en faire un cadre de gestion.

Chaque année, nous effectuons une évaluation du rendement global des gestionnaires. Oui, certains ministères affichent un meilleur rendement dans certains domaines de gestion que d'autres. Je dirais que notre objectif est de tenter de nous assurer que la compétence globale en matière de gestion est accrue dans tous les ministères de sorte que nous puissions en témoigner et assurer le suivi auprès des ministères, ce que nous faisons.

[Français]

**M. Jean-Yves Laforest:** Compte tenu de ce que vous venez de me dire et de votre mandat de vérification interne, de quels pouvoirs disposez-vous quand vous constatez que cela ne fonctionne pas dans un ministère en particulier? Avez-vous des pouvoirs pour intervenir? Quels sont-ils?

[Traduction]

**M. Wayne Wouters:** Selon notre système, lequel sera renforcé à nouveau par le projet de loi C-2, en bout de ligne, l'administrateur général est responsable de la gestion quotidienne des ministères. Nous évaluons les compétences de gestion des ministères. Ensuite, nous les recensons et nous travaillons avec eux. Nous leur disons, par exemple, qu'au cours de la prochaine année, ils devront se pencher sur trois ou quatre secteurs et que nous allons travailler en collaboration avec eux. Bien sûr, dans le cadre de mon évaluation globale de l'administrateur général, je tiendrai bien sûr, en partie, compte de cela. En gros, nous exécutons cette fonction de surveillance auprès des administrateurs généraux pour nous assurer qu'ils exercent le suivi nécessaire et qu'ils comblent certaines des lacunes qui sont décelées dans leurs propres ministères.

• (1550)

[Français]

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

*Mr. Fitzpatrick, seven minutes.*

[Traduction]

**M. Brian Fitzpatrick (Prince Albert, PCC):** Nous avons vécu ici une expérience intéressante avec les deux rapports sur les armes à feu cet automne. J'aimerais poser des questions dans ce contexte afin de le préciser.

La situation inusitée était la suivante: la sous-ministre, de même que d'autres fonctionnaires d'un ministère, ont décidé de rejeter les directives et l'opinion juridique du contrôleur général par intérim. Elle a obtenu sa propre opinion juridique et a fait à sa tête.

En dernière analyse, ils ont dû prendre conseil auprès de Jeffrey Skilling et Ken Lay de Enron pour en arriver à consigner un-je-ne-sais-quoi dans les comptes publics comme étant un passif comptabilisé non comptabilisé. Je ne suis pas comptable, mais bon sang, cela me paraissait quand même assez innovateur. Je crois que tout cet épisode était bizarre, c'est le moins qu'on puisse dire. Ce n'était pas une journée où la fierté était au menu. Le Parlement n'a nullement été informé de tout cet épisode, et la Constitution du Canada et la Loi sur l'administration publique ont probablement été violées.

Notre comité a recommandé qu'à l'avenir, advenant un différend entre un sous-ministre et le contrôleur général, le jugement du contrôleur général soit concluant et exécutoire. C'est lui qui est l'arbitre. C'est lui qui sonne l'alarme et dirige le jeu, et le sous-ministre doit suivre les directives du contrôleur général.

Que pensez-vous de cette recommandation, monsieur?

**M. Wayne Wouters:** Nous aimerions examiner cette recommandation très attentivement. C'est bien sûr une façon de voir les choses.

Je vous demanderais en retour, pour tenter d'évaluer la recommandation, en quoi elle est conforme au modèle d'administrateur des comptes que nous sommes en train de mettre en place, c'est-à-dire que ce dernier soit responsable et doive approuver les comptes de son ministère? Quand on regarde comment ce modèle devrait fonctionner, à titre d'administrateur des comptes, je devrais en bout de ligne être responsable d'approuver les comptes de mon ministère.

Pour ce faire, dans cette perspective, je demanderais conseil au contrôleur général. Je crois que l'avis du contrôleur général devrait peser lourd dans ma décision. Donc, suis-je disposé à aller aussi loin que ce que vous proposez? Je pense que nous devons examiner ce modèle très attentivement pour savoir quelles répercussions cela peut avoir pour le modèle d'administrateur des comptes.

**M. Brian Fitzpatrick:** Monsieur, je crois comprendre le sens de votre intervention, et nous attendons la réponse officielle en temps et lieu.

Une autre préoccupation concernant le registre des armes à feu, c'est qu'au départ, le budget était établi, j'oublie, à 80 millions ou à 50 millions de dollars par Allan Rock, je pense, et nous savons tous jusqu'où c'est allé. Un milliard de dollars. Nous avons entendu ici les témoignages, et nous nous grattons encore la tête, des années plus tard, pour savoir où on en est rendu avec ce programme?

Dans son rapport, la vérificatrice générale a aussi fait part de ses préoccupations, à savoir qu'il n'y avait peut-être pas de cycle de gestion dans ce programme. Pour moi, cela reflète l'absence d'un système de gestion, l'absence de ce que les gestionnaires appellent des « processus d'amélioration continue », et ainsi de suite. Il me semblerait logique que si nos vérificateurs, que ce soit des vérificateurs internes, le contrôleur général, ou peu importe, en vérifiant un programme gouvernemental, remarquent qu'il n'y a pas de bon système en place ou que quelque chose peut en fait être impossible à contrôler, qu'ils s'assurent que des mesures sont prises de sorte que les coûts ne passent pas de 80 millions de dollars à 1 milliard de dollars. Sinon, nous nous gratterons encore la tête pour trouver comment arriver à comptabiliser un passif non comptabilisé et à faire avaler toutes ces absurdités.

Estimeriez-vous qu'il serait légitime pour le Conseil du Trésor de s'assurer que les programmes gouvernementaux sont dotés d'un bon système de gestion des biens, qu'ils ne déraillent pas, et qu'ils ne passent pas d'un programme informatique à un autre?

• (1555)

**M. Wayne Wouters:** Je ne vais pas faire de commentaires sur les détails du projet sur les armes à feu, mais pour répondre à votre question, oui, je le pense, c'est là un objectif important du Secrétariat du Conseil du Trésor. De même, comme vous le savez — et le contrôleur général est venu témoigner ici — nous estimons qu'il est très important, et là encore c'est conforme au modèle d'administrateur des comptes, du moment que nous adopterons ce modèle, de veiller à ce que les administrateurs généraux exercent de très bonnes fonctions de surveillance au sein de leurs propres organisations. C'est donc pourquoi nous avons déjà mis en oeuvre la nouvelle politique sur les vérifications internes, qui renforce grandement cette fonction. On cherche à voir où les problèmes peuvent se poser.

Du même souffle, le modèle du directeur financier... tous ces secteurs sont absolument essentiels, renforcer les capacités, intégrer la surveillance dans les ministères...

**M. Brian Fitzpatrick:** Monsieur, si vous me permettez de faire un commentaire, si nous avions eu un bon système en place pour ce programme, nous aurions épargné des sommes considérables. Nous avons laissé les choses se détériorer année après année, il y a eu dépense excessive sans contrôle en place, et nous avons encore tous les mêmes problèmes avec ce programme... Nous l'avons examiné, nous avons décelé toute une série de problèmes avec ce registre des armes à feu, même après avoir dépensé tout cet argent. J'estime que les contribuables canadiens ont toutes les raisons d'être choqués par les contrôles en place, et aussi parce que ce registre aurait dû être condamné il y a longtemps.

Je crois que M. Sweet voulait lui aussi poser une question, si je peux lui céder le peu de temps qu'il me reste.

**M. David Sweet (Ancaster—Dundas—Flamborough—Westdale, PCC):** Monsieur Wouters, merci d'être là.

M. Pacetti en a parlé directement, Mme Ratansi indirectement, et M. Laforest. En considérant l'exemple que M. Fitzpatrick donnait de la mauvaise gestion du registre des armes à feu, on vous a demandé directement ici aujourd'hui de nous donner une idée du genre de mesures correctives qui sont prises lorsque les politiques du Conseil du Trésor ne sont pas respectées. J'ai l'impression, en tenant compte de la réponse très indirecte que nous avons reçue, que cela n'a absolument aucune conséquence.

Pourriez-vous nous donner des exemples clairs et précis de mesures correctives qui ont été prises pour rappeler quelqu'un à l'ordre et l'inciter à respecter les politiques?

**Mme Linda Lizotte-MacPherson (Secrétaire déléguée, Secrétariat du Conseil du Trésor):** Peut-être pourrais-je le faire.

Je pourrais vous donner comme exemple le cas d'un projet de TI lorsqu'un ministère vient nous voir pour obtenir une approbation officielle et que nous commençons à constater certains dépassements budgétaires, et que nous apercevons des signaux en ce sens. Nous allons examiner la capacité du ministère. Cela peut inclure la taille et la complexité de l'initiative.

Ce que nous avons fait récemment, c'est de qualifier ce projet de grand projet du gouvernement; nous avons renforcé la gouvernance et les rapports de surveillance au Secrétariat; nous avons exercé une surveillance plus étroite et élaboré davantage d'automatismes régulateurs lorsque le ministère doit demander des pouvoirs supplémentaires pour le ministre. Ce serait un exemple. Un autre pourrait être simplement de travailler avec le ministère pour voir comment il peut renforcer certains éléments de sa formation, travailler avec l'École de la fonction publique, si nous constatons que le ministère est toujours aux prises avec le même problème.

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

Merci, madame Lizotte-MacPherson.

Monsieur Christopherson, vous avez sept minutes.

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

Et merci à vous d'être là aujourd'hui.

La vérificatrice générale nous a dit que, à son avis, il nous faudrait obtenir de meilleures précisions de votre part quant à la façon dont vous voyez vos rôles et vos responsabilités en relation avec ceux des sous-ministres. Et dans vos commentaires, vous avez fait référence, dans une phrase, au lien qui existe entre les administrateurs généraux et le contrôleur général.

Or, je dois vous dire que je ne comprends toujours pas, et je crains que ce que M. Fitzpatrick nous a décrit se produise. Il faut que vous

étouffiez un peu les choses pour que nous puissions savoir quel est le rôle du contrôleur général et à quel moment cette personne intervient dans le processus décisionnel.

On fait toujours référence au registre des armes à feu. Tout n'est pas que politique. On veut, entre autres, comprendre ce qui s'est passé. Mais si cela n'était pas arrivé, l'exemple serait hypothétique. À mon avis, vous n'oseriez pas utiliser une hypothèse aussi renversante, parce qu'on vous demanderait de rester dans la réalité. Or, nous avons effectivement l'exemple d'une véritable situation renversante.

Donc, en bout de piste — et permettez-moi de vous mettre en garde — notre comité doit être convaincu qu'il y a un processus qui permettra de régler ce genre de problème, parce que c'est un exemple réel d'une chose qui ne peut jamais se reproduire, jamais, quel que soit le parti.

Je ne comprends toujours pas — je parle pour moi ici — comment vous envisagez cette relation entre le contrôleur général, la vérificatrice générale, l'administrateur général qui est maintenant administrateur des comptes, quel est votre rôle là-dedans et quel est notre rôle. C'est ce que nous voulons savoir. Vous nous avez fait part de certains commentaires intéressants, mais nous sommes loin de maîtriser le sujet et de comprendre où les choses s'en vont et loin aussi de savoir si nous sommes d'accord ou pas.

La question que je vous pose est la suivante. Je n'arrive pas à trouver d'organigramme. Ce qui s'en rapproche le plus se trouve à la page 45 de notre document, mais on y parle de votre organigramme et non pas des relations organisationnelles que vous recherchez. Donc s'il vous plaît, commencez par les éléments de base et dites-nous comment, à votre avis, les choses vont fonctionner.

Et nous voulons vraiment savoir qui a le dernier mot. Par exemple, lorsque vous dites que l'administrateur général et le contrôleur général vont travailler ensemble, qui a le dernier mot? Lorsque l'opposition est entre vous et le ministre, jusqu'où cela va-t-il? C'est ce que nous voulons comprendre.

•(1600)

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

Ces questions sont très intéressantes, mais malheureusement, elles n'appellent pas de réponse simple. Si je peux revenir à la question du ministère, en bout de ligne, comme je l'ai dit, c'est l'administrateur général qui assume la responsabilité globale.

Grâce aux divers mécanismes que nous sommes en train de mettre en place, nous tentons de nous assurer que des problèmes comme ceux qui ont été soulevés ici ne se reproduisent pas. Nous essayons de faire en sorte que, d'abord et avant tout, il y ait une très bonne capacité de surveillance, que ce soit dans le domaine de la gestion financière, de la gestion des approvisionnements ou de la gestion des ressources humaines, et qu'il y ait en place de solides fonctions de vérification interne, qu'il y ait un directeur des finances, et que les règles du jeu pour ces personnes soient établies, d'abord et avant tout.

**M. David Christopherson:** Désolé, j'ai tellement peu de temps que je vais être impoli et vous interrompre. Et je m'en excuse. Ce n'est pas la première fois que ça se produit. C'est ça le problème: c'est le sous-ministre qui avait le dernier mot, et nous nous sommes retrouvés avec une décision politique au lieu d'une décision comptable. Ce que l'on veut entendre, c'est que cela ne se reproduira pas.

**M. Wayne Wouters:** Je sais que vous avez fait certaines recommandations à cet égard, et je le répète, nous allons voir comment tout cela va s'enchaîner. Bien sûr, le modèle actuel fait en sorte que le contrôleur général exerce le leadership fonctionnel. C'est lui qui veille à ce que les normes soient mises en place. Il établit également les politiques de gestion financière. Il veille à ce que nous ayons en place des directeurs financiers compétents, c'est sa façon d'aider la communauté. En bout de ligne, selon notre modèle, qui approuve les comptes? L'administrateur général approuve les comptes du ministère et il doit demander l'avis du contrôleur général.

Quant à ce qui s'est déjà passé — est-ce que l'on a demandé l'opinion du contrôleur, comment cela s'est-il fait — je ne veux pas faire de commentaires. Mais l'administrateur général, s'il fait bien son travail, devrait demander l'opinion du contrôleur général lorsqu'il éprouve des problèmes concernant la gestion financière qui peuvent sembler difficiles à régler.

**M. David Christopherson:** Monsieur le président, avec le plus grand respect — et ça doit être à cause du rôle que vous jouez, je comprends la démarcation entre les fonctionnaires et le ministre — cela ne va pas nous mener très loin. À un moment donné, vous allez devoir vous engager et échanger avec nous... Peut-être devrions nous siéger à huis clos de sorte que vous soyez plus à l'aise, mais avec le plus grand des respects — et je ne vous blâme pas — monsieur le président, ce n'est pas ce que j'appelle de l'engagement. Nous en sommes à la période des questions et réponses, c'est bien, c'est utile, mais cela ne va pas dans le sens de ce que nous avons entrepris ici.

Nous essayons d'établir un tout nouveau protocole. Nous avons besoin de certaines compétences pour assurer une zone de confort au personnel, de sorte qu'il puisse interagir avec nous, que nous puissions échanger, trouver des solutions aux problèmes et dire : « Très bien, nous comprenons ce que vous dites. Nous avons déterminé la nature du problème. C'est ainsi que l'on procède actuellement, mais le projet de loi C-2 va avoir des répercussions à tels et tels égards. Que pouvons-nous faire d'autre? » Nous devons avoir cet engagement. Autrement, monsieur le président, cette période de questions et réponses est certes utile, mais ce n'est pas ainsi que nous élaborerons un protocole.

Je ne vous blâme pas, ne le prenez surtout pas ainsi; ce n'est pas ce que j'ai voulu dire. Mais c'est un peu frustrant. Nous nous courons après la queue ici, mais à un moment donné — c'est peut-être en cours de route que ça se concrétisera — il va nous falloir plus de concessions si l'on veut véritablement que ce soit un projet commun, sinon, nous allons tout simplement nous retrouver isolés, à faire ce que nous pensons qui est le mieux et à le proposer, en priant tous les saints du ciel que quelqu'un s'intéresse suffisamment à la question pour que quelque chose se passe.

Merci, monsieur le président.

**Le président:** Monsieur Christopherson, nous n'allons probablement pas élaborer de protocole ici aujourd'hui. Mais en toute justice pour le témoin, et j'ai écouté très attentivement les questions et les réponses, le témoin a dit effectivement que le sous-ministre, selon le nouveau régime, aurait le dernier mot.

Vous revenez au problème des armes à feu. Nous avons ici l'exemple précis d'un cas où le sous-ministre, en l'occurrence M. Baker, pour une raison ou pour une autre, n'estimait pas avoir eu le dernier mot et que son autorité — malgré son rôle et son devoir — a été usurpée par une autre sous-ministre qui a décidé d'obtenir une opinion juridique. La situation est devenue très compliquée.

Mais par respect pour le dialogue que nous avons aujourd'hui, je crois honnêtement que nous sommes en train d'accomplir beaucoup de choses. C'est mon opinion.

•(1605)

**M. David Christopherson:** D'accord, monsieur le président, je vous ai demandé votre opinion et je l'ai eue. Le temps fera le reste. Je vous remercie de m'avoir accordé ce temps.

Merci beaucoup d'être venu nous rencontrer.

**Le président:** Monsieur Wrzesnewskyj, vous avez sept minutes.

**M. Borys Wrzesnewskyj (Etabicoke-Centre, Lib.):** Merci.

Monsieur Wouters, vous êtes au Conseil du Trésor depuis deux ans et avant, vous étiez à Pêches et Océans. Vous y avez été sous-ministre pendant combien de temps?

**M. Wayne Wouters:** Cinq ans ou cinq ans et demi.

**M. Borys Wrzesnewskyj:** Donc vous y étiez passablement à l'aise dans votre rôle de sous-ministre?

**M. Wayne Wouters:** Oui. J'ai aussi été sous-ministre de DRHC/RHDSO dans l'intervalle, pendant deux ans et demi.

**M. Borys Wrzesnewskyj:** Donc, malheureusement — peut-être pas au même titre que certains sous-ministres qui semblent avoir changé de poste très souvent — vous avez eu la possibilité de demeurer au même poste au moins pendant un bon moment. Nous considérons que le fait de changer souvent de poste est un problème, et la nouvelle Loi sur la responsabilité rendra les sous-ministres responsables.

À quel moment vous sentez-vous à l'aise? Vous occupez votre poste. Vous arrivez dans un nouveau ministère, où l'on traite de dossiers différents, où la structure est très différente — l'ACDI, les Pêches. À votre avis, combien de temps cela vous prendra-t-il pour être suffisamment à l'aise pour approuver les rapports?

**M. Wayne Wouters:** Il y a des collègues du BCP avec nous, si vous voulez examiner le mandat des administrateurs généraux.

Si je fais un retour sur ma carrière de sous-ministre, je dirais que lorsque je suis devenu sous-ministre à Pêches et Océans, ça m'a pris quand même pas mal de temps pour bien comprendre...

**M. Borys Wrzesnewskyj:** Je suis un nouveau député. Je suis là depuis deux ans et demi et j'apprends encore des choses. Qu'est-ce que vous entendez par « pas mal de temps »? Six mois, un an?

**M. Wayne Wouters:** Je dirais que lorsque je suis devenu sous-ministre pour la première fois, j'ai mis probablement deux bonnes années à m'habituer. Je me sentais beaucoup plus à l'aise parce que je savais comment poser les bonnes questions lorsque je suis arrivé à mon nouveau ministère après cinq ans et demi au ministère des Pêches et Océans, qui n'était pas le ministère le plus facile à gérer. Si bien qu'en moins de six mois, je me sentais tout à fait à l'aise dans les dossiers dont j'avais la responsabilité. J'avais quand même pas mal d'expérience en matière sociale...

**M. Borys Wrzesnewskyj:** Je ne veux pas être impoli, mais nous n'avons pas beaucoup de temps.

Lorsque vous avez occupé votre premier poste, ça vous a pris deux ans, deux ans et plus; maintenant pour obtenir un niveau de confort plus élevé, ça vous prend environ six mois.

Comment pouvons-nous nous attendre à ce que les sous-ministres, s'ils viennent juste d'arriver...? Est-ce qu'il y aura un certain délai dans le cadre duquel on dira que, au cours des six premiers mois, la personne ne sera pas responsable d'approuver les comptes?

**M. Wayne Wouters:** Non, je crois qu'une fois que vous devenez sous-ministre, vous jouez le rôle qui vous est confié. Si je prends RHDSC... Au ministère des Pêches, j'avais des SMA qui étaient en poste depuis 20 ans. Il faut compter sur nos sous-ministres adjoints. Dans certains ministères, il y a des sous-ministres délégués qui sont essentiellement l'équivalent d'un sous-ministre. Je présume que c'est la même chose, monsieur le président, que le PDG qui entre dans une nouvelle entreprise. Ça lui prend un certain temps, mais la personne ne peut pas dire qu'elle n'est pas responsable pendant six mois. Il faut jouer le rôle tout de suite.

**M. Borys Wrzesnewskyj:** Heureusement, les entreprises ont des actionnaires à qui ils sont redevables, il y a des réunions, et les marchés font le travail à leur place. Actuellement, ce qui m'inquiète, c'est que nous avons des sous-ministres qui viennent témoigner devant nous et qui ne sont en poste que depuis un mois ou deux. Ce que vous êtes en train de me dire, c'est que ce ne sont pas les personnes responsables, et que leur signature n'est que symbolique au cours des six premiers mois. C'est inquiétant quand on pense que des ministères ont un budget de plusieurs milliards de dollars.

Notre comité a vécu cette frustration. De fait, nous avons à quelques reprises formulé des recommandations selon lesquelles les sous-ministres devraient être en poste pendant au moins trois ans. À vrai dire, il est tout à fait injuste de rendre une personne responsable d'un ministère quand elle n'a aucune idée de ce qui s'y passe.

Je crois que ces recommandations de notre comité ont été rejetées par le Conseil privé. Qu'est-ce qu'on en dit là-bas?

• (1610)

**M. Wayne Wouters:** Je ne veux pas faire de commentaires sur le Bureau du Conseil privé. C'est la prérogative du premier ministre. Quand vient le temps de nommer des sous-ministres, selon notre système, c'est le premier ministre qui les nomme. Je pense que vous devriez soulever ces questions auprès des représentants du Bureau du Conseil privé.

**M. Borys Wrzesnewskyj:** Je crois savoir que le Conseil privé a parlé de choses comme les exigences opérationnelles...

**M. Wayne Wouters:** Il y a ici un représentant du BCP, si vous voulez lui poser des questions.

**M. Borys Wrzesnewskyj:** Très bien.

On nous a dit, je crois, que les recommandations n'ont pas pu être mises en oeuvre à cause des exigences opérationnelles. Lorsque j'entends cette phrase, « la nécessité d'être flexible », prononcée par quelqu'un du Conseil privé qui explique pourquoi on rejette nos recommandations, cela m'indique que le Bureau du Conseil privé a besoin d'une porte de sortie pour se soustraire à ses responsabilités. C'est la situation à laquelle nous avons maintes et maintes fois été confrontés.

**M. Wayne Wouters:** Là encore, je pense que ça varie. D'après mon expérience, après 10 ans comme sous-ministre, cela dépend beaucoup du ministère dans lequel vous êtes. Certains ministères sont très complexes, et cela prend un certain temps avant de bien en comprendre les rouages et d'être capable de le diriger. Pour d'autres, c'est moins long.

Je pense qu'un autre élément clé à cet égard, et l'un des aspects les plus importants du travail, c'est la relation entre le sous-ministre et le ministre. Vous pouvez être le meilleur administrateur général au monde, mais si pour une raison ou pour une autre, les rapports entre vous et le ministre ne sont pas bons, on peut se demander s'il est productif de continuer d'essayer de travailler dans ce contexte? Avec un mandat d'une durée fixe, on se prive pratiquement de la

possibilité de dire que le travail d'équipe ne fonctionne pas, et à ce moment-là, que pouvons-nous faire? Qu'est-ce que vous faites en pareil cas si le mandat a été établi pour une durée fixe?

Là encore, je pense que vous devriez adresser vos questions aux représentants du BCP. Ils sont beaucoup mieux en mesure que moi d'en parler.

**Le président:** Merci, monsieur Wrzesnewskyj

Merci beaucoup, monsieur Wouters.

Monsieur Williams, vous avez sept minutes.

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

Je partage les sentiments de M. Christopherson au sujet des faux-fuyants que l'on nous sert cet après-midi. Nous ne faisons pas une enquête sur un problème grave au Conseil du Trésor. Il est temps pour nous de comprendre les rôles et les responsabilités du Secrétariat du Conseil du Trésor et de les examiner. Pourtant, j'ai l'impression qu'il n'y a pas de véritable dialogue, dialogue que nous espérons utile en pareille situation.

En ce qui concerne les administrateurs des comptes, c'est-à-dire la chose nouvelle que l'on a intégrée au modèle canadien, le neuvième rapport du Comité des comptes publics déposé à la dernière législature indiquait que les administrateurs des comptes seraient responsables de l'administration permanente du ministère. Nous avons importé ce modèle du Royaume-Uni, qui, d'après ce que je sais, l'a adopté il y a environ 125 ans. Pourtant, vous ne nous avez pas dit que les administrateurs des comptes vont avoir une responsabilité permanente quant aux problèmes qui se posent dans le ministère longtemps après leur départ. Ai-je raison de dire qu'il n'y a pas de responsabilité permanente?

Je pense à notre enquête sur le scandale des commandites où le sous-ministre a dit : « Je n'étais pas dans le cercle des initiés, ne me demandez pas la réponse. » Ensuite le ministre a dit : « Je ne m'occupe que de politiques, ne me regardez pas, ce n'était pas mon problème. » Nous nous sommes retrouvés dans un énorme trou noir, et nous ne pouvions pointer personne. Maintenant, il me semble qu'il y a un trou énorme dans ce modèle où, si le ministre part et qu'il en va de même du sous-ministre, ça y est, il n'y a plus rien. On ne peut pointer personne du doigt ni tenir personne responsable.

Est-ce que j'ai raison? Si oui, pourquoi en est-il ainsi?

**M. Wayne Wouters:** Eh bien, d'après notre système, le ministre de l'époque... Si un ministre passe à un autre portefeuille et qu'un autre ministre le remplace à ce ministère, alors, le ministre doit rendre des comptes au Parlement.

**M. John Williams:** Non, les ministres ne sont pas responsables, ils n'ont que des comptes à rendre.

**M. Wayne Wouters:** Je pense que nous pourrions utiliser beaucoup de termes pour parler de responsabilité, de l'obligation de rendre des comptes, d'être comptable à quelqu'un, de quelque chose. Ce que je veux dire, c'est que dans notre système, les ministres ont des comptes à rendre au Parlement. Nous, en tant qu'administrateurs des comptes, serons responsables à l'égard du Parlement, ce qui veut dire que nous devons comparaître devant des comités comme le vôtre et répondre aux questions.

• (1615)

**M. John Williams:** Je comprends ça très bien. Les ministres sont comptables au Parlement pour les politiques de leur portefeuille, mais il y a belle lurette qu'ils ne sont plus responsables de l'administration du ministère.

J'ai parlé du scandale des commandites, où le sous-ministre a dit : « Je n'étais pas dans le cercle des initiés, ne me regardez pas », nous essayions de trouver un coupable, et nous avons formulé une recommandation indiquant que quelqu'un va devoir assumer une responsabilité permanente, et non pas seulement être redevable. Il est impossible d'imposer une sanction disciplinaire à un ministre qui dit que la chose ne s'est pas produite alors qu'il avait la surveillance du ministère; la chose s'est produite quand quelqu'un d'autre assurait cette surveillance. Mais si un sous-ministre change de ministère et que le problème s'est produit pendant son mandat, il doit toujours être tenu responsable. C'est ce que le modèle des administrateurs des comptes était censé faire, et vous me dites que si un sous-ministre obtient une mutation, il n'est plus dans le cercle, il n'est plus responsable, rien ne peut être fait. Est-ce bien ce que vous êtes en train de me dire?

**M. Wayne Wouters:** Ce que je veux dire, c'est que le sous-ministre en poste n'est seulement responsable...

**M. John Williams:** Je ne parle pas du sous-ministre actuel, ce que je veux dire, c'est que si un sous-ministre change de ministère et qu'un problème s'est produit pendant son mandat, et qu'il est maintenant ailleurs, est-ce qu'il est toujours responsable?

**M. Wayne Wouters:** En bout de piste, si je peux simplement terminer ma phrase, le sous-ministre actuel est responsable des activités de son ministère pendant qu'il en est le sous-ministre.

Maintenant, nous savons que le précédent est tel que lorsque des problèmes se sont posés dans des ministères, les anciens sous-ministres ont été invités à comparaître et à répondre à des questions devant un comité parlementaire sur les activités qui ont été menées alors que la personne était sous-ministre. Ça s'est vu dans plusieurs comités. Donc, ce précédent existe maintenant, et on a vu des situations, je crois que c'est le cas du scandale des commandites, où d'anciens sous-ministres sont venus témoigner et sont venus répondre à des questions du comité.

**M. John Williams:** Eh bien, malheureusement, monsieur Wouters, je ne peux tout simplement pas être d'accord avec vous. On ne peut tenir un sous-ministre en poste responsable et lui imposer des sanctions disciplinaires pour quelque chose que son prédécesseur a fait. Il aura peut-être même été nommé pour faire le ménage. Comment pouvez-vous tenir quelqu'un responsable en de pareilles circonstances?

**M. Wayne Wouters:** Désolé, si je vous ai amené à tirer cette conclusion. J'ai dit que le sous-ministre actuel est responsable des activités du ministère pendant qu'il est en poste dans ce ministère. Donc, si quelque chose s'est produit avant, bien sûr, il n'en est pas responsable.

**M. John Williams:** C'est exactement ce que je dis. Alors, à qui s'adresse-t-on lorsqu'il y a un problème?

**M. Wayne Wouters:** Eh bien, comme je l'ai dit, pour ce qui est des comités, on a vu des cas où des comités ont convoqué des sous-ministres antérieurs et des fonctionnaires pour expliquer ce qui s'était passé.

**M. John Williams:** Monsieur le président, je veux simplement dire que dans notre examen des rôles et des responsabilités du Conseil du Trésor, nous devons aborder ces enjeux parce que personne ne reconnaît que c'est un problème. M. Christopherson et M. Fitzpatrick ont abordé la question des opinions juridiques, et maintenant ce problème-ci.

Permettez-moi donc de passer à autre chose. Nous parlons ici des sous-ministres qui sont responsables de tout le ministère, un concept

qui a cours actuellement, et pourtant, la vérification interne est aussi de leur ressort. Et nous avons vu comment la vérification interne fonctionnait dans le cadre du scandale des commandites. Essentiellement, elle n'a pas fonctionné. Je prétends depuis longtemps qu'elle devrait être confiée au Conseil du Trésor — à votre gestion — et au contrôleur général.

Les RMR — les rapports ministériels sur le rendement — pendant des années, j'ai dit que c'étaient des rapports qui ne servaient qu'à jeter de la poudre aux yeux. Et pourtant, on ne semble pas pouvoir s'attaquer aux véritables problèmes pour lesquels nous pourrions rendre les sous-ministres responsables.

Vous avez dit tout à l'heure que s'ils signent, par exemple, un contrat qui ne relève pas de leur compétence, vous régleriez le problème au Conseil du Trésor, mais sans doute, à l'aide d'une divulgation volontaire de la part du ministère. Cela semble être un système de responsabilité assez bringuebalant. Avez-vous l'intention de renforcer ce système?

**M. Wayne Wouters:** Monsieur le président, nous avons effectivement l'intention de renforcer la responsabilité, et c'est pourquoi l'une des principales initiatives que nous avons entreprises est un examen de toutes nos politiques. Nous visons plusieurs objectifs, mais l'un des principaux est de nous assurer que les responsabilités du sous-ministre et celles du Conseil du Trésor sont claires. Je suis d'accord avec vous qu'au cours des dernières années, plusieurs événements nous ont forcés à ajouter des politiques, des directives et des normes, ce qui, je crois, a créé une certaine confusion.

Nous allons maintenant reprendre chacune de ces politiques, de ces directives et de ces normes et en commençant par les politiques, nous dirons, très bien, dans le cas de la gestion de la TI, il ne fait aucun doute que nous allons devoir définir ce qu'est la responsabilisation et la responsabilité du sous-ministre, ce qu'est la responsabilisation de l'agent principal de l'information qui fait partie de mon organisation, et ce qu'est la responsabilité générale du Secrétariat du Conseil du Trésor. Cela sera précisé dans chacune des politiques. La même chose vaudra pour les politiques de gestion financière — nous définirons la responsabilité du directeur des finances par opposition à l'administrateur général et par opposition au contrôleur général et au Secrétariat du Conseil du Trésor.

Je suis d'accord avec vous, je pense qu'il est absolument essentiel que ces politiques précisent clairement les responsabilités et la répartition des responsabilités. Et à partir de là, je pense que nous serons en bien meilleure position pour nous assurer de comprendre les rôles de chacun et d'exercer le suivi nécessaire pour faire en sorte que ces politiques soient respectées.

• (1620)

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

Merci beaucoup, monsieur Wouters.

Monsieur Wouters, j'aimerais vous poser quelques questions, un peu dans le même ordre d'idées que celles de M. Williams.

Je pense que cela aiderait beaucoup notre comité si votre ministère pouvait nous faire parvenir bientôt sa définition du rôle de l'administrateur des comptes, sa définition du rôle du contrôleur général et sa définition du rôle du directeur des finances. Si nous avons ça en main, comme il y a beaucoup de chevauchements ici, je pense que cela nous aiderait beaucoup dans notre étude.

Il y a deux sujets sur lesquels j'aimerais vous poser des questions, monsieur Wouters...

**M. Massimo Pacetti:** Monsieur le président, désolé de vous interrompre, mais je pense qu'il serait également utile d'avoir un organigramme.

**Le président:** Nous en demanderons un aussi.

Une autre question dont j'aimerais vous parler, monsieur Wouters, concerne le cadre de responsabilisation de gestion, dont vous avez déjà parlé. Là encore, il s'agit de la fonction de contrôleur moderne qui a été adoptée en 2003 et qui est utilisée actuellement par le Secrétariat du Conseil du Trésor avec chacun des ministères.

Lorsque ce cadre de responsabilisation de gestion a d'abord été présenté, je croyais qu'il devait être utilisé par le Parlement. Il était censé être transparent. En fait, il devait être affiché sur le site Web de chaque ministère, mais je crois savoir que ce n'est pas le cas. Est-ce qu'il est prévu de l'afficher sur les sites Web des ministères ou de le divulguer publiquement aux parlementaires?

**M. Wayne Wouters:** S'agit-il ici du deuxième volet de l'ordre du jour? Je ne savais pas que nous allions parler du CRG. Mais je vais quand même répondre à votre question.

Pour ce qui est du premier point, nous allons voir si nous pouvons vous faire part de ces rôles respectifs. Ils reposent sur la politique actuelle. Comme vous le savez, nous avons entrepris un examen de toutes les politiques, y compris des politiques de gestion financière, pour nous assurer de définir clairement le rôle du contrôleur général.

**Le président:** Si je puis vous interrompre, j'aimerais avoir les rôles actuels, mais j'aimerais aussi avoir votre version qui décrit comment vous percevez les rôles en regard de la Loi fédérale sur la responsabilité qui sera adoptée. Je pense, monsieur Wouters, qu'il serait utile pour nous d'avoir les deux.

**M. Wayne Wouters:** La Loi fédérale sur la responsabilité n'aura aucun effet direct sur ces rôles respectifs. Ce qui aura un effet, ce sont les changements que nous apporterons aux politiques de gestion financière.

Mais nous pouvons vous les fournir, en fonction de la nature des politiques actuelles. Je veux simplement m'assurer que le comité est au courant que ces politiques font actuellement l'objet d'un examen.

En ce qui concerne le CRG, bien sûr, nous avons entrepris les évaluations depuis quelques années. Le CRG, en tant qu'outil, existe maintenant depuis au moins trois ans et il est en général bien accepté par les ministères. Notre rôle est d'entreprendre ces évaluations — et je crois que c'est ce dont vous parlez — du rendement global en matière de gestion.

Pour nous, il s'agit en grande partie d'un travail évolutif. C'est un processus d'apprentissage pour nous, question de savoir comment procéder. Nous avons dû établir des indicateurs d'évaluation. Nous devons nous assurer d'en être satisfaits. Nous avons dû aussi nous assurer d'obtenir des preuves, de sorte que le cadre soit axé sur des données probantes. C'est le travail que nous avons accompli, donc nous sommes un peu hésitants à en publier les résultats parce que nous sommes en train de faire des évaluations dans le ministère.

Il y a maintenant assez de demandes d'accès à l'information que nous sommes portés à croire que, d'après la dernière ronde d'évaluations, c'est-à-dire la troisième année, nous avons fait suffisamment de travail pour pouvoir commencer à les rendre publiques en prévenant toutefois les gens que la dernière ronde d'évaluations a été faite il y a environ un an et demi. Ce n'est qu'un aperçu, mais nous avons encore beaucoup à faire pour avoir les compétences au Secrétariat pour entreprendre certaines évaluations. Dans certains secteurs où nous avons effectué une évaluation, nous

nous sommes dits que si nous devons refaire le travail, nous procéderions probablement de façon différente.

Je tenais seulement à faire ces observations puisque nous sommes sur le point de les rendre publiques. C'est un travail évolutif.

• (1625)

**Le président:** En conclusion, si vous permettez, monsieur Wouters, ce que j'avais compris au moment où le cadre a été adopté, en 2003, c'est qu'il s'agirait d'un outil mis à la disposition des parlementaires. Je ne croyais pas alors qu'en 2007 — dans deux mois — que nous n'aurions pas ce cadre. Maintenant, s'il semble y avoir un changement dans la politique, veuillez le faire connaître. Je pense qu'il vous appartient de le faire.

Une dernière question sur laquelle j'aimerais votre opinion, monsieur Wouters. Je fais mon commentaire en supposant que 99,99 p. 100 des fonctionnaires sont honnêtes et travailleurs, qu'ils en donnent pour leur argent aux contribuables canadiens. Cependant, comme vous le savez, il arrive parfois que nous ayons des problèmes. Quand on a 450 000 employés, il va toujours y avoir des problèmes. Mais je siège au sein de notre comité depuis six ans, et je n'ai jamais vu personne sanctionné par le gouvernement. Cela ne s'est jamais produit de ma vie.

En pareils cas, j'ai toujours posé deux questions. La première, est-ce que des sanctions ont été imposées? À cette question, la réponse a toujours été non. Et la deuxième, est-ce que l'on songe à sanctionner telle ou telle personne? Là encore, la réponse a toujours été non. Cela inclut Guité et toute une litanie de personnes.

Là encore, je n'essaie pas de définir un groupe quelconque de personnes, et j'espère que ce n'est pas ce que je fais, mais ce n'est pas le système qui est en place dans le secteur privé. Je sais que le gouvernement n'est pas le secteur privé, mais j'aurais pensé qu'il y aurait eu plus de politiques émanant du Conseil du Trésor pour imposer des sanctions dans certains cas. Si cette politique existe, elle ne semble pas être mise en vigueur.

J'aimerais entendre votre réponse.

**M. Wayne Wouters:** Si quelqu'un utilise les fonds à mauvais escient, ou fait un geste semblable, il en subira les conséquences...

**Le président:** Cela viole les lignes directrices du Conseil du Trésor.

**M. Wayne Wouters:** Je dirais qu'il y a deux genres de problèmes lorsqu'on parle de conséquences. Si l'on parle de conséquences personnelles, la Loi sur la gestion des finances publiques nous donne tous les outils nécessaires qui vont de la lettre de réprimande au congédiement.

Toutefois, monsieur le président, je ne suis pas d'accord avec vous que nous n'avons jamais mis de sanctions en place. En tant que sous-ministre, je sais que j'ai congédié des fonctionnaires pour utilisation inappropriée des fonds.

Donc, nous utilisons tous les outils à notre disposition. Dans ma déclaration d'ouverture, j'ai effectivement indiqué ce que nous devons faire et ce que nous sommes en train de faire. Nous avons créé un comité de sous-ministres sur la discipline. L'un des problèmes, je pense, c'est que l'on ne comprend pas ce que nous faisons exactement et ce que nous ne faisons pas. Je crois aussi qu'il y a manque d'uniformité dans l'application de la politique au sein de toute la fonction publique. Un sous-ministre peut décider de ne pas congédier une personne, là où un autre le ferait, un autre encore peut décider qu'une telle action mérite un congédiement ou qu'elle justifie d'autres mesures disciplinaires.

Nous voulons avoir des sanctions qui sont conformes au crime, je dirais, et je pense qu'il faut être plus uniforme au sein de toute la fonction publique. Mais nous avons effectivement pris des mesures, particulièrement dans le domaine de la mauvaise utilisation des fonds. Je l'ai fait personnellement lorsque j'étais administrateur général.

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

Madame Lizotte-MacPherson, voudriez-vous faire un commentaire?

**Mme Linda Lizotte-MacPherson:** Je veux simplement dire qu'en ce qui concerne les politiques que nous sommes en train de renouveler et dont vous avez parlé, monsieur Wouters, nous incluons également les conséquences explicites qu'implique chaque politique. Donc, si on examine les sanctions institutionnelles jusqu'aux conséquences individuelles pour non-conformité, c'est un gros changement.

**M. Wayne Wouters:** Puis-je faire un commentaire là-dessus, monsieur le président?

Beaucoup de préoccupations ont été soulevées autour de cette table quant à l'absence de clarté et de responsabilités. Je veux simplement dire que nous essayons de régler ce problème en examinant nos politiques. Il y a toujours des préoccupations au sujet de l'absence de conséquences si on ne respecte pas les politiques. Et certaines de nos politiques ne sont pas claires à ce sujet. C'est pourquoi dans notre examen, en présentant les nouvelles politiques au Conseil du Trésor, nous voulons, d'abord, nous assurer que les responsabilités sont claires, ensuite, déterminer ce que l'on attend de chaque partie et enfin, décrire les conséquences advenant que les politiques ne sont pas respectées.

C'est l'objectif de l'examen de nos politiques. Certaines d'entre elles sont très utiles à cet égard. D'autres, je dirais, ne respectent pas l'objectif établi.

● (1630)

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Wouters, et merci à vous monsieur Moloney, monsieur Smith et madame Lizotte-MacPherson.

Pour l'instant, chers collègues, un nouveau panel est en train de prendre place. Je pense que la meilleure chose à faire est de suspendre la séance pour quelques minutes.

● (1630)

(Pause)

● (1630)

**Le président:** La séance est rouverte.

Je tiens à souhaiter la bienvenue à M. Marc O'Sullivan, secrétaire adjoint du Cabinet, Secrétariat du personnel supérieur et des projets spéciaux. Il est accompagné de M. Karl Salgo. Du Secrétariat du Conseil du Trésor, nous accueillons M. Ivan Blake, le directeur général. Je vous souhaite la bienvenue à tous et je tiens à vous remercier énormément d'être là aujourd'hui.

Je crois savoir, monsieur O'Sullivan, que vous voulez faire une déclaration d'ouverture.

**M. Marc O'Sullivan (Secrétaire adjoint du Cabinet, Secrétariat du personnel supérieur et projets spéciaux, Bureau du Conseil privé):** Oui, j'ai une très brève déclaration d'ouverture. Je suis certain qu'il y a plus d'intérêt à débattre des questions des membres du comité.

Bonjour, je suis très heureux d'être ici aujourd'hui pour vous parler de gestion de rendement des sous-ministres, de même que de leur

mandat. Avant de répondre à vos questions, j'aimerais prendre quelques minutes pour vous donner un bref aperçu de ces deux sujets.

Le programme de gestion du rendement est conçu pour encourager le rendement supérieur directement à l'aide de récompenses financières liées à des objectifs annuels. À l'aide du PGR, les sous-ministres peuvent être évalués et recevoir de la rétroaction sur leur rendement afin de les aider à poursuivre leur perfectionnement.

Chaque année, des ententes de rendement sont conclues entre les sous-ministres et le greffier du Conseil privé. Ces ententes comportent trois volets: les engagements à l'égard des politiques et des programmes, les engagements à l'égard de la gestion et les engagements personnels en matière de leadership.

[Français]

Les résultats liés aux programmes et aux politiques représentent les principaux secteurs de responsabilité de chaque organisation selon son plan d'affaires. Ils s'accordent avec le programme du gouvernement et sont reflétés dans le RPP du ministère.

Les résultats de gestion sont les responsabilités clés d'un sous-ministre en matière d'organisation et de gestion, comme le prévoit le Cadre de responsabilisation de gestion du Secrétariat du Conseil du Trésor. Il s'agit là d'engagements génériques qui s'appliquent à tous les sous-ministres.

Finalement, les résultats personnels ou résultats en matière de leadership reflètent les compétences clés en leadership que les sous-ministres doivent posséder. Ce sont également des engagements génériques.

L'évaluation des sous-ministres est fondée sur: l'auto-évaluation du sous-ministre; les commentaires du ministre responsable; le point de vue du Bureau du Conseil privé; les commentaires du Secrétariat du Conseil du Trésor et de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada; le point de vue de la Commission de la fonction publique et de quelques autres agences; ainsi que les commentaires du greffier du Conseil privé et du Comité des hauts fonctionnaires.

Le greffier étudie tous les commentaires avant de proposer une cote de rendement. Le premier ministre reçoit les conseils du greffier pour établir la cote de rendement finale de chaque sous-ministre et fixer sa rémunération au rendement.

● (1635)

[Traduction]

J'aimerais maintenant préciser quelques éléments concernant le mandat des sous-ministres qui, je pense, est une question qui intéresse le comité.

Comme il a été indiqué dans la réponse du gouvernement au 10<sup>e</sup> rapport du Comité des comptes publics lors de la dernière législature, le mandat moyen des sous-ministres au cours des 10 dernières années a été de près de trois ans et demi par affectation, ou presque.

Diverses raisons expliquent pourquoi les sous-ministres sont affectés à de nouveaux postes, mais essentiellement, on veut s'assurer que les besoins opérationnels et stratégiques du gouvernement sont respectés. L'exemple le plus évident est que si un des sous-ministres prend sa retraite ou qu'il meurt, cela nécessitera la nomination d'un nouveau sous-ministre, il y a alors un effet domino qui a des répercussions sur d'autres portefeuilles. En outre, des changements peuvent être rendus nécessaires par de nouveaux contextes plus vastes, comme la réorganisation du gouvernement ou une restructuration majeure dans les priorités et politiques du gouvernement qui, en retour, nécessite des changements qui touchent les sous-ministres.

Les sous-ministres sont gérés comme un groupe, et ils se voient très souvent confier de nouvelles affectations dans le but de perfectionner l'ensemble du groupe. Plus ils prennent de l'expérience, plus ils se voient confier des postes importants où leurs compétences peuvent être mieux utilisées. Cela permet en outre aux nouveaux venus de se faire la main dans des postes moins exigeants.

En conclusion, le gouvernement doit trouver un juste équilibre entre, d'une part, le désir — et tout le monde en reconnaît la nécessité — de garder les sous-ministres en poste pour assurer la stabilité et la continuité de l'organisation, et d'autre part, le besoin de faire preuve de souplesse pour réagir rapidement dans un environnement qui est en évolution, tel qu'il a été décrit ci-dessus.

Pour l'instant, monsieur le président, je me ferai un plaisir de répondre aux questions.

Merci.

**Le président:** Je vous remercie beaucoup, monsieur O'Sullivan.

Nous allons maintenant passer à M. Wrzesnewskyj. Monsieur, vous avez sept minutes.

**M. Borys Wrzesnewskyj:** Monsieur le ministre, vous avez assisté au témoignage de M. Wouters ici même devant notre comité. Lorsque nous avons discuté de la durée du mandat, il a fait remarquer qu'après un changement de gouvernement ou de ministre, le nouveau ministre pouvait avoir des difficultés à travailler avec un sous-ministre, de telle sorte que celui-ci doive être remplacé. Que pensez-vous de ce commentaire?

**M. Marc O'Sullivan:** Les relations de travail doivent être bonnes pour qu'on soit en mesure de mettre en œuvre les politiques gouvernementales.

Ce qu'a dit M. Wouters, c'est que même si le sous-ministre et le ministre sont très compétents et très expérimentés, ils peuvent simplement ne pas pouvoir travailler ensemble. Leurs relations peuvent être conflictuelles. Ce sont des choses qui surviennent dans tous les milieux de travail. Le PDG et le président du conseil d'administration peuvent ne pas s'entendre et ne pas pouvoir travailler ensemble de manière efficace. En pareil cas, cela peut être une raison pour vouloir apporter un changement.

**M. Borys Wrzesnewskyj:** Croyez-vous que cette solution serait efficace dans de telles circonstances? C'est terrible. M. Wouters nous a appris que, dans son cas, il lui a fallu deux ans pour s'adapter la première fois qu'il a été nommé sous-ministre. Il lui a fallu tout ce temps avant de se sentir à l'aise dans son ministère. Les ministres sont des politiques, et ils peuvent être quelque peu pointilleux sur certaines choses et dans ces cas, il faut compter sur les sous-ministres pour obtenir une certaine stabilité.

C'est plutôt préoccupant parce que, lorsque je consulte vos notes, vous parlez d'évaluer les sous-ministres, y compris à l'aide d'une

autoévaluation qui leur permettrait de s'évaluer eux-mêmes. C'est un peu inquiétant.

De plus, il faut tenir compte de l'opinion du ministre responsable. Nous avons constaté dans le passé que ce genre de culture pouvait causer un problème. Un ministre peut ne pas nécessairement aimer, pas tant le sous-ministre lui-même, que sa façon de faire les choses. Le sous-ministre peut peut-être y voir une menace et, lorsqu'on en est rendu à ce point, on peut considérer justifié de le remplacer. Selon moi, c'est ce genre de culture que nous cherchons à changer.

Pensez-vous que ce serait utile de mettre en place un protocole pour faire face à de telles éventualités? C'est-à-dire lorsqu'un ministre décide de remplacer un sous ministre selon son bon caprice ou, comme vous venez de le dire, en raison de son appréciation du travail du sous-ministre. Devrait-il y avoir un protocole qui expliquerait clairement ce qu'il convient de faire?

● (1640)

**M. Marc O'Sullivan:** La participation du ministre à l'évaluation générale du sous-ministre ne constitue qu'une partie du processus d'évaluation. En bout de ligne, le greffier du Conseil privé informe le premier ministre de l'évaluation des sous-ministres et transmet l'opinion du ministre mais il pourra également indiquer si les circonstances justifient cette opinion, si l'évaluation est équitable.

Je pense que vous faites allusion à un cas précis où il y a tentative injustifiée de la part du ministre d'influencer ou d'intimider un sous-ministre, ou de chercher à se venger de lui. C'est ce que semble sous-entendre votre question. Dans un tel cas, le greffier, en informant le premier ministre, peut ajouter : « Bon, voilà ce que dit le ministre, mais vous devez en revanche prendre en considération ce qui suit. » L'opinion du ministre n'est qu'un élément parmi d'autres.

En vertu du principe de responsabilité ministérielle, il serait difficile de ne pas tenir compte du point de vue du ministre. Selon moi, son point de vue doit faire partie de l'évaluation du rendement du sous-ministre. Sans ce point de vue, l'évaluation serait incomplète.

**M. Borys Wrzesnewskyj:** En vertu du principe de responsabilité ministérielle, il serait difficile de ne pas tenir compte du point de vue du ministre. Selon moi, son point de vue doit faire partie de l'évaluation du rendement du sous-ministre. Sans ce point de vue, l'évaluation serait incomplète.

Dans vos notes, vous parlez de souplesse. Trop souvent, nous avons vu que la souplesse se traduit par des manquements à l'obligation de rendre des comptes. Je l'ai déjà dit, je suis un nouveau député. Mais, durant cette courte période, j'ai vu passer plusieurs sous-ministres dans un même ministère, particulièrement dans les ministères qui ont beaucoup de problèmes. Il semble qu'il n'existe toujours pas de protocole clair concernant l'obligation de rendre compte.

L'une des recommandations qu'a formulées notre comité, qui nous a semblé tout à fait rationnelle, proposait un mandat minimal de trois ans. Bien sûr, les circonstances peuvent nécessiter un changement de sous-ministre, mais ces circonstances devraient être définies très clairement et il pourrait y avoir une liste de contrôle. Pourquoi le Conseil privé rejeterait-il ces recommandations?

**M. Marc O'Sullivan:** Si on fixe la durée d'un mandat, par exemple à un minimum de trois ans, on enlève au premier ministre et au greffier qui informe le premier ministre un aspect important de la gestion de l'ensemble des sous-ministres.

**M. Borys Wrzesnewskij:** Êtes-vous en train de nous dire qu'il s'agit d'une décision du premier ministre, que c'est lui qui a rejeté cette recommandation du Comité des comptes publics ou était-ce plutôt ce que le Conseil privé a recommandé au premier ministre?

**M. Marc O'Sullivan:** C'est l'avis du Bureau du Conseil privé, c'est-à-dire des fonctionnaires du Conseil privé.

Ce que je veux dire ici, c'est qu'il existe diverses circonstances qui nécessitent le remplacement d'un sous-ministre. On nous a donné un exemple qui prouve bien l'incapacité d'un ministre et d'un sous-ministre à travailler ensemble de manière efficace. Il y a également des circonstances imprévues, tels les départs à la retraite ou, comme cet automne, le décès de Jack Stagg. Diverses situations peuvent entraîner un tel changement.

Il existe des exemples où les changements ont été beaucoup trop fréquents. Tout le monde reconnaît la nécessité d'avoir le plus de stabilité possible. Il y a aussi d'autres extrêmes, comme le cas de M. Fellegi à Statistique Canada qui est en poste là depuis environ 20 ans. Entre les cas extrêmes, il existe une moyenne correspondant à un peu plus de trois ans. Cette moyenne est-elle suffisamment élevée? Idéalement, il faudrait que le mandat soit un peu plus long. Nous nous efforçons pour que les mandats des sous-ministres se caractérisent par le plus de continuité et de stabilité possible, mais il arrive parfois qu'un changement de gouvernement modifie les structures. La réorganisation de 1993 a provoqué beaucoup de bouleversements chez les sous-ministres. L'imposition d'un mandat minimal de trois ans générerait la capacité de faire face à l'aspect changeant des circonstances.

**Une voix:** [Note de la rédaction: Inaudible]

**M. Marc O'Sullivan:** Ce n'est certes pas une tentative d'éviter l'obligation de rendre compte. Comme M. Wouters l'a mentionné tout à l'heure, on s'efforce de mettre en place l'obligation de rendre compte et de s'assurer que les sous-ministres disposent d'un cadre de gestion.

• (1645)

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur O'Sullivan.

Monsieur Nadeau, sept minutes.

[Français]

**M. Richard Nadeau (Gatineau, BQ):** Merci, monsieur le président.

Si l'on fait un tableau, combien y aura-t-il de sous-ministres?

**M. Marc O'Sullivan:** Il y a 29 sous-ministres qui dirigent des ministères.

**M. Richard Nadeau:** Il y a donc environ 29 sous-ministres à l'heure actuelle. C'est ce que je voulais savoir.

Si j'ai bien compris, les sous-ministres sont choisis par le Conseil privé, n'est-ce pas?

**M. Marc O'Sullivan:** Le greffier du Conseil privé recommande au premier ministre la nomination de sous-ministres, et cette nomination est faite par le gouverneur en conseil, sur la recommandation du premier ministre.

**M. Richard Nadeau:** D'accord.

Lorsque survient un changement de gouvernement, les sous-ministres peuvent-ils automatiquement être tous remplacés?

**M. Marc O'Sullivan:** Non.

Au Canada, la fonction publique est non partisane, apolitique, et ce, justement pour assurer une continuité lorsqu'il y a un changement

de gouvernement, contrairement à d'autres systèmes de gouvernement ailleurs dans le monde.

Lors d'un changement de gouvernement, la transition représente un défi majeur pour la fonction publique.

**M. Richard Nadeau:** D'accord.

Parlons de la chaise musicale chez les sous-ministres. Je suis député depuis janvier. Plus tôt, lors des témoignages, nous avons eu vent du fait que des sous-ministres changent de ministère, etc. Comment en vient-on à cela? Est-ce le ministre qui écarte le sous-ministre pour offrir son poste à un autre? Comment cela fonctionne-t-il?

**M. Marc O'Sullivan:** Il existe une variété de raisons. Un changement de structure au sein du gouvernement peut se produire, de sorte que certains ministères sont réorganisés. Un sous-ministre peut prendre sa retraite, et une espèce d'effet domino se crée: il est remplacé par une personne, donc un autre poste vacant doit être comblé. De fait, lorsqu'un changement survient au niveau des sous-ministres existants, cela en engendre d'autres.

Des changements peuvent s'effectuer parce que le gouvernement change ses priorités, ses politiques. On peut juger que le sous-ministre qui a les qualités et les aptitudes requises pour faire progresser ce nouveau dossier ou cette nouvelle priorité est un tout autre sous-ministre, qu'on nomme pour ce faire.

Il existe une variété de raisons.

**M. Richard Nadeau:** D'accord.

Dans ce cadre, comment en arrive-t-on à déterminer qu'une personne peut devenir sous-ministre? Quels sont les critères? Vous nous avez parlé plus tôt du Conseil privé.

La nomination d'un sous-ministre découle-t-elle d'une direction politique ou est-ce basé sur des compétences seulement?

**M. Marc O'Sullivan:** C'est complètement apolitique. Il n'y a aucune influence politique reliée à cette question. Le Bureau du Conseil privé est constamment à développer des listes de personnes qui ont démontré leurs aptitudes pour devenir sous-ministre un jour.

**M. Richard Nadeau:** Où surtout recrute-t-on ces personnes?

**M. Marc O'Sullivan:** C'est surtout parmi les sous-ministres adjoints, dans la fonction publique. Exceptionnellement, il y a aussi des cas où des personnes sont recrutées dans d'autres paliers de gouvernement, dans le secteur privé et aussi dans le secteur du bénévolat.

• (1650)

**M. Richard Nadeau:** Il s'agit d'une grande variété, et on puise dans la société civile autant que dans la fonction publique.

**M. Marc O'Sullivan:** Pas autant, c'est exceptionnel qu'on puise dans la société civile; c'est surtout et avant tout au sein de la fonction publique.

**M. Richard Nadeau:** Arrive-t-il occasionnellement, pour une raison ou une autre, qu'un sous-ministre, en raison des décisions qu'il ou elle a prises, se retrouve à enseigner à l'université au terme de sa carrière, avant de prendre sa retraite, ou occupe une autre fonction que celle de sous-ministre?

**M. Marc O'Sullivan:** Oui. Parfois, pour différentes raisons, des sous-ministres peuvent se prévaloir d'une période de ressourcement. Cela peut se faire dans des organismes internationaux comme la Banque mondiale ou le Fonds monétaire international. Il y a également le programme Skelton-Clark, à l'Université Queen's.

Ce sont donc des programmes ou des postes qui sont parfois utilisés pour le ressourcement d'un sous-ministre ou encore lors d'une période de transition. Et le poste Skelton-Clark en est l'exemple à Queen's.

**M. Richard Nadeau:** Cela pourrait être à l'Université d'Ottawa aussi, ou peu importe la façon dont...

**M. Marc O'Sullivan:** Cela peut être à l'université. Il y a parfois des arrangements avec des universités, en effet.

**M. Richard Nadeau:** Sont-ils alors toujours payés par l'État, ou se retrouvent-ils sans solde lorsqu'ils s'en vont enseigner ou travailler ailleurs?

**M. Marc O'Sullivan:** Cela dépend des circonstances. En ce qui a trait au programme Skelton-Clark, c'est le gouvernement qui paie leur salaire. Dans le cas des banques internationales comme la Banque mondiale, c'est la banque qui paie le salaire. Cela dépend.

**M. Richard Nadeau:** Je cède la parole à mon collègue.

**M. Jean-Yves Laforest:** Vous avez parlé de l'effet domino. J'imagine qu'on anticipe que certains postes de sous-ministres devront être comblés. Outre l'évaluation des différents titulaires déjà en poste, des consultations sont-elles engagées auprès de ceux-ci pour savoir s'ils aimeraient continuer au même endroit ou être affectés à un autre ministère ou à autre chose?

Le cas échéant, en tient-on compte?

**M. Marc O'Sullivan:** Oui. Il y a un processus de rétroaction lors de l'évaluation annuelle. Les commentaires sont fournis au sous-ministre, et c'est également l'occasion pour lui d'avoir une discussion avec le greffier sur ses projets d'avenir.

La plupart de ces personnes sont quinquagénaires. Il est donc question du nombre d'années qu'ils veulent continuer à travailler avant d'envisager la retraite. Ils indiquent qu'ils veulent continuer à travailler dans leur ministère ou qu'ils aimeraient un jour passer à autre chose. Ils indiquent aussi les domaines qui les intéressent. Cette discussion est abordée chaque année avec les sous-ministres.

**M. Jean-Yves Laforest:** En tient-on compte, généralement? Parfois?

**M. Marc O'Sullivan:** On en tient compte dans la mesure du possible.

**M. Jean-Yves Laforest:** Je comprends.

**M. Marc O'Sullivan:** D'autres besoins doivent être soupesés.

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

D'accord. Merci.

[Traduction]

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

Monsieur Williams, vous avez sept minutes

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

À propos de l'évaluation des sous-ministres, vous avez mentionné que vous consultez de nombreuses personnes. Lisez-vous également les rapports de la vérificatrice générale pour prendre connaissance de ses critiques concernant les sous-ministres d'un ministère.

**M. Marc O'Sullivan:** Oui, les rapports sont pris en considération. Tout d'abord, l'information fournie par le Secrétariat du Conseil du Trésor porte sur l'évaluation fondée sur le rendement et sur les problèmes de gestion, qui couvre des questions de ce genre.

**M. John Williams:** Mais vous prenez effectivement en considération les rapports de la vérificatrice générale et les lacunes qu'elle a décelées?

**M. Marc O'Sullivan:** Oui naturellement. Si un problème est soulevé, il fait l'objet d'un examen.

**M. John Williams:** Vous avez mentionné trois champs d'évaluation: les engagements énoncés dans les politiques et les programmes, les engagements en matière de gestion et le leadership personnel. Selon moi, tous les contribuables du Canada savent qu'il manque toujours des milliards à Ottawa. Je leur dis toujours que la question est de savoir où se trouve cet argent et que, une fois qu'on l'aura trouvé, on mettra fin aux fuites.

Lorsque vous faites l'évaluation des sous-ministres, est-il question d'efficacité et d'économie en matière de gestion des programmes et, si c'est le cas, comment appliquez-vous ces principes?

**M. Marc O'Sullivan:** Bien, là encore, la clé se trouve dans l'information fournie par le Secrétariat du Conseil du Trésor. C'est l'information que nous...

• (1655)

**M. John Williams:** Ils ne font pas grand-chose. Nous le savons.

**M. Marc O'Sullivan:** S'agissant des différentes sources d'information utilisées pour l'évaluation des sous-ministres, les problèmes de gestion sont la clé. L'évaluation est fondée d'une part, sur les priorités déterminées par le secrétariat de chaque sous-ministre et d'autre part, d'une manière plus générale, sur l'application du cadre de responsabilisation de gestion et le rendement du ministère par rapport à ce cadre.

**M. John Williams:** Je me souviens du programme d'allocation pour frais du coût de chauffage, qui a coûté aux contribuables 1,4 milliard de dollars. Ce programme a été de courte durée, six ou huit mois environ. La vérificatrice générale a souligné que, bien que le programme ait coûté 1,4 milliard de dollars, seulement 400 millions ont été versés aux gens à qui il s'adressait, selon les critères mêmes du gouvernement. Un milliard de dollars est allé ailleurs, et 90 000 Canadiens qui auraient dû en bénéficier n'ont rien reçu.

Quelqu'un a-t-il été tenu responsable de cette situation?

**M. Marc O'Sullivan:** Il me faudrait examiner les détails de ce cas en particulier et vous revenir là-dessus.

**M. John Williams:** Selon le rapport de la vérificatrice générale, un milliard de dollars s'est perdu dans les méandres administratifs.

L'évaluation des programmes semble être, selon moi, un moyen pour en déterminer l'efficacité et l'économie. Dans quelle mesure utilisez-vous les rapports d'évaluation des programmes dans votre évaluation des sous-ministres?

**M. Marc O'Sullivan:** Une fois encore, cela fait partie de l'évaluation fournie par le Secrétariat du Conseil du Trésor qui contient l'information sur le rendement des sous-ministres par rapport aux priorités de gestion d'un ministère ainsi que sur le rendement du ministère par rapport au cadre de responsabilisation de gestion (CRG).

**M. John Williams:** Mais cela ne me dit rien. Le Conseil du Trésor fait-il ressortir des lacunes, des faiblesses et des défauts? Que se passe-t-il durant les évaluations des programmes?

**M. Alister Smith (Secrétaire adjoint, Priorités et planification ministérielles, Secrétariat du Conseil du Trésor):** Le Conseil du Trésor a une politique d'évaluation, qu'on est en train de renforcer, et, en vertu de laquelle le CRG sert à évaluer la responsabilisation des ministères.

**M. John Williams:** Je ne comprends toujours pas, mais, monsieur le président, je passe la parole à monsieur Fitzpatrick.

**M. Brian Fitzpatrick:** Je vais demander à M. Sweet de prendre la parole.

**M. David Sweet:** Au cours des 10 dernières années, pendant lesquelles nous avons vraiment essayé de mettre en place des mesures correctives — et M. Williams a parlé de diverses situations très graves — combien de sous-ministres ont été renvoyés de la fonction publique?

**M. Marc O'Sullivan:** Je n'ai pas cette information en mémoire. Je devrai vérifier et vous revenir là-dessus.

**M. David Sweet:** Est-ce que quelqu'un s'en souvient?

**M. Marc O'Sullivan:** Bien, je devrai vérifier tous les cas où il y a eu une cessation des fonctions. Les nominations sont discrétionnaires et se terminent à la suite soit d'une démission, soit d'une mise à pied. Je devrai examiner les circonstances qui ont mené à la mise à pied des sous-ministres, ce qui correspondrait assez à ce que vous appelez un renvoi, à moins que quelqu'un ait démissionné sous la pression des événements.

Je dois vous revenir là-dessus. Je n'ai pas cette information en tête.

**M. David Sweet:** Les derniers témoins ont mentionné que la politique porte actuellement sur trois éléments: les ressources, l'efficacité des systèmes organisationnels et la responsabilisation des ministères. On nous a dit que telle était la politique en vigueur, sauf que cette politique ne fait pas l'objet d'une loi. Alors, qu'arrivera-t-il exactement, à partir de maintenant, si ces éléments sont codifiés dans une loi?

**M. Karl Salgo (Agent senior, Appareil gouvernemental, Bureau du Conseil privé):** Il est implicite que toute codification confère d'une certaine manière à l'objet codifié une importance officielle. En d'autres mots, bien que, depuis de nombreuses années, les sous-ministres et d'autres fonctionnaires comparaissent devant des comités parlementaires pour discuter de questions comme la gestion d'un ministère, ils n'ont aucune obligation de le faire. Cela a toujours été la position du gouvernement, en accord avec les principes constitutionnels, que les sous-ministres comparaissent au nom de leur ministre. En principe, le ministre choisit la personne qu'il enverra devant un comité pour parler en son nom. Si une loi existait, les sous-ministres et d'autres administrateurs généraux auraient l'obligation de témoigner devant les comités et de répondre à leurs questions. Ce ne serait plus au ministre de déterminer à quelles questions un tel fonctionnaire devra répondre en son nom. Les sous-ministres doivent répondre aux questions correspondant à des sujets précis. Par ailleurs, un tel changement aura une très grande

importance pour le gouvernement et l'opinion publique parce que, comme je l'ai déjà mentionné, il mettra l'accent sur les responsabilités de gestion.

Finalement, je dirai simplement qu'on entend souvent dire que l'ambiguïté qui entoure l'obligation des sous-ministres de comparaître n'aide en rien. Une loi éliminerait toute ambiguïté concernant aussi bien l'obligation de comparaître que l'étendue des sujets pouvant être discutés en vertu de cette obligation.

• (1700)

**M. David Sweet:** Une des questions importantes est la divulgation, et j'ai noté une chose qui ne figurait pas dans votre déclaration préliminaire. Concernant les évaluations de rendement, vous n'avez pas parlé d'information provenant des personnes qui relèvent du sous-ministre. Y a-t-il une raison à cela? C'est depuis une quinzaine d'années une pratique courante dans le secteur public en matière de gestion des ressources humaines.

**M. Marc O'Sullivan:** Encore une fois, le processus fait partie de la vérification effectuée par le Secrétariat du Conseil du Trésor concernant les responsabilités de gestion. La gestion du personnel, la gestion du ministère, y compris la gestion des ressources humaines, constituent une part importante de l'évaluation des sous-ministres.

**M. David Sweet:** C'est ce qui se fait, mais il n'en était pas question dans votre exposé.

**M. Marc O'Sullivan:** Je tenais à résumer mon exposé autant que possible sachant qu'il y aurait des questions.

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

Monsieur Christopherson, vous avez sept minutes.

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

Merci messieurs de vos témoignages.

Le Programme de gestion du rendement, comme vous nous l'avez dit, est le système mis en place pour décider le montant de la prime que recevra ou non un sous-ministre en fonction de son rendement. Est-ce exact? Depuis combien de temps ce système est-il en place?

**M. Marc O'Sullivan:** Depuis 1999, je crois. Le Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction, présidé actuellement par Carol Stephenson, a recommandé que la rémunération conditionnelle fasse partie de l'ensemble de la rémunération versée au personnel de direction de la fonction publique, y compris aux sous-ministres.

**M. David Christopherson:** Que veut dire exactement « rémunération conditionnelle »?

**M. Marc O'Sullivan:** Le poste de sous-ministre comporte différents niveaux. Par exemple au premier niveau, DM-1, une portion de la rémunération, jusqu'à concurrence de 10 p. 100, est pratiquement mise de côté afin de s'assurer que le sous-ministre atteindra les objectifs attendus. Si le titulaire atteint les objectifs, il a droit à ces 10 p. 100. S'il dépasse les objectifs, il pourra recevoir une prime supplémentaire. Pour un sous-ministre de niveau DM-1, cette prime représente 5 p. 100 de plus.

**M. David Christopherson:** Qu'en est-il des autres niveaux?

**M. Marc O'Sullivan:** Pour les niveaux DM-2 et DM-3, la rémunération conditionnelle équivaut jusqu'à 13 p. 100 et la prime à 7 p. 100. Pour le niveau DM-4 — il y a seulement deux postes de ce niveau, celui de greffier du Conseil privé et celui de sous-ministre des Finances — la rémunération conditionnelle va jusqu'à 17 p. 100 avec une prime de 8 p. 100 si le titulaire dépasse les objectifs.

**M. David Christopherson:** Bien sûr, tout cela est basé sur une rémunération de départ très convenable. Quelle est l'échelle de salaire pour un sous-ministre?

**M. Marc O'Sullivan:** Je vous demande quelques instants.

**M. David Christopherson:** Avez-vous besoin d'une calculatrice?

**M. Marc O'Sullivan:** J'ai oublié d'apporter mon BlackBerry. Je me demande si quelqu'un...

**M. David Christopherson:** C'est un gros chiffre. C'est difficile de tout avoir en tête.

**M. Marc O'Sullivan:** À compter du 1<sup>er</sup> avril, l'échelle salariale d'un DM-1 va de 170 000 \$ à 200 000 \$. Pour un DM-2, de 195 000 \$ à 230 000 \$. Pour un DM-3, de 218 800 \$ à 257 500 \$. Pour un DM-4, de 245 100 \$ à 288 400 \$.

**M. David Christopherson:** Je suis curieux, les rôles de vérificateur général et de contrôleur général sont-ils semblables? Sont-ils assujettis à cette échelle salariale ou quelqu'un de leur bureau l'est-il?

**M. Marc O'Sullivan:** Nous recevons les commentaires du Secrétariat du Conseil du Trésor sur l'évaluation des sous-ministres, ce qui comprend probablement les commentaires du contrôleur général. La vérificatrice générale ne participe pas directement à ce processus, mais comme je l'ai déjà mentionné...

**M. David Christopherson:** Je suis désolé, je voulais parler de leurs emplois. Leur rémunération, à l'un ou à l'autre, est-elle soumise à ce régime?

• (1705)

**M. Marc O'Sullivan:** Le poste de vérificateur général n'en fait pas partie. Le contrôleur général est soumis au même processus d'évaluation que les sous-ministres. Pour la vérificatrice, je devrai vérifier.

En raison de son statut, je ne pense pas qu'une rémunération au rendement soit associée au poste de vérificateur général.

**M. David Christopherson:** Vous voyez, c'est là où je voulais en venir. Si vous aviez répondu différemment, j'aurais pris une autre direction, mais vous venez juste de le mentionner. Ce qui me préoccupe, c'est que nous essayons d'amener les gens à respecter certaines normes que cela leur plaise ou non. Quoi que veuille entendre le ministre ou quoi que veuille faire le ministère, nous voulons qu'ils respectent certains paramètres. Vous savez pour quelles raisons car vous nous avez entendus en discuter. Nous avons un exemple. Nous ne sommes pas en train de nous acharer inutilement. Nous nous servons de cet exemple concret pour que la situation ne se répète pas.

Je comprends pour ce qui est de la vérificatrice générale. Vous ne voudriez pas que sa rémunération soit fondée sur sa capacité de faire son travail.

Concernant les sous-ministres, il me semble qu'il y a maintenant davantage de possibilités qu'un administrateur des comptes pense d'abord à sa propre situation, c'est humain, ce qu'il ne ferait peut-être pas si sa rémunération n'était pas en jeu. Les électeurs d'un député peuvent être en colère, quelqu'un peut se trouver dans une situation irrégulière ou quoi que ce soit d'autre, mais cela n'aura

aucune influence sur sa capacité de payer son hypothèque. C'est une question politique, sans lien avec son revenu.

Je suis préoccupé par ce qui se passe. Pourquoi n'essayez-vous pas de calmer mes inquiétudes? C'est inquiétant, je suis inquiet... en raison même de la nature humaine. Je ne parle pas de personnes malveillantes mais de la nature humaine. Imaginez, une personne qui se dit que cela va non seulement faire du grabuge mais que cela va influencer sur sa carrière et remettre en cause les 10 000, 20 000 ou 30 000 \$ en espèces qu'elle comptait recevoir.

Rassurez-moi, s'il vous plaît.

**M. Marc O'Sullivan:** Je vais essayer.

Lorsqu'on examine le régime salarial de tous les employeurs importants, on constate qu'une partie du salaire est fondée sur le rendement. C'est-à-dire que cette partie n'est pas assurée mais qu'elle repose sur le rendement. Mon collègue vient de le confirmer, parce que la vérificatrice générale est mandataire du Parlement et qu'elle ne reçoit pas de rémunération au rendement en raison de son indépendance. C'est la même chose, par exemple, pour les directeurs des tribunaux quasi judiciaires, parce qu'autrement cela pourrait être perçu comme une tentative du gouvernement d'influencer leurs décisions.

**M. David Christopherson:** Le contrôleur général est soumis à ce régime de rémunération. Si vous me permettez une petite digression ici, je dois vous dire que nous continuons d'étoffer ce poste et que chaque personne qui comparait ici en minimise l'importance. Nous allons vraiment dans deux directions très différentes, alors je vais m'arrêter ici. Vous nous dites qu'on ne veut pas appliquer les mêmes règles au poste de vérificateur général parce que c'est un poste unique et spécial, mais vous êtes d'accord pour soumettre le poste de contrôleur général aux mêmes règles que les sous-ministres. Pourtant, le contrôleur général est considéré comme l'un des personnages clés en matière de sécurité.

**M. Marc O'Sullivan:** Actuellement, selon la structure en place, le contrôleur général fait partie de la communauté des sous-ministres et il est évalué de la même manière que les sous-ministres. La recommandation du Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction d'inclure la rémunération conditionnelle dans la rémunération versée aux sous-ministres visait à reconnaître la tendance générale en cette matière. Selon cette tendance, une partie de la rémunération doit refléter la capacité du titulaire d'un poste d'atteindre ses objectifs.

**M. David Christopherson:** Combien de personnes n'obtiennent pas leur prime? Combien reçoivent une rémunération réduite? Donnez-nous un pourcentage approximatif, un aperçu.

**M. Marc O'Sullivan:** De manière générale, en 2004-2005, parmi les sous-ministres et les chefs d'organismes susceptibles de recevoir une rémunération conditionnelle, 7 p. 100 n'en ont pas reçu, 46 p. 100 en ont reçu une partie, 27,8 p. 100 ont reçu la totalité et 19 p. 100 ont touché une prime. Les lignes directrices du Conference Board of Canada indiquent que, dans un régime salarial comprenant une rémunération conditionnelle, en gros 5 p. 100 des employés ne reçoivent pas de rémunération conditionnelle et 20 p. 100 reçoivent une prime, ce qui correspond à nos données.

• (1710)

**M. David Christopherson:** J'ai d'autres questions, mais je n'ai plus de temps.

Merci beaucoup.

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Christopherson. Merci, monsieur O'Sullivan.

Monsieur Pacetti, vous avez sept minutes.

**M. Massimo Pacetti:** Merci, monsieur le président. Je remercie les témoins de leur comparution.

La responsabilité du Conseil privé concerne-t-elle uniquement les sous-ministres ou d'autres nominations au sein des ministères?

**M. Marc O'Sullivan:** Nous nous occupons des personnes nommées par le gouverneur en conseil, donc les sous-ministres. Nous ne jouons pas de rôle direct dans la nomination d'autres fonctionnaires d'un ministère.

**M. Massimo Pacetti:** En quoi votre rôle sera-t-il modifié par la Loi sur la responsabilité? N'allez-vous pas devoir nommer les contrôleurs puisqu'ils auront le même rôle qu'un sous-ministre, si j'ai bien compris? Est-ce exact?

**M. Marc O'Sullivan:** Pardon, les contrôleurs?

**M. Massimo Pacetti:** Les contrôleurs de chaque ministère auront les mêmes pouvoirs que...

**Une voix:** Le directeur financier.

**M. Pacetti:** C'est ce que je voulais dire.

**M. Marc O'Sullivan:** Ce sont des fonctionnaires qui seront nommés en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.

**M. Massimo Pacetti:** Ce qui veut dire que vous n'avez aucune influence sur leurs nominations?

**M. Marc O'Sullivan:** Non.

**M. Massimo Pacetti:** Dans l'une de vos réponses, vous avez dit, si je ne me trompe pas, que les sous-ministres n'ont pas de mandat fixe et que vous n'y voyez pas de problème parce que cela ne gêne pas l'obligation de rendre compte. Mais je ne vois pas les choses de la même façon.

Que feriez-vous? Comment appliquer l'obligation de rendre compte si les sous-ministres changent tout le temps? Comment s'exerce l'obligation de rendre compte si, dès qu'un problème se présente, on remplace le sous-ministre? Dans un tel cas, plus personne n'est responsable. Pour ma part, je ne vois aucun problème à ce que les sous-ministres aient un mandat d'une durée fixe, parce qu'ils auront alors l'obligation de rendre des comptes. Je ne vois pas d'autre solution.

Je comprends bien sûr qu'il peut y avoir une incompatibilité entre un ministre et un sous-ministre, c'est la vie. Il arrive que les gens décèdent en poste ou que d'autres événements se produisent, mais ces événements pourraient faire partie d'une clause de renonciation ou d'une condition particulière qui permettrait la mutation des sous-ministres. Je ne vois pas comment l'obligation de rendre compte pourrait être évitée.

**M. Marc O'Sullivan:** Je pense que cela n'a rien à voir avec la durée du mandat. Il y a toujours en poste d'anciens sous-ministres ou d'autres sous-ministres, de sorte que la question de l'obligation de rendre compte est...

**M. Massimo Pacetti:** Je suis désolé de vous interrompre, mais, si je comprends bien, le comité préconise un mandat fixe. Personne ne peut vraiment décider, c'est le destin. Si nous gardons les choses comme elles sont actuellement, le Cabinet du premier ministre ou le Conseil privé pourra décider de remplacer un sous-ministre. Vous pouvez décider de le faire et donner des explications, mais tout compte fait, dans la plupart des cas ou une partie, c'est parce qu'il y a absence de responsabilité.

**M. Marc O'Sullivan:** Je comprends votre point de vue, mais laissez-moi vous assurer que cette réorganisation ne vise pas à aider

qui que ce soit à échapper à ses responsabilités. Dans certains cas, un sous-ministre ayant une plus grande expérience peut être appelé à la rescousse pour régler un problème qui dure depuis longtemps dans un ministère, et on veut que ce sous-ministre ait une expérience pertinente ou qu'il ait simplement plus d'expérience et la capacité de trouver des solutions au problème. Ce n'est pas dans le but d'échapper à l'obligation de rendre compte.

**M. Massimo Pacetti:** Merci.

Yasmin.

**Mme Yasmin Ratansi:** J'ai deux petites questions. Combien de sous-ministres occupent leurs fonctions depuis longtemps? Et depuis combien de temps?

**M. Marc O'Sullivan:** Je suis assez certain que M. Fellegi est celui qui est en poste le plus longtemps. Je crois qu'il est à Statistique Canada depuis 21 ans. C'est exceptionnel. Je devrai recontacter le comité pour ce qui est des autres.

**Mme Yasmin Ratansi:** Les années de service comprennent-elles le temps passé comme sous-ministre adjoint, puisque les sous-ministres adjoints sont promus au poste de sous-ministre?

**M. Marc O'Sullivan:** Non. Lorsqu'on dit qu'en moyenne, le mandat des sous-ministres est de trois ans et demi, nous comptons à partir de leur nomination comme sous-ministre d'un ministère jusqu'au moment où ils changent de ministère.

• (1715)

**Mme Yasmin Ratansi:** Y a-t-il un âge de retraite obligatoire ou les sous-ministres doivent-ils prendre leur retraite après une certaine période?

**M. Marc O'Sullivan:** Non, il n'y a pas d'âge de retraite obligatoire. Toutefois, lorsqu'une personne a droit à une pleine pension, il serait étonnant qu'elle reste en poste plus longtemps.

**Mme Yasmin Ratansi:** J'ai une question à propos des primes. Y a-t-il des cas où un sous-ministre n'a pas reçu de prime ou que sa rémunération a été réduite?

Ma question est liée à un problème survenu au Comité des comptes publics au sujet du programme des armes à feu. Les sous-ministres qui ont décidé de passer outre au contrôleur général ont obtenu une promotion, et nous nous sommes retrouvés sans recours. Pouvez-vous me dire ce qui se passerait dans une telle situation avec votre système de gestion du rendement?

**M. Marc O'Sullivan:** Je suis désolé, je ne peux pas faire de commentaires sur ce cas précis. Pour ce qui est des sous-ministres qui n'ont pas reçu de rémunération au rendement, en 2003-2004, 8 p. 100 des sous-ministres ou des chefs d'organismes n'ont pas reçu de rémunération conditionnelle.

**Mme Yasmin Ratansi:** Ce n'est pas ce que je voulais dire. Je voulais parler de sanctions.

Lorsque vous parlez des primes versées aux sous-ministres, cela concerne le rendement. Mais s'ils n'atteignent pas leurs objectifs de rendement, que leur arrive-t-il?

**M. Marc O'Sullivan:** Une partie de leur salaire dépend de leur rendement. Si leur rendement n'est pas satisfaisant, s'ils n'atteignent pas les objectifs prévus, ils n'obtiennent pas cette partie de leur rémunération.

**Mme Yasmin Ratansi:** Mais ils obtiennent de toute façon leur salaire de base.

**M. Marc O'Sullivan:** Oui.

**Mme Yasmin Ratansi:** Ils n'obtiennent pas de prime, mais ils reçoivent leur salaire de base.

**M. Marc O'Sullivan:** Cela a également des conséquences sur leur carrière.

**Mme Yasmin Ratansi:** Sont-ils rétrogradés?

**M. Marc O'Sullivan:** Je devrai vous revenir sur ce point et vérifier si quelqu'un a déjà été rétrogradé.

**Mme Yasmin Ratansi:** Monsieur le président, si je peux me permettre, lorsque j'examine votre programme de gestion du rendement... pourriez-vous nous donner un graphique Gantt illustrant les contre-vérifications que vous effectuez? Je pense qu'on vous a déjà demandé si vous teniez compte du rapport de la vérificatrice générale. Qu'entendez-vous par « responsabilisation de gestion »? Comment comptez-vous justifier que les compétences seront gage d'efficacité et de responsabilisation? Je n'ai plus le temps, mais si vous pouviez nous fournir un graphique Gantt et des analyses, cela nous serait utile.

Merci.

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

Monsieur Fitzpatrick, vous avez sept minutes.

**M. Brian Fitzpatrick:** Je vais faire quelques observations, après quoi je poserai des questions.

Parfois, je me pose des questions au sujet de tout ce processus. La vérificatrice générale examine des choses qu'elle vient nous présenter, nous les examinons à notre tour dans tous les détails, et nous produisons des rapports, nous publions des directives, et ainsi de suite. Au fil des ans, il me semble que l'effet cumulatif de tout ça comporte des vices. Les règlements, les lois, les directives, les règles s'accumulent, et pour moi, la Loi de l'impôt sur le revenu est probablement le produit de 100 ans d'efforts en ce sens. Ce ne sont que les très riches qui arrivent à se frayer un chemin à travers cette masse de règlements et ce, à leur avantage, le reste des gens étant à la merci du monstre que nous créons. Il y a tellement de règles au gouvernement que les arbres nous cachent la forêt. Et je n'arrive pas à croire qu'un gestionnaire tenterait de gérer à partir de cette masse de règlements au lieu de simplement essayer d'être un bon gestionnaire.

Mais ça, c'est une observation personnelle. Peut-être que tous les politiques pourraient prendre une grande respiration et voir comment ils pourraient simplifier les choses au lieu de les compliquer. Je vais m'arrêter là.

Je suis un partisan invétéré d'un gars qui s'appelle Edwards Deming, qui, dans toutes les écoles de gestion de l'Amérique du Nord, est perçu comme le gourou de la gestion moderne et de la façon de diriger. Les dirigeants de Toyota vous diront probablement que c'est ce qu'il leur est arrivé de mieux au siècle dernier.

Je me souviens de l'avoir entendu dire qu'essayer d'ordonner, de commander pour obtenir des résultats ne va jamais fonctionner; or, il me semble que c'est ce que nous faisons. Nous essayons de commander ou d'ordonner des résultats, mais je ne suis pas sûr que nous ayons un si grand succès. C'est ce que font les politiques et les fonctionnaires. Essayer de produire des résultats à l'aide de lois, de règlements ou de diktats.

J'aimerais soulever la question au sujet des sous-ministres. Je suis certain que M. Baker, lorsqu'il a quitté le registre des armes à feu, était très heureux de se sortir de ce bourbier. J'admire cet homme pour avoir essayé de mettre de l'ordre dans quelque chose qui était

humainement impossible de rectifier, mais il a fait de son mieux dans la situation, et il est probablement un assez bon gestionnaire.

Le vrai contexte, c'est aux Affaires indiennes et du Nord. Bien honnêtement, je n'arrive pas à suivre tous les sous-ministres que nous avons eus à ce ministère. Ils vont et viennent, aller-retour, et les problèmes ne se règlent pas.

Je me souviens que Deming disait qu'un de ses sept principes inaltérables d'une saine gestion était la constance des objectifs. Bon sang, Affaires indiennes et du Nord est rempli de problèmes majeurs qui doivent être réglés, et il n'y a absolument aucune constance des objectifs dans ce ministère. Les sous-ministres sont constamment changés de place, et je suis sûr que tous, lorsqu'ils partent, doivent être contents de sortir de ce ministère. Y être nommé, c'est pratiquement comme être envoyé au purgatoire de la bureaucratie. Tous les autres sous-ministres doivent se demander ce que cette personne a fait pour obtenir ce poste.

Mais malgré tout, la constance des objectifs est un principe très important. Je comprends la prérogative des premiers ministres et les raisons pour lesquelles ils peuvent recourir à un principe comme celui-là, mais sans aucun doute le Bureau du Conseil privé comprend que nous ne devrions pas tenter d'adopter un règlement disant que le mandat doit être de trois ans.

Dans les ministères qui ont beaucoup de problèmes, bien sûr, le Bureau du Conseil privé doit voir pourquoi on doit nommer une personne solide et dire à cette personne qu'elle sera en poste pour une assez longue période, qu'on veut régler les problèmes, et que l'on va cesser de jouer à la chaise musicale.

J'aimerais savoir ce que vous en pensez, parce que c'est notre objectif.

● (1720)

**Le président:** Vous avez 2 minutes et 20 secondes pour répondre à une question de 4 minutes et 40 secondes.

**M. Marc O'Sullivan:** Michael Wernick va probablement maudire le jour où j'ai dit ceci, mais pour Michael Wernick, qui a été nommé sous-ministre des Affaires indiennes et du Développement du Nord, je dois dire que l'un des facteurs qui a joué était son jeune âge, ce qui, nous l'espérons, assurera une certaine continuité, sans que quelque événement que ce soit vienne déstabiliser les plans établis. L'une des qualités de Michael Wernick, mis à part son rendement extraordinaire tout au long de sa carrière, est que parmi les sous-ministres, il est jeune, et qu'il y a donc place pour la continuité dans son cas. C'est là un facteur qui a été pris en considération.

Nous ne sommes pas en désaccord avec l'objectif. Il faut assurer la continuité. Essayer d'avoir le plus de constance possible au sein des dirigeants des ministères est un objectif que nous partageons avec votre comité. Là où nous ne sommes pas d'accord, c'est sur les moyens de l'atteindre. Nous essayons d'obtenir cette moyenne de trois ans et demi. Nous pourrions faire mieux, mais je ne suis pas certain qu'imposer un mandat d'un strict minimum de trois ans est la solution parce qu'on perdrait la souplesse nécessaire. Plusieurs l'ont répété ici.

**M. Mike Lake (Edmonton—Mill Woods—Beaumont, PCC):** J'aimerais revenir à l'une des questions posées par David Sweet. Il vous a posé tout à l'heure une question au sujet du nombre de personnes qui ont été mises à pied, pour reprendre vos mots. Je vais reformuler ça un peu différemment. D'après vos souvenirs, depuis les 10 dernières années, est-ce qu'il y a un sous-ministre qui a été congédié?

**M. Marc O'Sullivan:** Je n'arrive pas à penser à un exemple, mais mon cerveau ne contient pas toute la mémoire institutionnelle. Il va falloir que je vérifie les dossiers et que je vous revienne là-dessus.

**M. Mike Lake:** Pour donner suite à la question posée tout à l'heure par Mme Ratansi au sujet des conséquences négatives, est-ce qu'il y a des conséquences pour quelqu'un qui, année après année, dans différents ministères, n'atteint pas ses objectifs? Y a-t-il une conséquence autre que celle de ne pas avoir une augmentation de salaire? Ces gens-là gagnent quand même beaucoup d'argent pour ce qu'ils font. Est-ce qu'il y a une conséquence.

• (1725)

**M. Marc O'Sullivan:** Les sous-ministres sont tous des gens ambitieux et ils essaient tous de progresser dans leur cheminement de carrière, et quelqu'un qui n'a pas un bon rendement n'avance pas. Ça c'est la sanction numéro un, en plus des conséquences sur leur rémunération conditionnelle.

**M. Mike Lake:** Où peuvent-ils aller une fois qu'ils ont atteint le niveau de sous-ministre? Il me semble que c'est comme dire dans le vrai monde que si quelqu'un ne performe pas bien en tant que vice-président au marketing, on le déplace à un poste de vice-président, comptabilité, et s'il n'est pas bon là, on le nomme vice-président des ressources humaines. Il y a 29 ministères différents où on peut les affecter. Il semble ne jamais y avoir de conséquences. Aucune entreprise ne ferait une chose pareille. Comment explique-t-on les choses?

**M. Marc O'Sullivan:** Cela revient à la question de votre collègue, M. Sweet, et c'est à ce sujet que je vais tenter de recontacter le comité, cette sanction ultime à laquelle vous faites référence.

**Le président:** J'aimerais poser quelques questions, monsieur O'Sullivan.

La plupart de mes collègues vous ont posé la question au sujet du mandat des sous-ministres. M. Fitzpatrick a mentionné qu'au ministère des Affaires indiennes et du Développement du Nord, environ sept ou huit sous-ministres se sont succédé au cours des 10 dernières années. Et il y a eu beaucoup de rapports défavorables du Bureau de la vérificatrice générale. En réalité, nous nous retrouvons dans une situation difficile, en ce sens que l'on ne peut blâmer aucun des sous-ministres parce qu'ils ont tous été là seulement 14 à 16 mois probablement, et ils n'ont peut-être même pas eu le temps de trouver les salles de toilette avant d'être amenés à la sortie. Vous dites que M. Wernick est un jeune homme. M. Horrigan n'était pas vieux non plus, il a comparu devant notre comité il y a environ 18 mois pour nous dire qu'il allait faire le ménage du Ministère, et maintenant il est parti.

Puis-je en déduire que si le Conseil privé veut changer les sous-ministres si souvent dans un ministère, particulièrement un ministère qui, de l'avis de la vérificatrice générale, éprouve des problèmes, alors le Bureau du Conseil privé doit accepter la pleine responsabilité de la mauvaise gestion de ce ministère?

Ma question est la suivante: en ce qui concerne ce ministère en particulier, est-ce que le Bureau du greffier du Conseil privé accepte la responsabilité des problèmes que l'on y constate? On ne peut pas blâmer les sous-ministres parce qu'il y en a eu sept. On ne peut pointer du doigt aucun d'entre eux. Il y a eu sept sous-ministres à ce ministère, je vous demande donc ceci: est-ce que le Bureau assume la responsabilité des problèmes?

**M. Marc O'Sullivan:** Le greffier du Conseil privé informe le premier ministre au sujet de la gestion des sous-ministres dans leur

ensemble. Le greffier est responsable auprès du premier ministre de la façon dont les sous-ministres assurent leur gestion.

**Le président:** Et maintenant ma dernière question, monsieur O'Sullivan. En ce qui concerne l'adoption prévue de la Loi fédérale sur la responsabilité, est-ce que le Bureau du greffier fait beaucoup d'efforts pour clarifier certains rôles avec les sous-ministres, le contrôleur général et les directeurs financiers? Est-ce que l'on s'est attaqué à cette question en particulier?

**M. Marc O'Sullivan:** Eh bien, cela correspond mieux au travail du Secrétariat du Conseil du Trésor, dont M. Wouters vous a parlé lors de son témoignage. Nous nous y conformons parce que, comme je l'ai dit, l'information que nous avons en ce qui concerne le rendement des sous-ministres en regard de leurs responsabilités de gestion provient du Secrétariat du Conseil du Trésor.

**Le président:** Monsieur Williams.

**M. John Williams:** Je veux simplement faire une observation. Tout le monde parle de cette moyenne de près de trois ans et demi pour un sous-ministre, mais il s'avère qu'un sous-ministre de Statistique Canada est en poste depuis environ 21 ans. Cela va ajouter environ un an à cette moyenne, du seul fait qu'il soit en poste depuis longtemps. À l'exception de ce dernier, la moyenne est plus près de deux ans et demi, pas trois ans et demi. Mais les gens ont jugé qu'il valait mieux ne pas en parler tant que la question ne serait pas soulevée.

**Le président:** Oui, et je pense, monsieur Williams, qu'il y a eu beaucoup de remaniements ces derniers temps, si bien que vous allez probablement constater que la moyenne est de moins de deux ans si vous excluez ce monsieur qui a de longs états de service. Là encore, il y a probablement des ministères qui comptent des sous-ministres qui sont en poste depuis longtemps, mais nous avons vu ici des ministères qui semblent changer de sous-ministre après huit ou neuf mois. J'en ai mentionné un.

Monsieur Christopherson.

**M. David Christopherson:** J'aimerais vraiment poser une très très courte question à ce sujet.

Compte tenu des exemples aux Affaires indiennes et du Nord — vous avez entendu l'histoire et vous connaissez le problème — et compte tenu du processus en place, est-ce que les critiques que renferme le rapport de la vérificatrice générale sont prises en compte dans l'évaluation des sous-ministres même s'ils sont partis depuis longtemps? Y a-t-il un lien? Alors, ma question reprend une chose que M. Williams a demandée, lorsque ce genre de critique est soulevée et que l'on peut identifier un sous-ministre précis, est-ce que cette critique est prise en considération? Il n'est plus au ministère, mais le rapport couvre la période où il y était.

C'est ça le genre de responsabilité dont nous parlons, cette personne a eu un rendement moins qu'acceptable, mais comme elle a été mutée, délibérément ou autrement — disons autrement — elle réussit à s'esquiver et à éviter toute la question de la responsabilité. Pourtant, nous nous retrouvons avec une situation aberrante dans ce ministère qui a été amplifiée, à tout le moins, parce que les ministres ont été nombreux à s'y succéder sans qu'aucun ne réussisse à prendre véritablement les choses en main. Est-ce qu'on assure le suivi? Tenez-vous vraiment compte du rapport de la vérificatrice générale pour vous dire qu'il faut garder cela en tête lorsqu'on évalue les gens?

Votre rapport vient tout juste d'être publié, mais il a effectivement des répercussions sur les personnes qui sont en place et sur le travail qu'elles ont fait pour notre gouvernement, même si elles n'étaient pas là à ce moment-là.

• (1730)

**M. Marc O'Sullivan:** L'évaluation du gouvernement porte sur l'exercice financier antérieur, n'est-ce pas? Nous faisons l'évaluation pour l'année précédente, mais si un sous-ministre ressort toujours comme étant quelqu'un qui a des problèmes à assumer ses responsabilités de gestion, comme il est précisé dans les rapports de la vérificatrice générale, alors de toute évidence, c'est une chose qui est discutée lorsqu'on fait son évaluation.

**M. David Christopherson:** Va-t-il réussir à s'en sortir ou si c'est seulement...

**Le président:** Très bien, merci beaucoup, monsieur Christopherson.

Merci, monsieur O'Sullivan.

Voulez-vous faire un commentaire de clôture, monsieur O'Sullivan ou monsieur Blake? Soyez brefs, parce que les cloches sont en train de sonner.

**M. Marc O'Sullivan:** Je vais tenter d'assurer le suivi de certaines questions, comme je l'ai dit et j'enverrai probablement la réponse au greffier.

Merci beaucoup.

**Le président:** Nous vous remercions d'être venus témoigner aujourd'hui. Merci beaucoup.

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.**