



**CHAMBRE DES COMMUNES
CANADA**

**POUR UN EXAMEN VALABLE : AMÉLIORATIONS À
APPORTER AU PROCESSUS BUDGÉTAIRE**

**RAPPORT DU COMITÉ PERMANENT
DES OPÉRATIONS GOUVERNEMENTALES
ET DES PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES**

**Reg Alcock, député
Président**

**Gerry Ritz, député
Tony Valeri, député
Co-présidents
Sous-comité du processus budgétaire**

Septembre 2003

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.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

Les transcriptions des réunions publiques du Comité sont disponibles par Internet : <http://www.parl.gc.ca>

En vente : Communication Canada — Édition, Ottawa, Canada K1A 0S9

**POUR UN EXAMEN VALABLE : AMÉLIORATIONS À
APPORTER AU PROCESSUS BUDGÉTAIRE**

**RAPPORT DU COMITÉ PERMANENT
DES OPÉRATIONS GOUVERNEMENTALES
ET DES PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES**

**Reg Alcock, député
Président**

**Gerry Ritz, député
Tony Valeri, député
Co-présidents
Sous-comité du processus budgétaire**

Septembre 2003

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS GOUVERNEMENTALES ET DES PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES

PRÉSIDENT

Reg Alcock

VICE-PRÉSIDENTS

Paul Forseth

Tony Valeri

MEMBRES

Carolyn Bennett

Pat Martin

Scott Brison

Gilles-A. Perron

Roy Cullen

Gerry Ritz

Ken Epp

Judy Sgro

Raymonde Folco

Paul Szabo

Robert Lanctôt

Tony Tirabassi

Steve Mahoney

GREFFIÈRE DU COMITÉ

Miriam Burke

PERSONNEL DE RECHERCHE

De la Direction de la recherche parlementaire de la Bibliothèque du Parlement

Philippe Le Goff
Jack Stilborn

SOUS-COMITÉ DU PROCESSUS BUDGÉTAIRE

PRÉSIDENTS

Gerry Ritz

Tony Valeri

MEMBRES

Gilles-A. Perron

Tony Tirabassi

Paul Szabo

GREFFIÈRE DU SOUS-COMITÉ

Bibiane Ouellette

PERSONNEL DE RECHERCHE

De la Direction de la recherche parlementaire de la Bibliothèque du Parlement

Philippe Le Goff
Jack Stilborn

LE COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS GOUVERNEMENTALES ET DES PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES

a l'honneur de présenter son

SIXIÈME RAPPORT

Conformément au mandat que lui confère l'article 108(1)a) du Règlement, votre comité a mis sur pied un sous-comité et lui a donné le mandat d'examiner les questions relatives à l'examen des méthodes de prévisions budgétaires et de subsides, y compris l'échéancier, la forme et le contenu de tous les rapports, ainsi que la législation connexe.

Le Sous-comité a étudié les questions concernant le processus d'examen des prévisions budgétaires et des crédits.

Votre comité a adopté le rapport, dont voici le texte :

TABLE DES MATIÈRES

PARTIE I : INTRODUCTION.....	1
PARTIE II : CADRE DE L'ÉTUDE.....	3
Amélioration des rapports au Parlement.....	3
Rapports de comités précédents	5
Le présent rapport.....	7
PARTIE III : STRATÉGIES PRATIQUES D'EXAMEN DES PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES	9
A. Un outil à la disposition des parlementaires.....	9
B. Concentrer l'examen sur un programme particulier	10
C. L'examen préliminaire avec l'appui du Bureau de la vérificatrice générale	11
D. Réunions préparatoires.....	11
E. Autres stratégies	12
F. Les réunions avec les fonctionnaires	14
G. La rencontre avec les représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor	15
H. Ressources pour les comités	16
I. Un nouveau modèle d'examen.....	19
PARTIE IV : AMÉLIORER L'INFORMATION ET RENFORCER LA MOTIVATION....	21
A. Le respect des lignes de conduite édictées par le Secrétariat du Conseil du Trésor	21
B. Le rôle du Secrétariat du Conseil du Trésor.....	24
C. Moderniser les rapports présentés au Parlement en évoluant vers une communication plus dynamique	26
D. Renforcer la motivation	27

PARTIE V : LES BUDGETS SUPPLÉMENTAIRES DES DÉPENSES.....	31
A. Journée consacrée aux budgets supplémentaires des dépenses	31
B. Conclusions et recommandations	33
PARTIE VI : LES DOCUMENTS CONFIDENTIELS DU CABINET.....	35
A. Contexte.....	35
B. La politique existante.....	36
C. Conclusions et recommandations	36
PARTIE VII : MOT DE LA FIN.....	39
LISTE DES OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS.....	41
ANNEXE A — LISTE DES TÉMOINS.....	47
ANNEXE B — LISTE DES MÉMOIRES.....	49
DEMANDE DE RÉPONSE DU GOUVERNEMENT	51
PROCÈS-VERBAL.....	53

PARTIE I : INTRODUCTION

La Chambre des communes a essentiellement deux rôles à jouer, c'est-à-dire adopter les lois et voter les crédits. À mon avis, elle a trop mis l'accent sur la législation au cours des vingt-cinq dernières années et s'est presque soustraite à sa responsabilité constitutionnelle à l'égard des crédits. (Robert Marleau)¹

De grands efforts ont été mis en oeuvre ces dernières années pour améliorer l'efficacité du pouvoir traditionnel de contrôle des cordons de la bourse — ou des dépenses du gouvernement — exercé par le Parlement. Mentionnons les études et les recommandations des parlementaires eux-mêmes, suivies de changements importants au chapitre des rapports déposés par les ministères gouvernementaux devant le Parlement.

Les changements apportés ont permis de réaliser des progrès. Cependant, la plupart des parlementaires, des observateurs bien renseignés et d'autres Canadiens persistent à croire que le Parlement n'est pas efficace lorsqu'il s'agit de responsabiliser les gouvernements quant à la façon dont ils dépensent l'argent des contribuables. Les propos de l'ancien greffier de la Chambre des communes, Robert Marleau, rapportés ci-dessus montrent qu'il s'agit d'une grave lacune. Selon le modèle de Westminster qui régit la conduite des affaires publiques au Canada, le gouvernement est responsable devant le Parlement, et le rôle du Parlement consiste à tenir le gouvernement de l'heure responsable de ses actes (ou de son inaction) devant les citoyens. L'examen des plans de dépenses du gouvernement, ainsi que des résultats obtenus, est un élément essentiel de ce vaste rôle de responsabilisation. Comme un certain nombre de récents événements fort médiatisés l'ont clairement fait ressortir, des lacunes à quelque étape que ce soit du cycle de responsabilisation peuvent avoir des conséquences tout à fait inacceptables pour les Canadiens.

Les comités parlementaires devraient procéder à un examen minutieux des dépenses et du rendement du gouvernement. Or, à quelques exceptions près, ces comités continuent à effectuer un examen relativement sommaire des budgets principaux des dépenses et des rapports explicatifs présentés annuellement par les ministères gouvernementaux. Chaque année, quelque 87 ministères et autres organismes gouvernementaux présentent aux comités parlementaires des budgets et des rapports connexes qui dans plusieurs cas ne font l'objet d'aucune réunion officielle. Lorsqu'il y a tenue de réunions, celles-ci consistent habituellement en des échanges partisans avec les ministres qui ne jettent guère de lumière sur les budgets. L'examen des budgets supplémentaires des dépenses, qui permettent aux ministères d'obtenir des fonds additionnels, s'est révélé encore moins satisfaisant. En effet, il arrive rarement aux comités de les étudier.

¹ The Hill Times, n° 625, *Legislative Process*, le 18 février 2002. Robert Marleau a été Greffier de la Chambre des communes de 1987 à janvier 2001.

Des progrès s'imposent de toute urgence. De plus en plus de Canadiens exigent un renforcement de l'obligation de rendre compte des résultats et un examen efficace par le Parlement des dépenses et des futurs plans de dépenses du gouvernement. Et ils souhaitent que nous passions de la parole à l'acte.

C'est là la raison d'être du présent rapport qui s'appuie sur les travaux déjà réalisés et met l'accent sur les mesures qui pourraient être prises pour améliorer l'efficacité des comités parlementaires à l'égard du processus budgétaire établi au cours des dernières années. Nous sommes cependant déterminés à agir. Les membres du sous-comité surveilleront de près la réponse du gouvernement à leurs recommandations, de même que la réponse du Parlement et de ses comités. Et ils poursuivront le travail entrepris au cours de l'année écoulée pour ce qui est des budgets des organisations qui relèvent du mandat du comité

La partie II du rapport donne un aperçu du travail déjà accompli et des progrès réalisés au processus budgétaires. Elle définit également l'approche qui a été adoptée dans le cadre de la présente étude et les raisons qui l'ont motivée.

La partie III consiste en un examen des stratégies que les comités parlementaires peuvent utiliser pour tirer le meilleur parti possible de l'information actuellement disponible et du temps des députés.

La partie IV renferme des recommandations au sujet des rapports actuellement fournis par les organismes gouvernementaux, lesquelles ont pour but d'assurer que l'information qu'ils contiennent soit la plus utile possible pour les parlementaires.

La partie V traite de l'examen des budgets supplémentaires des dépenses entrepris en février dans le cadre de son mandat par le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires et renferme des recommandations sur cet aspect du processus budgétaire.

La partie VI aborde la question de l'accès à l'information qui a été soulevée durant l'examen des budgets supplémentaires des dépenses par le comité et qui, de l'avis de ce dernier, intéresse le processus budgétaire.

Le rapport reconnaît également, dans la section « Mot de la fin », l'importance du travail du Parlement à l'égard des prévisions budgétaires et il renferme certains commentaires quant à la nécessité d'une collaboration entre le Parlement et les ministères du gouvernement pour que de véritables progrès puissent être réalisés.

PARTIE II : CADRE DE L'ÉTUDE

Amélioration des rapports au Parlement

Les travaux de crédits consistent en une série d'étapes durant l'année au cours desquelles le Parlement accorde au gouvernement le pouvoir de dépenser (lequel équivaut à toutes fins utiles au pouvoir d'agir, puisque la presque totalité des actions du gouvernement exigent des dépenses).

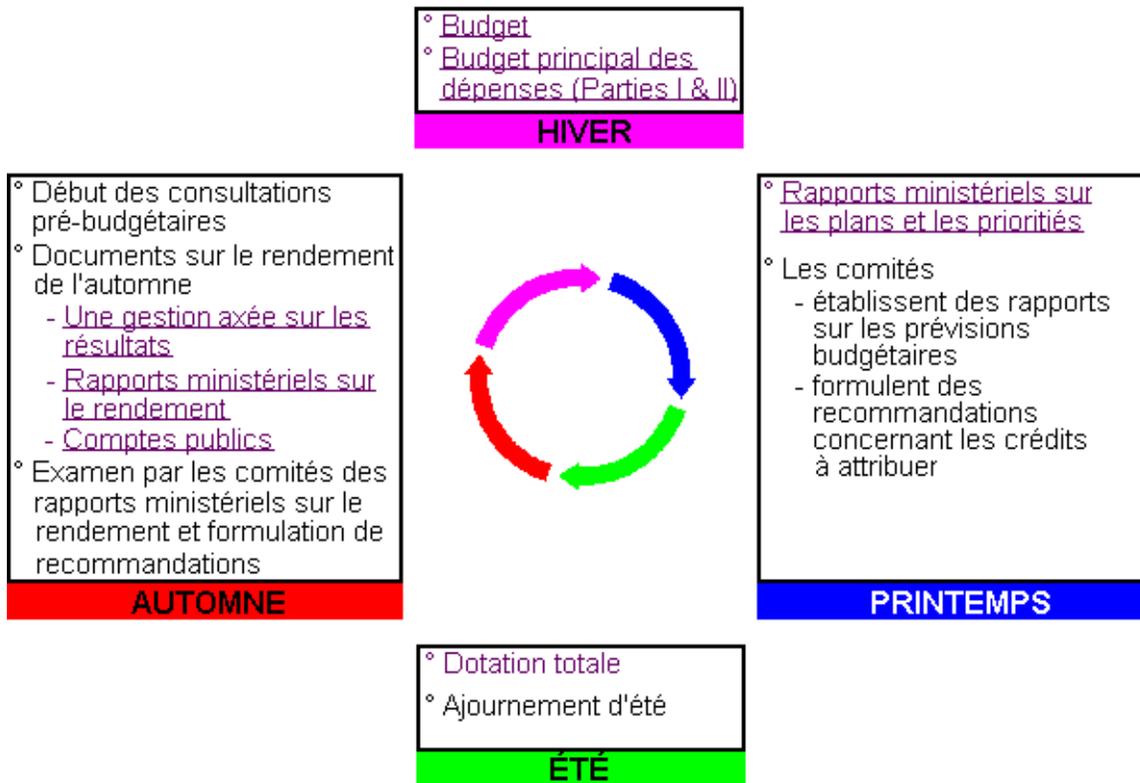
L'insatisfaction à propos du rôle que joue le Parlement dans le processus d'octroi des crédits remonte pratiquement à la Confédération. Elle a débouché sur plusieurs cycles de réforme et même poussé la Chambre à confier la plus grande partie de l'examen détaillé à ses comités permanents à la fin des années 60.

La phase de réforme la plus récente, qui a débuté en 1997, a surtout porté sur la qualité de l'information financière dont dispose le Parlement. Des efforts ont été mis en œuvre afin que les rapports, au lieu de porter sur les résultats obtenus par le gouvernement (affaires entendues, brochures publiées, etc.), portent plutôt sur des résultats de plus haut niveau montrant que les activités des ministères revêtent de l'importance pour les citoyens. De plus, les rapports des ministères qui constituaient auparavant la partie III du Budget principal des dépenses ont été scindés en deux :

- Rapport ministériel sur le rendement (RMR) publié en novembre chaque année;
- Rapport sur les plans et les priorités (RPP) ministériel publié parallèlement au budget principal des dépenses à la fin de février.

Le processus d'octroi des crédits qui a résulté de toutes les réformes entreprises consiste en un processus annuel qui comporte une série presque ininterrompue d'interventions parlementaires. Le diagramme qui suit en donne un aperçu.

CYCLE DES RAPPORTS²



Remarque : La présentation de budgets supplémentaires des dépenses et l'affectation des crédits requis peuvent se faire plusieurs fois par année.

* Diagramme extrait du site Web du Conseil du Trésor : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/cycle/cycle_f.htm.

Le nouveau processus d'établissement de rapports tient compte du fait qu'au moment où ils sont présentés à la Chambre des communes, les budgets reflètent les engagements du gouvernement et ne font presque jamais l'objet de modifications de la part du Parlement. La présentation au Parlement d'un rapport sur le rendement à l'automne de chaque année, lorsque les budgets de l'exercice suivant sont encore en voie d'élaboration, lui offre l'occasion de faire des recommandations que le gouvernement pourrait prendre en considération avant de concrétiser ses plans de dépenses. En plus d'expliquer les budgets, chaque printemps, les rapports sur les plans et les priorités donnent des informations sur les exercices futurs qui offrent encore une fois au Parlement l'occasion de faire part au gouvernement de ses commentaires sur les plans de dépenses qui n'ont pas déjà été transformés en prévisions de dépenses.

² Diagramme tiré du site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor où le lecteur trouvera également différents documents d'information sur les travaux de crédits. Voir : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/cycle/cycle_f.htm.

Observation 1 : Le nouveau processus de présentation des rapports représente une nette amélioration par comparaison aux rapports précédents, en théorie. Les organismes qui font rapport au Parlement de même que le Parlement et ses comités doivent maintenant s'employer à maximiser les possibilités que le processus offre et faire en sorte que le concept donne de meilleurs résultats dans la pratique.

Rapports de comités précédents

Lorsque le dernier cycle de réforme a été entamé, le Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre a publié un rapport fondé sur les travaux d'un sous-comité (Marlene Catterall/John Williams) qui avait étudié à fond les travaux de crédits³. Le comité a soutenu que le Parlement a un rôle important à jouer s'agissant d'obliger le gouvernement à rendre des comptes et de surveiller ses dépenses, mais il a conclu, à la fin des années 90, que « ...les importantes sommes dépensées par le gouvernement sont assujetties à un examen parlementaire qu'il faut bien qualifier de superficiel⁴ ». Pour combler cette lacune, le comité a fait 52 recommandations, dont celles-ci :

- créer un comité permanent des budgets des dépenses ayant un vaste mandat et le pouvoir d'examiner des questions n'ayant fait l'objet d'aucune étude comme les programmes législatifs, les dépenses fiscales et les garanties de prêt (laquelle a trouvé son reflet dans la création du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires);
- porter une attention accrue à la nécessité d'avoir des membres d'expérience au sein des comités chargés de l'étude des budgets des dépenses;
- conférer aux comités le pouvoir de réaffecter des fonds à l'intérieur des budgets des dépenses;
- donner plus de relief à l'étude du budget des dépenses (au moment des consultations pré-budgétaires et au moyen d'audiences télévisées, par exemple);

³ Voir Chambre des communes, Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, *L'étude des crédits: boucler la boucle du contrôle*, décembre 1998. Disponible en ligne à: <http://www.parl.gc.ca/InfoComDoc/36/1/PRHA/Studies/Reports/prharp51-f.htm>. Outre qu'il contient d'importantes recommandations, ce rapport donne un excellent aperçu de l'évolution de la procédure parlementaire applicable aux budgets des dépenses, ainsi que des évaluations d'universitaires et de parlementaires.

⁴ *Ibid.*, p. 3.

- clarifier le budget des dépenses et les responsabilités des sous-ministres à l'égard de celui-ci et n'invoquer que rarement le principe de la confiance durant l'examen des crédits par le Parlement.

Ce rapport ne recommandait aucun changement de taille ni au fond ni à la forme des documents budgétaires (qui étaient nouveaux à ce moment-là), mais des améliorations importantes y ont été proposées : fournir de l'information sur les autres orientations possibles, les cadres d'évaluation des programmes et les grands dossiers de l'avenir.

En 2000, le Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre a publié un rapport fondé sur les travaux d'un sous-comité qui avait étudié les améliorations aux rapports financiers présentés au Parlement et évalué les progrès réalisés à l'égard des recommandations de 1998 (Paul Szabo, également membre du sous-comité, est l'auteur de ce rapport)⁵. Ce rapport réaffirmait l'importance d'une amélioration de l'efficacité du Parlement dans le processus budgétaire et contenait 12 recommandations, dont celles-ci :

- améliorer la qualité de l'information (notamment pour mieux refléter la nature interministérielle de nombreuses activités);
- fournir un meilleur soutien en personnel aux comités entreprenant une étude des budgets des dépenses;
- veiller à la stabilité des comités afin qu'ils puissent acquérir l'expertise technique se rapportant aux différents ministères et à leurs budgets des dépenses.

Plus récemment, le Comité spécial sur la modernisation et l'amélioration de la procédure à la Chambre des communes a proposé de confier chaque année l'examen de deux budgets des dépenses au comité plénier (recommandation qui a par la suite été adoptée par la Chambre) pour combler partiellement ce qu'il considérait être une lacune de longue date dans l'examen des budgets⁶.

Marlene Catterall, John Williams et Paul Szabo ont donné au sous-comité un aperçu de leurs rapports durant la phase initiale de ses travaux. Le comité les remercie de l'importante contribution de leurs rapports à la définition de l'orientation et des priorités de la réforme du processus budgétaire.

⁵ Chambre des communes, Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, Rapport, *Projet d'amélioration des rapports financiers au Parlement — Phase 2: Continuons en avant*, juin 2000. Disponible en ligne à : <http://www.parl.gc.ca/InfoComDoc/36/2/HAFF/Studies/Reports/haffrp037-f.html>.

⁶ Chambre des communes, Comité spécial sur la modernisation et l'amélioration de la procédure à la Chambre des communes, *Rapport*, juin 2001. Disponible en ligne à : <http://www.parl.gc.ca/InfoComDoc/37/1/SMIP/Studies/Reports/SMIP-F.htm>.

Observation 2 : Les développements des dernières années ont confirmé l'importance d'une surveillance parlementaire efficace des dépenses du gouvernement, les conclusions de rapports parlementaires antérieurs au sujet de la nécessité d'une amélioration, de même que les orientations et les priorités en matière de réforme que ceux-ci ont cernées. La priorité du Parlement consiste maintenant à veiller à ce que les progrès se poursuivent.

Le présent rapport

Le principal défi consiste désormais à bâtir sur les progrès réalisés jusqu'à maintenant au lieu de simplement passer en revue les travaux antérieurs sur les fondements conceptuels et les grandes priorités de la réforme. Dans ce rapport, les membres du comité se penchent sur l'expérience acquise par le Parlement de la nouvelle structure de présentation de rapports sur les budgets des dépenses au cours des trois années qui se sont écoulées depuis que le Sous-comité Szabo a effectué son étude, et concentrent leur attention sur les conclusions qui se dégagent des travaux effectués par le Sous-comité et le comité principal au cours des derniers mois.

Les membres du sous-comité ont examiné soigneusement au cours d'une série de réunions un programme d'un grand ministère (le programme des biens immobiliers de Travaux publics et services gouvernementaux Canada). Cette étude leur a fourni l'occasion de mettre à l'épreuve des stratégies d'étude des budgets des ministères et, de manière plus générale, d'explorer les possibilités offertes par le processus budgétaire et la structure de présentation des rapports ministériels mise au point ces dernières années. Ces travaux, conjugués à ceux du comité principal sur les budgets supplémentaires des dépenses, en mai dernier, et à des travaux plus récents sur le budget principal des dépenses de plusieurs organismes relevant de son mandat, ont servi de fondement au présent rapport.

Les suggestions et recommandations ci-dessous issues de cette étude ont un caractère essentiellement pratique. Nous croyons qu'elles contribueront à la réalisation de progrès en proposant des mesures particulières que les comités, le Parlement et les ministères peuvent prendre sur-le-champ pour maximiser l'efficacité des réformes des dernières années.

PARTIE III : STRATÉGIES PRATIQUES D'EXAMEN DES PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES

Avant de commencer les « travaux pratiques » afin d'expérimenter le processus budgétaire pour éventuellement formuler des recommandations devant l'améliorer, le Sous-comité a tenu à valider son plan de travail et à préciser son approche et ses objectifs.

Un déjeuner de travail, auquel furent conviés les présidents et les coprésidents des comités de la Chambre des Communes, fut organisé pour partager les impressions et recueillir les suggestions des parlementaires quant à la façon d'aborder l'examen des prévisions budgétaires et des crédits par les comités parlementaires. Cette rencontre a permis de faire connaître les activités du sous-comité et de mettre en relief les préoccupations des présidents des comités parlementaires quant à l'efficacité de l'examen des prévisions budgétaires.

A. Un outil à la disposition des parlementaires

Auparavant, une réunion fort constructive avait permis au sous-comité de recueillir les conseils du Bureau de la vérificatrice générale (BVG) sur la façon d'aider les parlementaires à s'investir davantage dans l'étude des prévisions budgétaires. Le BVG a rappelé qu'un examen efficace des prévisions budgétaires par les comités parlementaires exige de ceux-ci qu'ils fassent des études minutieuses et qu'ils portent attention aux différentes politiques, aux sommes en jeu et aux dépenses effectuées. Ces conseils du BVG ainsi que plusieurs autres sont contenus dans un document intitulé « **L'examen des documents du Budget des dépenses par les comités parlementaires** » remis au sous-comité. Ce document décrit de façon claire et concise le processus d'examen du *Budget des dépenses*, offre une vue d'ensemble du rôle des autres participants (Ministères, Secrétariat du Conseil du Trésor, Bureau de la vérificatrice générale) au mécanisme d'examen du *Budget des dépenses* et propose une méthode de travail aux comités et une série de questions pouvant être posées aux témoins. Le Sous-comité recommande :

1. **Que le document intitulé *L'examen des documents du Budget des dépenses par les comités parlementaires* soit remis par le Bureau de la vérificatrice générale à tous les parlementaires, après chaque élection, à titre d'outil de travail de référence.**
2. **Que la Chambre des communes et la Bibliothèque du Parlement organisent, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, un atelier sur le processus budgétaire qui sera offert dans le cadre de la séance d'orientation à l'intention des nouveaux**

députés, et que des ateliers de formation axés sur les moyens à prendre pour maximiser l'efficacité du Parlement à tenir les gouvernements responsables par le biais du processus budgétaire soient offerts à intervalle régulier chaque année, grâce à une réaffectation du budget du Centre canadien de gestion (ou de son successeur).

B. Concentrer l'examen sur un programme particulier

Lors de cette réunion, le Bureau de la vérificatrice générale a aussi mentionné au sous-comité que pour faciliter l'examen des prévisions budgétaires il était plus productif de se concentrer sur un programme particulier ou un organisme de taille relativement modeste, car pour la vérificatrice générale, la clé d'un examen efficace se trouve dans la connaissance de l'institution, ce qui demande du temps.

Dans cette foulée, le Sous-comité a choisi d'étudier le Budget des dépenses du programme des biens immobiliers de Travaux publics et services gouvernementaux Canada (TPSGC) parmi les programmes et organismes suggérés par le Bureau de la vérificatrice générale à la demande du sous-comité.

Le programme des biens immobiliers de TPSGC gère un ensemble de locaux d'une superficie de six millions de mètres carrés, répartis dans 2 500 établissements dans l'ensemble du Canada, fournissant un milieu de travail à environ 190 000 fonctionnaires fédéraux dispersés dans quelque 100 ministères et organismes.

Cette direction générale de TPSGC joue le rôle d'expert en immobilier du gouvernement du Canada. Elle est responsable de l'acquisition, de la gestion, du fonctionnement, de l'entretien, de la réparation, de la construction et de l'aliénation de biens immobiliers (p. ex. locaux à bureaux, laboratoires et autres installations à vocation particulière) pour le compte de ministères et d'organismes fédéraux. Cette direction générale administre également, pour le compte du gouvernement fédéral, les paiements en remplacement d'impôts et le Fonds renouvelable d'aliénation des biens immobiliers, qui facilitent la cession des immeubles excédentaires par rapport aux besoins du gouvernement. Les dépenses prévues de cette direction générale sont de 1,8 milliard de dollars pour 2003-2004.

Les travaux du sous-comité ont démontré que cette stratégie, visant à concentrer les efforts d'examen sur un programme en particulier, peut améliorer de façon significative l'efficacité de l'examen. Elle a permis aux membres du sous-comité de faire l'examen d'un programme bien défini à l'intérieur d'un laps de temps limité. Cette stratégie a aussi donné l'occasion aux membres du sous-comité d'étudier, relativement en profondeur, les activités de ce programme, plutôt que de procéder à une revue de renseignements généraux. Le Sous-comité recommande :

3. **Que les comités parlementaires qui entreprennent l'examen du *Budget de dépenses* des grands ministères envisagent de restreindre leur étude à un programme ou un organisme en particulier (la sélection suivant les principes de l'alternance et de l'échantillonnage), compte tenu des contraintes de ressources et de temps.**

Les membres du sous-comité tiennent à souligner que toute action s'inscrivant dans le cadre de la recommandation précédente ou des autres recommandations de ce rapport, devra inévitablement adopter une approche stratégique et une dimension d'investigation. L'adoption d'une approche stratégique exigera un effort collectif reflétant les intérêts et les objectifs de tous les membres du comité et pourrait impliquer dans un premier temps (lorsque le temps le permet), l'étude de programmes particuliers et par la suite de programmes connexes de plus grande envergure, de ministères ou de programmes interministériels.

C. L'examen préliminaire avec l'appui du Bureau de la vérificatrice générale

En 2002, la fonction d'acquisition de locaux à bureaux du programme des services immobiliers de TPSGC a fait l'objet d'une vérification du BVG dont les résultats ont été rendus publics dans son rapport de décembre 2002. Cette vérification a notamment mis en lumière certaines lacunes au niveau de la planification à long terme de l'offre et de la demande d'espaces à bureaux. Cette étude du BVG a surtout offert une base d'analyse solide au sous-comité lui permettant de mieux comprendre les enjeux auxquels fait face le programme des biens immobiliers. À noter que lors de sa préparation en vue de l'examen des prévisions budgétaires du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires a aussi jugé fort utile la tenue d'une réunion avec le Bureau de la vérificatrice générale au sujet de la fonction de contrôleur du SCT. La fonction de contrôleur a fait l'objet d'un rapport du BVG récemment et lors de leur témoignage devant le Comité, les représentants du BVG ont plaidé pour son renforcement. Le Sous-comité recommande :

4. **Que les comités parlementaires qui examinent le *Budget des dépenses de programmes* ou d'organismes ayant fait l'objet d'une étude de la vérificatrice générale envisagent d'utiliser les rapports et de solliciter les conseils du Bureau de la vérificatrice générale dès qu'ils entreprennent leurs travaux.**

D. Réunions préparatoires

Au fil des réunions et des discussions, un consensus a émergé parmi les membres du sous-comité voulant que les comités devaient être mieux préparés pour étudier le *Budget des dépenses* d'un programme ou d'un organisme en particulier. Les questions posées aux fonctionnaires « à froid » ne permettent pas d'engager un dialogue

véritablement utile, puisque les parlementaires ne sont pas en mesure de juger de la pertinence des réponses des fonctionnaires ou de les relancer. Le Sous-comité recommande :

- 5. Que les comités parlementaires envisagent la tenue de réunion(s) de planification avant l'audition des fonctionnaires, afin qu'ils puissent approfondir leur connaissance du programme ou de l'organisme étudié. Ces réunions de planification pourraient mettre à contribution des documents préalablement obtenus des fonctionnaires et répondant à des questions précises.**

La charge de travail des parlementaires et la quantité et la complexité de l'information devant être assimilée font en sorte qu'il peut être utile de répartir les tâches parmi les membres d'un comité. Cette approche, expérimentée lors des travaux du sous-comité, a permis de maximiser les ressources limitées de celui-ci. Par conséquent, le Sous-comité recommande :

- 6. Que les membres des comités parlementaires envisagent la possibilité de se répartir les tâches dans l'examen des documents budgétaires et qu'ils fassent de même avec les documents supplémentaires fournis par les ministères ou organismes.**

E. Autres stratégies

Les travaux du sous-comité ont permis d'identifier d'autres stratégies qui peuvent être utiles selon la nature du programme ou de l'organisme qui est étudié. Ces stratégies pourraient contribuer à réduire le déséquilibre d'information qui existe entre les parlementaires et les fonctionnaires, ce qui permettrait un véritable dialogue.

Une première stratégie serait de mettre à profit la phase de planification pour recueillir le point de vue de clients ou de groupes intéressés par les activités du programme ou de l'organisme étudié. Le comité parlementaire pourrait ainsi obtenir un point de vue critique de l'évaluation que fait le programme ou l'organisme de son propre rendement dans les rapports présentés au Parlement. Cette approche permettrait aussi au comité parlementaire de savoir si les activités et les orientations du programme ou de l'organisme répondent aux besoins de ses clients. Le Sous-comité recommande :

- 7. Que les comités parlementaires envisagent la possibilité d'inviter les clients ou les groupes intéressés par les activités du programme ou de l'organisme étudié afin de recueillir un point de vue critique sur le rendement, les activités et les orientations de celui-ci.**

Au cours de la phase de planification, les comités pourraient aussi demander aux chercheurs de recueillir de l'information sur le programme ou l'organisme étudié et de préparer des questions techniques et administratives sur des sujets d'intérêt particulier qui seront transmises par la présidence du comité aux représentants des ministères avant qu'ils ne comparaissent devant le comité. L'information ainsi obtenue pourrait bonifier l'expertise des membres du comité. Une telle approche pourrait renforcer la capacité des comités à examiner en profondeur les programmes gouvernementaux et permettre aux membres des comités de traiter d'égal à égal lors de leurs échanges avec les fonctionnaires au sujet des plans, des priorités et du rendement des programmes. Lors de leurs travaux préparatoires, il est néanmoins important que les comités conservent un avantage stratégique et qu'il ne divulguent pas la totalité de leurs intérêts de recherche et qu'ils fassent en sorte que les intérêts de tous les partis politiques soient pris en compte afin de ne pas rendre le travail en comité et la comparution des fonctionnaires devant le comité, superflus. Les membres du sous-comité sont d'avis que l'information obtenue lors des réunions préparatoires peut améliorer de façon significative l'examen des prévisions budgétaires par les comités. Le Sous-comité recommande :

- 8. Que les comités parlementaires envisagent la possibilité de demander aux chercheurs de recueillir de l'information sur le programme ou l'organisme étudié et de préparer des questions techniques et administratives qui seront transmises par la présidence du comité aux représentants des ministères avant qu'ils ne comparaissent devant le comité.**

Une autre stratégie pouvant contribuer à améliorer l'efficacité du processus budgétaire serait de planifier longtemps à l'avance les réunions sur l'étude du *Budget des dépenses*. En général, et en fonction des considérations stratégiques exposées précédemment, la pratique accordant aux fonctionnaires une période de temps pour se préparer adéquatement avant de comparaître, pourrait mener à des réunions plus productives. De plus, le comité et le Sous-comité savent par expérience qu'il peut être difficile à brève échéance d'essayer d'organiser des réunions avec des experts qui ont un horaire de travail aussi chargé que celui des membres du comité. Par conséquent le Sous-comité recommande :

- 9. Que les comités parlementaires considèrent la préparation d'un calendrier précis pour l'examen du *Budget des dépenses* dans leur plan de travail et que les fonctionnaires et les experts appelés à comparaître soient avertis le plus longtemps possible à l'avance.**

Enfin, le professeur C.E.S. Franks a suggéré que les parlementaires seraient plus enclins à consacrer du temps et des efforts à l'examen des prévisions budgétaires si leurs travaux faisaient l'objet d'un rapport à la Chambre des communes. L'article 108 du Règlement de la Chambre des communes, qui traite du mandat des comités permanents, offre déjà cette possibilité. De plus, comme il est indiqué à la section II, le processus

budgétaire offre plusieurs occasions aux comités parlementaires de faire part aux ministères de leurs préoccupations., En particulier, les comités parlementaires peuvent exprimer leurs vues sur le Rapport sur les plans et priorités (RPP), publié au printemps, et sur le rapport ministériel sur le rendement (RMR), publié à l'automne. Si nécessaire, ces deux documents peuvent faire l'objet d'un rapport concis ou plus étoffé. Cette rétroaction du Parlement à l'endroit des ministères peut être utile à ces derniers qui peuvent en tenir compte lors du prochain cycle de préparation des prévisions budgétaires.

M. Robert Marleau, Greffier de la Chambre des communes à la retraite, a donné des conseils fort utiles au sous-comité lorsque ce dernier l'a rencontré le 4 juin 2003. Il a indiqué que le principe de la recommandation royale impose d'importantes contraintes aux comités puisqu'il fait obstacle à l'augmentation des montants des crédits, et qu'une décision rendue en 1973 par le Président de la Chambre contre les commentaires descriptifs ou les explications lorsqu'il est fait rapport des crédits n'est pas de nature à inciter les comités à faire rapport des budgets des dépenses. Cependant, les rapports sur les RPP et les RMR ne sont pas soumis à cette dernière contrainte. En outre, l'utilisation dans ces rapports d'expressions du genre de « le comité recommande que le gouvernement envisage la possibilité de... » permettrait de se prononcer en faveur de réaffectations ou d'augmentations des dépenses sans aller à l'encontre du principe de la recommandation royale. Les rapports sur les RPP et les RMR offrent donc la possibilité pour les ministères et les ministres d'une véritable rétroaction de la part des comités, ce qui amène le Sous-comité à recommander :

10. Que les comités parlementaires envisagent de déposer régulièrement de courts rapports sur les plans et priorités ministériels et sur les rapports sur le rendement dans le but de fournir une rétroaction aux ministères sur leurs principaux documents de responsabilisation.

F. Les réunions avec les fonctionnaires

Les réunions avec les fonctionnaires du programme des biens immobiliers de TPSGC ont permis de valider l'approche selon laquelle une bonne préparation peut donner de meilleurs résultats. Parmi les stratégies utilisées, les membres du sous-comité se sont réparti la tâche d'étudier le Rapport sur les plans et priorités, le Rapport sur le rendement et celui sur le Budget principal des dépenses et ont développé des questions pointues sur les activités, les enjeux et les orientations du programme.

De plus, avant la réunion avec les fonctionnaires, le Sous-comité a obtenu un document de rendement interne du programme des biens immobiliers, intitulé *Tableau de bord équilibré*. L'étude de ce document a permis aux membres du sous-comité de soulever des questions et d'obtenir des réponses leur permettant de mieux juger de la valeur des services offerts aux Canadiens par ce programme, en contrepartie des crédits accordés par le Parlement. Tout compte fait, l'obtention de ce document a résulté en une rencontre très productive avec les fonctionnaires du programme des biens immobiliers de TPSGC.

Le Tableau de bord équilibré (TBE) du programme des biens immobiliers joue un rôle indispensable pour les hauts fonctionnaires de TPSGC, puisqu'il leur permet de suivre au moyen d'une trentaine d'indicateurs de rendement, les progrès accomplis en fonction de l'orientation stratégique du programme. Il permet également de démontrer à quel point le programme apporte une valeur ajoutée à ses clients, au gouvernement, et, en définitive, à l'ensemble du grand public canadien. Le TBE permet aussi de travailler dans une communauté d'objectifs, en combinant la vision et l'orientation stratégique avec les opérations quotidiennes, pour constituer une stratégie intégrée. Le tableau de bord équilibré est un système de gestion qui apporte, à grand renfort de graphiques et de tableaux, de l'information stratégique dans quatre grands secteurs (succès auprès des clients, ressources humaines, gestion des biens et succès financier) afin de permettre de prendre des décisions factuelles. Le TBE constitue un mécanisme qui oriente et organise la rétroaction, pour apporter des améliorations continues au rendement.

Le Sous-comité a montré beaucoup d'intérêt pour le TBE, en notant que sa facture se rapproche de celle des rapports annuels des sociétés par actions. Même si certains des indicateurs de rendement utilisés dans le TBE étayaient le Rapport ministériel sur le rendement et le Rapport sur les plans et priorités, qui sont présentés au Parlement, la plupart n'y sont pas. Les membres du sous-comité ont trouvé cette information fort utile et elle pourrait fort bien venir bonifier l'information déjà présente dans les RMR et les RPP, d'autant plus qu'une information de ce type est généralement déjà produite par plusieurs ministères.

G. La rencontre avec les représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor

Suite aux rencontres avec les fonctionnaires du programme des biens immobiliers de TPSGC, le Sous-comité a voulu savoir quelle était l'opinion du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) au sujet de la qualité des rapports présentés au Parlement par le programme des biens immobiliers de TPSGC. À ce sujet, les représentants du SCT ont corroboré les propos des membres du sous-comité voulant qu'à titre d'exemple, le rapport sur les plans et priorités du programme des biens immobiliers de TPSGC présentait des lacunes et ne respectait pas entièrement les lignes de conduites édictées par le SCT. Néanmoins, les représentants du SCT ont affirmé devant le Sous-comité que l'examen des prévisions budgétaires du programme des biens immobiliers allait avoir des effets positifs sur le contenu des rapports présentés au Parlement par ce programme.

À cet égard, le SCT juge très positivement la rétroaction qu'il obtient des parlementaires au sujet des rapports ministériels présentés au Parlement. D'ailleurs, le Secrétariat du Conseil du Trésor aimerait obtenir plus de commentaires de la part des parlementaires afin qu'il puisse œuvrer à améliorer les rapports qui leur sont destinés. Le Sous-comité recommande :

- 11. Que les comités parlementaires envisagent la possibilité de prévoir une rencontre avec le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) dans leur calendrier d'examen du Budget des dépenses.**

Cette rencontre, suivant celle avec les fonctionnaires, permettrait au SCT de recueillir la rétroaction du comité parlementaire concernant la qualité des rapports du programme ou de l'organisme étudié et de faire le suivi en vue de les améliorer.

H. Ressources pour les comités

À de rares exceptions près, les diverses stratégies recommandées dans le présent chapitre exigeront plus de temps de la part des comités, de leurs membres et de leur personnel. Le Sous-comité reconnaît que cela risque de poser un grave problème. Au cours des travaux dont le présent rapport est le fruit, les députés ont pu constater les contraintes de temps qui font partie intégrante de l'expérience des membres des comités parlementaires, et constituent un obstacle de taille à une plus grande efficacité.

En outre, un examen plus poussé des prévisions budgétaires et des rapports connexes ne représente qu'un aspect du défi que le Parlement et ses comités ont à relever. Des rapports parlementaires antérieurs sur le processus budgétaire ont en effet fait ressortir qu'à l'ère moderne, le travail du Parlement est de tenir les gouvernements responsables de leurs actes, y compris les plans et priorités établis, les mesures prises, les coûts engagés et les résultats atteints. L'examen des budgets s'inscrit donc dans un processus annuel de responsabilisation qui exige de porter une attention constante aux programmes et à leurs répercussions, de même qu'au respect par le gouvernement de ses engagements⁷.

De l'avis des membres du sous-comité, il faudra à tout prix affecter des ressources supplémentaires au soutien en personnel pour que les comités puissent relever les défis qui découlent de leur rôle dans le processus de responsabilisation, à l'égard notamment des prévisions budgétaires. Les comités devront nécessairement compter sur le soutien de leur personnel pour pouvoir exercer les nouvelles activités proposées dans le présent

⁷ Pour reprendre les propos formulés par l'expert parlementaire C.E.S. Franks dans le mémoire qu'il a présenté au comité : « Le rôle du Parlement dans le processus budgétaire est d'examiner, de critiquer et, en fin de compte, d'approuver les budgets... Le Parlement doit exiger des comptes du gouvernement; il ne gouverne pas. » (C.E.S. Franks, *Some Comments on the Estimate Process*, mai 2003, p. 3.) Lors de la dernière audience du sous-comité, le 26 mai 2003, M. Donald E. Savoie, de l'Université de Moncton, et MM. Peter Dobell et Martin Ulrich du Centre parlementaire, ont soutenu énergiquement que le rôle du Parlement en tant que mécanisme de responsabilisation exige que les comités accordent une attention soutenue aux plans et priorités, aux programmes et aux résultats et que les travaux consacrés aux budgets soient considérés comme un sous-ensemble de cette activité permanente.

rapport concernant la reddition de comptes. Les besoins varieront d'un comité à l'autre, mais il faudra qu'il y ait suffisamment de ressources pour que le personnel des comités puisse, au besoin :

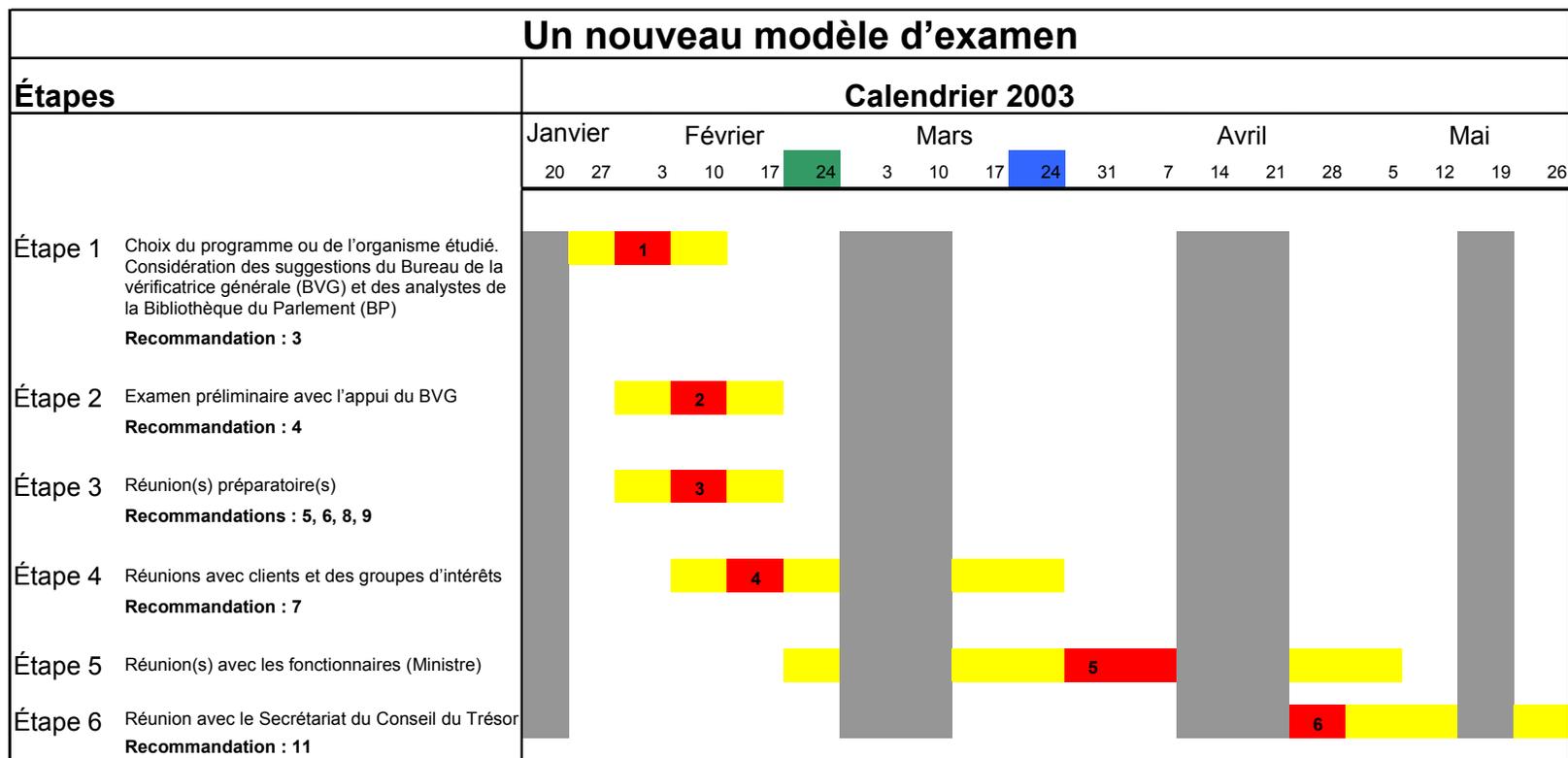
- travailler proactivement avec les députés à la planification à long terme des travaux budgétaires des comités,
- surveiller activement et continuellement le rendement des ministères et d'autres organisations relevant des mandats des comités,
- identifier les programmes et les activités nécessitant un examen spécial et chercher avec les membres des comités à obtenir des renseignements supplémentaires,
- fournir un soutien analytique pour les audiences portant sur les budgets des dépenses (comme cela se fait actuellement),
- rédiger les questions techniques posées aux témoins ministériels au cours des audiences sur les budgets des dépenses,
- entreprendre les plus nombreux travaux de suivi engendrés par les demandes d'information présentées par les députés au personnel des comités et aux témoins en raison des examens plus approfondis proposés dans le présent rapport, ainsi que les activités plus générales de suivi et de surveillances mentionnées ci-dessus.

Parce qu'il travaille constamment pour les comités, le personnel actuellement fourni par la Bibliothèque du Parlement est le mieux placé pour appuyer les travaux plus poussés sur les prévisions budgétaires et les rapports connexes des ministères. Ce qu'il faut, essentiellement, c'est accroître le soutien actuel pour que le personnel affecté aux comités puisse continuer à s'acquitter de ses fonctions actuelles tout en remplissant les tâches nouvelles ou accrues qu'il est proposé de lui confier ci-dessus. Par conséquent, le Sous-comité recommande :

- 12. Que la Bibliothèque du Parlement élabore, aux fins d'examen par le Bureau de régie interne, une proposition faisant état des principales améliorations à apporter au soutien des travaux budgétaires des comités de la Chambre des communes et des délais de mise en œuvre, et se voie accorder les ressources supplémentaires nécessaires pour fournir le soutien accru que nécessiteront les exigences définies dans le présent rapport.**

Les membres du sous-comité tiennent aussi à souligner que dans le but de maximiser l'utilisation des nouvelles ressources, les comités devront s'assurer que l'examen continu des prévisions budgétaires soit reconnu comme une priorité par l'ensemble du personnel des comités. Les tâches relatives à l'examen des prévisions budgétaires (voir liste ci-dessus) devront par conséquent faire l'objet d'une attention constante et une d'approche proactive.

I. Un nouveau modèle d'examen



Notes :

- 1. Le périodes consacrées aux réunions sont présentées à titre indicatif seulement
- 2. Le calendrier est établi sur la base de 2 réunions par semaine.

Légende :

- Période suggérée
- Période pouvant être considérée
- Relâche
- Dépôt des Budgets principaux des dépenses
- Dépôt des Rapports sur les plans et priorités

PARTIE IV : AMÉLIORER L'INFORMATION ET RENFORCER LA MOTIVATION

S'il y a bien un consensus parmi les députés au sujet de l'examen des prévisions budgétaires, c'est que les documents présentés au Parlement (Budgets principal et supplémentaires des dépenses, Rapport sur les plans et priorités et Rapport ministériel sur le rendement) ne soulèvent guère l'enthousiasme. Le caractère volumineux des documents, la présentation et le type de renseignements, le ton et le style du langage utilisé ont maintes et maintes fois été décriés par les membres de comité. En dépit des progrès réalisés, il s'agit d'un problème qui perdure comme nous en avons fait mention à la section 2 de ce rapport.

A. Le respect des lignes de conduite édictées par le Secrétariat du Conseil du Trésor

D'abord, les travaux du sous-comité ont permis de constater que le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) n'est pas parvenu à faire respecter ses lignes de conduite quant au contenu des rapports présentés au Parlement. Qui plus est, Madame Maria Barrados, du Bureau de la vérificatrice générale, a affirmé devant le Sous-comité que dans le cas des Rapports sur les plans et priorités (RPP), les ministères ont de la difficulté à présenter des éléments concrets et désirent garder une certaine latitude en ne s'engageant pas à rencontrer des objectifs trop précis. (Maria Barrados, vérificatrice générale adjointe, le mercredi 26 février 2003 à 18h00)

Selon les lignes de conduite du SCT publiées en septembre 2002, les *Rapports sur les plans et les priorités* (RPP) doivent respecter certains principes de présentation au public. Le SCT a défini à cet effet six principes que doivent observer les ministères et les organismes dans le cadre de la préparation de leur RPP. Forts de leur expérience dont il est fait état dans le présent chapitre et de celle d'autres comités, les membres du sous-comité croient que ces principes demeurent les normes clés que les RPP doivent respecter pour qu'il puisse y avoir un véritable examen des programmes et dépenses des ministères. Ces six principes sont les suivants⁸:

1. Avantages et résultats pour les Canadiens

- Le rapport doit expliquer ce que le ministère ou l'organisme compte entreprendre et les résultats qu'il souhaite produire au cours de la période de planification. Il doit aider les Canadiens à comprendre les objectifs que le ministère (et donc le gouvernement) tente

⁸ Voir Secrétariat du Conseil du Trésor, Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004. Septembre 2002. (http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/guide_0304f.pdf)

d'atteindre en présentant un sommaire de haut niveau des résultats prévus et des stratégies et des ressources qui seront consacrées à cette fin.

2. Plans et priorités qui serviront à fournir des avantages et des résultats

- Le rapport doit présenter une image cohérente des plans et des priorités du ministère. Pour chaque priorité, votre organisation doit exposer un plan qu'elle a l'intention d'appliquer afin d'obtenir des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes. **Les plans doivent mettre en lumière les résultats visés en fournissant une cible claire. Dans tous les cas, un délai estimatif doit être établi au titre de l'exécution du plan et il doit être précisé vers quel moment les Canadiens et les Canadiennes peuvent s'attendre à des résultats.**

3. Leçons apprises et mises en application comme suite aux expériences antérieures

- L'objectif principal d'un document de planification est d'énoncer les plans et les priorités à venir et d'expliquer le contexte des décisions. La révision et l'amélioration des plans sont des indices de saines pratiques de gestion. Comme les plans ministériels sont faits pour être modifiés, les ministères ne devraient pas hésiter à consigner tant les changements apportés au milieu, que les leçons tirées des changements. Les lecteurs voudront peut-être comparer ce rapport à des renseignements sur le rendement et à des plans antérieurs afin de déterminer ce qui est advenu de ces engagements ou résultats promis. Si ceux-ci ne sont pas clairement établis, le lecteur pourrait conclure qu'ils n'ont pas été réalisés et que le rapport ne porte que sur des éléments positifs. Dans les cas où des changements ont été apportés, il est important d'expliquer ces changements et de les justifier.

4. Défis, risques et justifications des choix retenus

- Une organisation a souvent le choix entre plusieurs avenues pour l'atteinte d'un même objectif. Chacune de ces avenues comporte ses avantages et ses risques mais le choix ultime peut toujours être débattu. Un plan bien conçu souligne les diverses options et met en relief la logique qui se profile derrière le choix effectué.

5. Total des dépenses prévues

- Le plan doit illustrer logiquement de quelle manière les priorités et les ressources utilisées mèneront à la réalisation ultime des résultats stratégiques à long terme. **Les ressources qui ont été attribuées à chacune des priorités ministérielles de chaque résultat stratégique doivent être identifiées.** Seules les priorités principales doivent être énumérées mais il faut que les ministères fournissent certaines indications aux Canadiens pour qu'ils se fassent une idée du coût prévu d'une priorité donnée.

6. Évaluation du rendement

- Le RPP doit expliquer comment un ministère prévoit surveiller les progrès accomplis pour l'atteinte des résultats prévus dans ses plans et priorités. **De bonnes pratiques de surveillance s'appuient sur un ensemble d'indicateurs bien établis qui permettent d'évaluer les résultats réels. Dans la mesure du possible, des mesures précises et quantifiables doivent servir d'indicateurs.**

Après avoir entendu les observations générales du Bureau de la vérificatrice générale (BVG), le Sous-comité a entrepris l'étude détaillée des documents présentés au Parlement par le programme des biens immobiliers de TPSGC tel que décrit dans le chapitre précédent. En mettant le processus à l'épreuve, le Sous-comité a constaté que l'information contenue dans le rapport sur les plans et priorités 2003-2004 du programme des biens immobiliers affichait certaines des lacunes généralement observées par le BVG dans les rapports ministériels présentés au Parlement. Certains des principes énoncés par les lignes de conduite du Secrétariat du Conseil du Trésor n'étaient pas respectés ou l'étaient à peine. Le Sous-comité a notamment constaté l'absence d'indicateurs et de repères clairs et quantifiables ainsi que d'échéanciers précis pour tous les résultats visés par le programme. Le Sous-comité a aussi déploré l'absence d'indications claires quant aux ressources qui ont été attribuées à chacune des priorités de chaque résultat stratégique. De plus, dans son rapport sur les plans et priorités 2003-2004, le programme des biens immobiliers ne revient pas sur les engagements et la performance de l'année précédente et n'expose pas clairement les mesures qu'il entend prendre pour corriger la situation dans les cas où les résultats visés n'ont pas été atteints ou doivent être améliorés. Sur la base des documents présentés au Parlement, il a d'ailleurs été difficile pour le Sous-comité de savoir si les résultats visés, d'une année à l'autre, avaient été atteints.

Pourtant, l'information susceptible de répondre aux besoins des parlementaires est disponible à l'interne et est utilisée par les gestionnaires du programme des biens immobiliers par le biais du *Tableau de bord équilibré* dont il a été fait mention dans le

chapitre précédent. À ce sujet, le Sous-comité a interrogé les fonctionnaires afin de savoir pourquoi l'information contenue dans le *Tableau de bord équilibré* ne se reflétait pas dans les rapports présentés au Parlement. La réponse fut qu'ils ne savent pas quels sont les besoins des parlementaires en matière d'information. Les lignes de conduite du Secrétariat du Conseil du Trésor sont pourtant claires et le respect de celles-ci permettrait de répondre plus efficacement à plusieurs des besoins exprimés par les parlementaires en matière d'information.

Il convient toutefois de rendre justice au programme des biens immobiliers de TPSGC en mentionnant qu'à la lumière de ce que les membres du sous-comité ont pu constater ailleurs, celui-ci se tire bien d'affaire comparativement à d'autres programmes ou organismes fédéraux au plan de la qualité des rapports présentés au Parlement. Toutefois, il y a encore place à l'amélioration.

B. Le rôle du Secrétariat du Conseil du Trésor

Suite aux rencontres avec les fonctionnaires du programme des biens immobiliers de TPSGC, le Sous-comité a voulu comprendre précisément quel était le rôle du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) dans la production des rapports présentés au Parlement par les ministères et les organismes fédéraux. En effet, le SCT a développé des lignes de conduite, mais celles-ci ne semblent pas être respectées systématiquement.

Les représentants du SCT ont affirmé au sous-comité que les rapports de 15 organismes fédéraux sur 87 feront l'objet d'une vérification quant à leur respect des lignes de conduite pour la production des rapports présentés au Parlement. L'an dernier, le SCT a examiné les rapports d'une dizaine d'organismes. L'essentiel de l'examen par le SCT se fait une fois les rapports déposés au Parlement. Peu ou pas d'examen des rapports soumis au SCT fait l'objet d'une vérification avant leur dépôt à la Chambre des communes en raison du peu de temps et de ressources disponibles pour effectuer cette tâche.

Cette situation a amené les membres du sous-comité à s'interroger sur le rôle du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) au plan de la préparation des rapports présentés au Parlement. Le SCT devrait-il se limiter à son rôle actuel de conseiller auprès des ministères et des organismes fédéraux ou évoluer vers un rôle de surveillance plus poussé, auquel cas il aura la responsabilité de s'assurer que ses lignes de conduite sont respectées ? Les deux options présentent des avantages et des inconvénients.

Accorder plus de pouvoir de **contrôle** au SCT mènerait assurément à un plus grand respect des lignes de conduite dans la production des rapports présentés au Parlement. Il est possible cependant que les ministères se démotivent, perdent leur sens de la propriété et se déresponsabilisent. Ils pourraient en venir à se contenter de répondre aux exigences du SCT plutôt que d'adopter une approche créatrice et de chercher à rapporter une information de plus en plus pertinente et de qualité.

L'approche actuelle de « **conseiller** » pour le SCT ouvre la porte à une plus grande indépendance de la part des ministères. Le principal risque de cette approche réside dans la capacité des ministères d'ignorer les consignes et les recommandations du SCT et dans le pire des cas de recycler, année après année, de mauvais rapports.

Le Sous-comité pense qu'il est aujourd'hui nécessaire d'évoluer vers une plus grande implication et un plus grand contrôle du Secrétariat du Conseil du trésor auprès des ministères et organismes fédéraux dans la production des rapports présentés au Parlement. Cette opinion s'appuie non seulement sur l'expérience du sous-comité acquise lors de ses travaux sur le programme des biens immobiliers de TPSGC, mais aussi sur l'expérience des membres du sous-comité sur d'autres comités et l'opinion recueillie au cours des dernières années auprès de leurs collègues parlementaires. Le Sous-comité recommande :

- 13. Que le Secrétariat du Conseil du Trésor procède à une revue systématique annuelle de tous les Rapports sur les plans et priorités après leur dépôt à la Chambre de communes et que les moyens nécessaires lui soient accordés, soit par le biais d'une réaffectation des ressources internes, soit, au besoin, sous la forme de nouvelles ressources.**
- 14. Que le Secrétariat du Conseil du Trésor, suite aux résultats de la revue annuelle de tous les Rapports sur les plans et priorités, sélectionne un échantillon de ministères et d'organismes avec lesquels il travaillera en étroite collaboration durant la phase de préparation du RPP pour l'année suivante et que les moyens nécessaires lui soient accordés, soit par le biais d'une réaffectation des ressources internes, soit, au besoin, sous la forme de nouvelles ressources.**

Les membres du sous-comité sont d'avis que le Sous-comité sur le processus budgétaire peut appuyer le Secrétariat du Conseil du Trésor et les ministères dans l'amélioration du contenu des Rapports sur le rendement et sur les plans et priorités. Les travaux futurs du sous-comité pourraient impliquer l'examen d'un échantillon de ces rapports en vue d'évaluer dans quelle mesure ils répondent aux lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor, ainsi qu'aux autres recommandations contenues dans ce rapport. Une revue systématique des rapports ministériels par le Sous-comité, en plus de celle en provenance des autres comités permanents, pourrait fournir une rétroaction importante aux ministères et constituer une base solide d'évaluation des progrès réalisés par le Secrétariat du Conseil du Trésor dans l'amélioration de la qualité des rapports.

C. Moderniser les rapports présentés au Parlement en évoluant vers une communication plus dynamique

Le Sous-comité est d'avis qu'une modernisation en profondeur des rapports présentés au Parlement s'impose aujourd'hui pour faciliter leur examen par les parlementaires. À long terme, la présentation et le contenu des rapports devraient emprunter certains éléments présents dans les rapports annuels des entreprises publiques et privées. D'ailleurs, les discussions avec les fonctionnaires du programme des biens immobiliers de TPSGC ont permis au sous-comité d'apprendre que ceux-ci s'inspirent de la façon dont les entreprises du secteur privé font rapport sur leur rendement à leur conseil d'administration pour développer leur propre stratégie en matière de mesure du rendement.

L'administration fédérale à travers des rapports présentés au Parlement doit impérativement améliorer sa capacité à bien communiquer l'information jugée pertinente par ses clients que sont les parlementaires et le public canadien et ce, dans un format qui leur convient. Comme toute autre publication à caractère économique ou financier qui communique une information chiffrée, à commencer par les documents du Budget par exemple, les rapports présentés au Parlement devraient faire un usage plus intensif d'outils statistiques comme les tendances et les variations annuelles et se servir de tableaux et de graphiques pour présenter les résultats et les idées. Les graphiques et les tableaux devraient être appuyés par de courts textes à valeur ajoutée qui viennent bonifier l'information chiffrée. En effet, mis à part les informations de base sur les crédits budgétaires, les rapports devraient s'employer à mettre en relief les succès mais aussi les insuccès des programmes, des ministères et des organismes, leurs causes et les correctifs devant être apportés pour atteindre les objectifs. Le Sous-comité recommande :

- 15. Que le Secrétariat du Conseil du Trésor s'engage dans une refonte de la forme et du contenu des rapports présentés au Parlement, l'objectif étant d'évoluer vers des documents plus concis, plus synthétiques, qui présentent un meilleur aperçu du rendement et des orientations à l'aide de tableaux et de graphiques présentant les tendances et les écarts clés et de repères et d'indicateurs chiffrés du rendement.**

- 16. Que le gouvernement du Canada confie au Secrétariat du Conseil du Trésor le mandat de développer, en collaboration avec chaque ministère ou organisme, des indicateurs de rendement précis et quantifiables reflétant leurs activités.**

Étant donné le peu de temps à leur disposition pour procéder à l'examen des prévisions budgétaires, les comités parlementaires ont besoin d'accéder rapidement à toute l'information pertinente. Par ailleurs, il faudrait trouver une façon de faire qui permettrait de concilier le besoin d'informations détaillées et le besoin de concision pour ne pas alourdir les documents. Le Sous-comité recommande :

17. Que tous les ministères et organismes fédéraux incluent dans les documents du Budget des dépenses des liens électroniques vers des sites Internet et des annexes afin que les lecteurs aient accès à des informations détaillées sur les programmes⁹.

Ces renseignements comprennent l'information générale sur le programme ou l'organisme, les rapports d'évaluation de programme, les rapports du Bureau de la vérificatrice générale, les rapports de rendement internes, les enquêtes auprès de la clientèle, etc.

D. Renforcer la motivation

Le comité croit que plusieurs des recommandations formulées ci-dessus inciteront les ministères et d'autres organismes à présenter de meilleurs rapports au Parlement. Pensons aux recommandations concernant le rôle du Secrétariat du Conseil du Trésor et la nécessité pour les comités parlementaires de faire rapport plus souvent en réponse à l'information fournie par les organismes gouvernementaux.

Il importe également de s'interroger sur les facteurs de motivation des comités parlementaires et des parlementaires qui y siègent. Cet aspect de la question comporte de multiples dimensions qui sortent pour la plupart du cadre d'un rapport axé sur les mesures pratiques pouvant être prises sur-le-champ.

Cependant, le comité croit qu'il serait possible d'apporter à la présentation des rapports sur les plans et les priorités une modification qui contribuerait grandement à inciter les comités parlementaires à consacrer plus de temps aux budgets des dépenses. Il s'agirait d'inclure un bref chapitre, idéalement au début du rapport de chaque ministère, qui ferait état des recommandations antérieures de comités parlementaires et des mesures que le ministère a prises pour y donner suite au moyen de l'affectation des ressources existantes et de modifications aux programmes, ainsi que de plans futurs. Ces renseignements constitueraient pour les parlementaires une preuve concrète que les travaux consacrés aux budgets des dépenses et aux rapports s'y rapportant ont été pris en considération par les ministères et donné des résultats. L'ajout de ce chapitre attirerait l'attention sur le travail réalisé par les comités à l'égard des rapports ministériels sur le rendement et des rapports sur les plans et les priorités ou encore sur les lacunes à cet égard.

⁹ Par exemple, des renseignements généraux sur le programme ou l'organisme, les rapports d'évaluation de programme, les vérifications internes, les rapports de la vérificatrice générale, les rapports de rendement internes et les enquêtes auprès de la clientèle.

Par conséquent, le Sous-comité recommande :

- 18. Que, dans le cadre de ses travaux d'amélioration continue du mode de présentation et du contenu des rapports sur les plans et les priorités, le Secrétariat du Conseil du Trésor envisage d'ajouter (idéalement au début de ces rapports) un bref chapitre qui donnerait une idée de la réaction du ministère aux recommandations antérieures des comités et aux motifs invoqués et définirait la manière dont les changements récents aux programmes, les affectations de ressources existantes et les futurs plans de dépenses donnent suite à ces recommandations.**

En outre, les membres du sous-comité croient que la procédure actuelle d'examen des budgets, définie au paragraphe 81(4) du Règlement, ne constitue pas un facteur de motivation suffisant pour que leur soit accordée l'attention recommandée ailleurs dans le présent rapport. À l'heure actuelle, comme il a été mentionné dans les chapitres précédents, un comité est réputé avoir fait rapport à la Chambre, sans amendements, du budget des dépenses qui lui a été renvoyé, à la fin de la période de crédits au cours de laquelle il y a eu renvoi. C'est à ce moment que la Chambre procède à l'examen du budget.

La procédure actuelle fait en sorte que les comités parlementaires accordent trop peu d'attention aux budgets des dépenses et aux questions de responsabilisation s'y rapportant, ce qui est inacceptable. Étant donné que les présidents de comité jouent un rôle de premier plan dans l'établissement et la mise en œuvre des programmes des comités et qu'il importe de veiller à ce que les budgets et les rapports connexes reçoivent une attention suffisante, les membres du sous-comité recommandent :

- 19. Que le Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre envisage d'examiner le paragraphe 81(4) du Règlement en vue d'y apporter des modifications, initialement pour une période d'essai de deux ans. Le nouveau paragraphe pourrait exiger que le président d'un comité réputé avoir fait rapport à la Chambre d'un budget lui ayant été renvoyé soit tenu de déposer devant la Chambre une lettre expliquant les raisons pour lesquelles le comité n'a pas choisi un ou plusieurs des programmes financés à l'aide du budget qui lui a été renvoyé, étudié à fond le ou les programmes choisis et fait rapport de ce budget à la Chambre.**

La recommandation finale que le Sous-comité souhaite faire pour renforcer la motivation découle de sa réunion du 4 juin avec M. Robert Marleau, Greffier retraité de la Chambre des communes. M. Marleau a soutenu, d'un ton persuasif, que les usages actuels (et les dispositions du Règlement sur lesquelles ils sont fondés) sont loin d'inciter

les députés à consacrer beaucoup de temps à l'étude des budgets. L'un des principaux facteurs de dissuasion est la période de 150 jours accordée au gouvernement pour préparer sa réponse officielle aux rapports de fond des comités sur les rapports sur les plans et les priorités ou les rapports ministériels sur le rendement. Bien qu'il puisse convenir aux vastes études d'orientation, lorsqu'il est conjugué à la difficulté de trouver le temps nécessaire pour débattre les rapports ou les réponses à la Chambre des communes, ce long délai fait obstacle à un dialogue soutenu entre les membres des comités et les ministres et à une tension dynamique entre le Parlement et le gouvernement, essentiels à une responsabilisation efficace. L'influence éventuelle du Parlement sur les dépenses futures s'en trouve également réduite. Les comités ne seront motivés à produire des rapports que si ceux-ci reçoivent l'attention voulue des ministres à la Chambre des communes.

M. Marleau a attiré l'attention des membres du sous-comité sur la procédure existante concernant les recommandations du Comité mixte permanent d'examen de la réglementation. Conformément aux articles 123 à 128 du Règlement, les rapports de ce comité recommandant l'abrogation d'un texte réglementaire sont réputés avoir été adoptés, à moins qu'un ministre n'y réponde à la Chambre, dans un délai de 15 jours, durant l'heure prévue à cette fin par le Règlement. Selon M. Marleau, cela motive les ministères à entamer un dialogue constructif avec le Comité et permet, dans la plupart des cas, de régler les questions sans qu'il soit nécessaire de rédiger des rapports.

Les membres du sous-comité sont d'accord avec M. Marleau pour dire que la procédure applicable aux rapports du Comité mixte permanent d'examen de la réglementation peut constituer un modèle susceptible de renforcer la motivation dans le cadre du processus budgétaire — pour ce qui est tant des travaux des comités que de la réponse des ministres et des ministères. Ce modèle revêtirait une importance particulière pour les comités concentrant leur attention sur des questions uniques qui se prêtent à un débat ciblé et à un règlement rapide. Étant donné que les comités pourraient également choisir d'entreprendre des études plus approfondies et plus complexes en réponse aux RPP et aux RMR, nous recommandons par conséquent :

20. Que le Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre envisage d'apporter des modifications au Règlement, initialement pour une période d'essai de deux ans, afin d'établir une procédure qui régirait les rapports des comités sur les rapports sur les plans et les priorités et les rapports ministériels sur le rendement. Une telle procédure offrirait aux comités le choix entre les deux options suivantes :

- a) **un débat d'une heure à la Chambre ou une motion réputée adoptée, selon le modèle de la procédure actuellement applicable aux rapports du Comité mixte permanent d'examen de la réglementation, ou;**

b) une réponse écrite obligatoire dans un délai de 90 jours selon le modèle actuellement prévu par l'article 19 du Règlement.

Les membres du sous-comité pensent que cette nouvelle option, permettant aux comités de faire en sorte que le ministre responsable puissent être appelé à rendre des compte devant la Chambre au sujet de leurs recommandations concernant les plans et priorités ou le rendement d'un ministère, constitue un puissant incitatif sur le plan de l'imputabilité. Cependant, ce nouveau pouvoir devrait être utilisé avec parcimonie et prudence. Il ne devrait être utilisé que pour des questions importantes qui se prêtent bien à un court débat en Chambre. Il devrait aussi être utilisé dans un esprit non-partisan. L'esprit non-partisan, qui a guidé les travaux du sous-comité, est d'ailleurs un outil essentiel à l'examen efficace des prévisions budgétaires.

PARTIE V : LES BUDGETS SUPPLÉMENTAIRES DES DÉPENSES

Deux séries de budgets supplémentaires des dépenses sont déposées devant le Parlement chaque année — le Budget supplémentaire des dépenses (A), habituellement étudié durant la période des crédits qui prend fin le 10 décembre, et le Budget supplémentaire des dépenses (B), normalement étudié durant la période des crédits se terminant le 26 mars.

Les budgets supplémentaires des dépenses permettent aux organismes gouvernementaux de demander au Parlement d'approuver les dépenses à l'égard de nouvelles initiatives qui nécessitent l'approbation de la législation par le Parlement, ou une planification ou un développement plus poussé, au moment de la préparation du budget principal des dépenses. Les budgets supplémentaires constituent également un moyen d'obtenir l'approbation de l'utilisation des fonds requis pour des événements imprévus, ou pour une gamme de mesures comme les transferts de crédit, les radiations de dette, les garanties de prêt, les nouvelles subventions ou l'augmentation des subventions, des modifications au libellé des crédits et le report de sommes des budgets de fonctionnement. Ils fournissent également au Parlement des renseignements à jour sur les dépenses des programmes législatifs.

Les budgets supplémentaires sont renvoyés aux comités permanents à des fins d'examen pour être ensuite soumis à la Chambre, selon le même mode de présentation que le budget principal des dépenses chaque année. Cependant, en raison de l'horaire chargé des parlementaires et des comités et des délais relativement courts (cinq semaines, interrompues par au moins une semaine d'intersession) à l'intérieur desquels il peut y avoir examen des budgets supplémentaires, à de rares exceptions près, peu d'attention y a été consacrée par les comités. Habituellement, la Chambre en est saisie sans même que les comités aient fait des constatations.

A. Journée consacrée aux budgets supplémentaires des dépenses

Parce que l'examen des budgets supplémentaires des dépenses entre précisément dans son mandat et qu'ils ont contribué à l'automne 2002 à des dépassements de coûts qui ont fait couler beaucoup d'encre, le comité permanent a décidé d'y accorder une attention spéciale. Il a donc consacré une journée complète d'audiences aux budgets supplémentaires des dépenses le 17 mars dernier et il a de plus tenu une séance de suivi le 18 mars.

La journée a été structurée de manière à aménager de brèves séances (d'une heure) avec des représentants de chacun des organismes relevant du mandat du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires et ayant

demandé des fonds par le biais du Budget supplémentaire des dépenses (B) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2003. Des représentants des organismes suivants ont comparu devant le comité :

- Secrétariat du Conseil du Trésor,
- Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,
- Communication Canada,
- Bureau du Conseil privé,
- Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie,
- Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes,
- Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports,
- Commissariat à l'information,
- Commissariat à la protection de la vie privée.

Sauf dans un cas, qui fait l'objet de la partie suivante du présent rapport, les discussions avec les représentants des organismes invités à notre réunion ont porté sur plusieurs thèmes qui sont revenus fréquemment.

Premièrement, les questions posées avaient pour but de comprendre l'information fournie dans le Budget supplémentaire des dépenses (B) qui donne des renseignements sous deux rubriques principales. Sous la première — « Justification » — des phrases qui frisent la redondance, comme « coûts d'exploitation supplémentaires » et « subventions supplémentaires », expliquent les demandes de fonds supplémentaires. Sous la deuxième rubrique, la demande est ventilée en fonction des articles courants de dépense (personnel, transport et communications, services professionnels et spéciaux, location, etc.). De manière générale, les membres du comité ont constaté qu'il fallait avoir des explications des témoins pour arriver à comprendre les raisons pour lesquelles des fonds supplémentaires étaient demandés.

Deuxièmement, les membres du comité ont eu un certain nombre d'échanges avec les témoins quant à savoir si les demandes de fonds étaient ou non justifiées. La discussion a généralement porté sur l'explication fournie par les témoins et a consisté en un échange destiné à convaincre les membres du comité de la validité de l'explication. La majorité des membres du comité (et, dans certains cas, la totalité d'entre eux) ont été

assez satisfaits des explications reçues et le comité a terminé son examen des budgets supplémentaires des dépenses en faisant rapport à la Chambre sans amendements des crédits dont il avait été saisi.

Troisièmement, les membres du comité se sont demandé si les budgets supplémentaires des dépenses étaient utilisés à juste titre et n'étaient pas seulement un moyen d'obtenir l'approbation de dépenses qui auraient dû figurer dans le budget principal des dépenses (où des rapports narratifs donnent des explications plus détaillées). De manière générale, nous avons conclu que les objectifs énoncés au début de cette section étaient respectés dans les budgets supplémentaires des dépenses qui ont été renvoyés au comité. Dans plusieurs cas, il aurait été utile de mettre en lumière dans le Rapport sur les plans et les priorités les processus de planification susceptibles de toute évidence de déboucher sur des demandes de fonds supplémentaires.

B. Conclusions et recommandations

Les travaux du comité ont amené le Sous-comité à plusieurs conclusions et recommandations.

Premièrement, les budgets supplémentaires des dépenses servent couramment à approuver environ 5 % des dépenses des ministères, d'après les représentants du Conseil du Trésor qui ont comparu devant nous, et notre examen des budgets supplémentaires des dépenses des organismes relevant du mandat du comité a révélé que, dans plusieurs cas, les demandes représentaient environ 10 % du budget principal des dépenses. L'importance des sommes en cause et l'utilisation éventuelle des budgets supplémentaires des dépenses pour obtenir des fonds de manière détournée dans le cadre des travaux de crédits donnent clairement à entendre qu'un examen minutieux des budgets supplémentaires des dépenses doit faire partie intégrante des travaux du Parlement et de ses comités. Par conséquent, le Sous-comité recommande :

- 21. Que les comités permanents prévoient de tenir des audiences (prolongées, s'il le faut) deux fois l'an pour examiner les budgets supplémentaires des organismes visés par leur ordre de renvoi et fassent rapport à la Chambre des budgets supplémentaires des dépenses (avec ou sans modifications) pour montrer que cet examen a eu lieu.**

Deuxièmement, il y aurait lieu de modifier la présentation du budget supplémentaire des dépenses de manière à améliorer l'information fournie au Parlement. Les membres du Sous-comité savent pertinemment que les documents consistent nécessairement en un aperçu sommaire d'un large éventail de renseignements techniques qui donneraient lieu, s'ils étaient présentés par le menu détail, à des documents encombrants. Il faut donc simplifier et condenser. Toutefois, le mode actuel de présentation ne fournit que des séries de chiffres accompagnées « d'explications » qui

ne permettent pas aux parlementaires de comprendre la raison de la demande. Cette lacune nuit à l'atteinte du but principal de ces documents qui consiste, de l'avis du Sous-comité, à fournir aux parlementaires non pas tous les détails disponibles, mais simplement une information suffisante pour qu'ils puissent déterminer si un examen plus approfondi (notamment par un comité permanent) s'impose. C'est la raison pour laquelle il faudrait améliorer le contenu explicatif de ces documents. Par conséquent, le Sous-comité recommande :

22. Que le Secrétariat du Conseil du Trésor examine la présentation et le contenu des budgets supplémentaires des dépenses afin d'y ajouter une brève justification des besoins en dépenses supplémentaires (qui pourrait consister en un énoncé d'une ligne sous la rubrique « Justification », où il serait fait état, par exemple, des coûts imprévus en matière de sécurité au lendemain du 11 septembre ou du motif des transferts de crédit).

L'une des caractéristiques novatrices du mandat du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes est la présence d'une autorité générale quant à l'examen des budgets supplémentaires des dépenses, tel que décrite au Règlement 108(3)c)(viii)¹⁰. Tel que mentionné dans ce chapitre, l'emphase des travaux du Comité au cours de sa première année s'est portée sur les organismes placés sous son mandat. Cependant, son mandat relatif aux budgets supplémentaires des dépenses du Comité lui permettra d'adopter une approche plus large au cours des prochaines années, en collaborant avec les autres comités permanents et en tirant parti de l'expérience acquise au cours de la dernière année. Les membres du Comité pensent qu'une telle approche pourrait être particulièrement utile dans le cas des programmes interministériels, puisqu'elle procurera au Parlement un portrait global des budgets supplémentaires des dépenses relatifs à des programmes impliquant plusieurs ministères et agences. Il s'agit aussi de compléter le travail d'examen des budgets supplémentaires des dépenses individuels effectué par les autres comités permanents, tel que recommandé ci-dessus (Recommandation 21).

¹⁰ The provision reads as follows: "(viii) the review of and report on the effectiveness, management and operation, together with operational and expenditure plans arising from supplementary estimates."

PARTIE VI : LES DOCUMENTS CONFIDENTIELS DU CABINET

Les travaux du comité sur les budgets supplémentaires des dépenses ont fait ressortir une autre question se rapportant à l'information, dont l'importance s'étend aux travaux des comités sur le budget principal des dépenses. Les représentants des organismes comparissant devant les comités parlementaires chargés de l'examen des budgets doivent pouvoir leur fournir une information assez détaillée et complète pour qu'ils puissent faire leur travail. Au moins une fois, au cours de la journée que nous avons consacrée aux budgets supplémentaires des dépenses, ce ne fut pas le cas.

A. Contexte

Lors de sa comparution devant le comité chargé d'étudier le budget supplémentaire des dépenses du Commissariat à l'information du Canada, le commissaire adjoint, M. Allan Leadbeater, a indiqué au comité qu'il n'était pas en mesure de répondre à certaines questions au sujet de la demande de fonds supplémentaires du Commissariat. Même si l'information demandée était en elle-même inoffensive et que les sommes en cause étaient minuscules, à en juger par les normes de gouvernement moderne, l'information reflétait l'essentiel de la décision du Conseil du Trésor qui aurait précédé son ajout au budget supplémentaire des dépenses. Le Commissariat, qui n'avait jamais par le passé présenté de budget supplémentaire de dépenses, a demandé l'avis du Bureau du Conseil privé sur le type d'information qui pouvait être divulguée au comité, et, d'après M. Leadbeater, on lui a conseillé de ne pas révéler l'essentiel de la présentation au Conseil du Trésor. Les représentants du Commissariat en ont déduit qu'ils ne pouvaient divulguer l'information demandée par les membres du comité.

D'après ce qu'on aurait dit à M. Leadbeater, en vertu de la *Loi sur la preuve au Canada* et de la *Loi sur l'accès à l'information*, une décision du Conseil du Trésor est considérée comme une décision du Cabinet. Les décisions du Cabinet sont assujetties au secret du Cabinet, sauf dans la mesure où leur contenu est divulgué par le gouvernement. Donc, les organismes comparissant devant les comités ne seraient autorisés qu'à divulguer l'information que renferme le budget supplémentaire des dépenses, sous réserve des limites dont il a été question dans le chapitre précédent.

Sur les conseils de M. Leadbeater, le comité lui a par la suite envoyé une lettre le sommant de comparaître à une date ultérieure (l'audience a eu lieu le 18 mars 2003, au lendemain de l'audience initiale) pour répondre à des questions détaillées sur le budget supplémentaire des dépenses du Commissariat. Il a dûment comparu et, sachant que le Bureau du Conseil privé avait été informé de la requête et n'avait pas choisi d'intervenir, il a fourni au comité un tableau dans lequel l'information contenue dans le budget supplémentaire des dépenses avait été subdivisée en une liste de contrats de services

professionnels et d'autres coûts. Le comité a pu poursuivre l'examen de la question et, grâce à la nouvelle information fournie, a eu une discussion particulièrement utile portant sur les dépenses, les besoins et leur justification.

B. La politique existante

Le gouvernement du Canada a élaboré une série de lignes directrices pour guider les fonctionnaires qui doivent répondre à des demandes d'accès à l'information, ou sont responsables d'autres questions visées par la *Loi sur l'accès à l'information*. Il existe une directive sur les documents confidentiels du Cabinet¹¹. Les documents confidentiels du Cabinet font partie d'une catégorie de documents qui est exclue de l'application de la *Loi sur l'accès à l'information*, ce qui veut dire que le gouvernement du Canada (dans ce cas-ci, le Bureau du Conseil privé) peut prendre en la matière des décisions dont il ne peut être interjeté appel auprès du Commissaire à l'information.

La disposition 2c) de la directive, sur les ordres du jour et procès-verbaux des délibérations du Cabinet, sert de fondement au secret des présentations au Conseil du Trésor renfermant les données rassemblées dans le budget supplémentaire des dépenses présenté au Parlement. Toutefois, le deuxième paragraphe de cette disposition dit clairement qu'il « faut distinguer le texte du compte rendu officiel d'une décision, lequel demeure toujours un document confidentiel, de la substance de la décision du Cabinet, qui est souvent rendue publique ». La substance de la décision rendue par le Cabinet peut être divulguée par le Cabinet ou un ministre ayant obtenu l'approbation du Cabinet.

C. Conclusions et recommandations

La disposition des lignes directrices portant sur les présentations au Conseil du Trésor, notamment, n'empêche pas la divulgation. Au contraire, elle prévoit la divulgation, sous réserve d'une décision d'un ministre ayant obtenu l'approbation du Cabinet. Cependant, il est facile de voir comment, dans la pratique, une telle disposition peut empêcher la divulgation de renseignements relativement inoffensifs, si une décision quant à la divulgation doit être prise dans de brefs délais et si les mesures requises pour que la divulgation ne pose aucun problème n'ont pas été prises. Par conséquent, le comité recommande :

¹¹ Voir : *Documents confidentiels du Conseil privé de la Reine pour le Canada*, à : http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/gospubs/TBM_121/CHAP2_6_f.asp.

- 23. Que le Président du Conseil du Trésor revoie la présentation des comptes rendus des décisions du Conseil et envisage la possibilité d'inclure une disposition qui (sauf dans des circonstances exceptionnelles et sur la décision du Conseil) autoriserait les fonctionnaires à divulguer à des comités parlementaires le contenu des décisions qui se reflètent dans les budgets, principal et supplémentaire, une fois que ces documents ont été déposés à la Chambre des communes.**

PARTIE VII : MOT DE LA FIN

Le présent rapport a porté essentiellement sur les changements que les comités et le gouvernement peuvent apporter pour améliorer le rôle du Parlement et de ses comités quand il s'agit d'examiner les dépenses du gouvernement, d'exiger des comptes de ce dernier et d'influencer les orientations futures. Des mesures continuent à s'imposer de la part du Parlement et du gouvernement, à l'égard des questions particulières mentionnées ci-dessus au sujet desquelles des recommandations ont été faites. De l'avis du Sous-comité, les mesures que prendra chacun d'eux sont essentielles aux mesures qui s'imposent de part et d'autre.

Le renforcement fonctionne dans les deux sens. Les représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor et d'autres ministères ont dit très clairement que c'est dans la rétroaction du Parlement au sujet des budgets des dépenses et des rapports connexes que résident les futurs progrès — les futures mesures qui permettront d'améliorer l'information fournie au Parlement. De même, du point de vue des parlementaires, si l'information était présentée de la manière recommandée dans le présent rapport, le Parlement serait mieux en mesure de faire en sorte que les comités fassent continuellement profiter le gouvernement de leur rétroaction.

Le renforcement mutuel, de la part du gouvernement et du Parlement, contribue aussi grandement à motiver le Parlement à consacrer plus d'efforts aux budgets des dépenses et le gouvernement à réagir à ces efforts. Cela, parce que la capacité formelle du Parlement de restreindre les pouvoirs de dépenser du gouvernement en fonction des crédits dont les comités ont fait rapport ne constitue plus le principal facteur d'influence sur les dépenses du gouvernement (du moins au sein d'un gouvernement majoritaire). Comme l'ont affirmé les auteurs de rapports parlementaires antérieurs sur le processus budgétaire, à l'ère moderne, le Parlement s'attache essentiellement à tenir les gouvernements responsables de ce qu'ils font, notamment des résultats obtenus au moyen des dépenses autorisées par le Parlement, ainsi que des priorités et plans futurs. Les travaux budgétaires s'inscrivent donc dans un processus annuel qui exige de porter constamment attention aux programmes et à leurs répercussions¹². À l'intérieur de ce processus, les gouvernements peuvent renforcer considérablement la motivation du Parlement en veillant à ce que l'information requise lui soit fournie en temps opportun et en réagissant à ses recommandations à propos des programmes et des dépenses. De même, lorsque les comités prennent le temps de formuler des recommandations qui

¹² Pour reprendre les propos formulés par l'expert parlementaire C.E.S. Franks dans le mémoire qu'il a présenté au comité : « Le rôle du Parlement dans le processus budgétaire est d'examiner, de critiquer et, en fin de compte, d'approuver les budgets... Le Parlement doit exiger des comptes du gouvernement; il ne gouverne pas. » (C.E.S. Franks, *Some Comments on the Estimates Process*, mai 2003, p. 3.) Lors de la dernière audience du sous-comité, le 26 mai 2003, M. Donald E. Savoie, de l'Université de Moncton, et MM. Peter Dobell et Martin Ulrich du Centre parlementaire ont soutenu énergiquement que le rôle du Parlement en tant que mécanisme de responsabilisation exige que les comités accordent une attention soutenue aux plans et priorités, aux programmes et aux résultats et que les travaux consacrés aux budgets soient considérés comme un sous-ensemble de cette activité permanente.

reflètent une solide compréhension de toute la complexité des programmes et qui sont assorties d'arguments convaincants, les gouvernements sont d'autant plus motivés à en tenir compte dans leurs plans futurs. Le Sous-comité croit qu'il serait possible de motiver, petit à petit, les parlementaires et les gouvernements à renforcer leur contribution à la responsabilisation en démocratie grâce aux efforts préconisés dans le présent rapport.

Les raisons du maintien de la collaboration vont au-delà du processus budgétaire lui-même et concernent davantage la nécessité de faire en sorte que le gouvernement soit plus efficient et plus efficace, plus sensible aux besoins des Canadiens et plus légitime à leurs yeux. C'est là un défi pour nous tous. Et c'est pour aider à relever ce défi que les membres du sous-comité du processus budgétaire du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires soumettent le présent rapport.

LISTE DES OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

PARTIE II : CADRE DE L'ÉTUDE

Observation 1 : Le nouveau processus de présentation des rapports représente une nette amélioration par comparaison aux rapports précédents, en théorie. Les organismes qui font rapport au Parlement de même que le Parlement et ses comités doivent maintenant s'employer à maximiser les possibilités que le processus offre et faire en sorte que le concept donne de meilleurs résultats dans la pratique.

Observation 2 : Les développements des dernières années ont confirmé l'importance d'une surveillance parlementaire efficace des dépenses du gouvernement, les conclusions de rapports parlementaires antérieurs au sujet de la nécessité d'une amélioration, de même que les orientations et les priorités en matière de réforme que ceux-ci ont cernées. La priorité du Parlement consiste maintenant à veiller à ce que les progrès se poursuivent.

PARTIE III : STRATÉGIES PRATIQUES D'EXAMEN DES PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES

- 1. Que le document intitulé *L'examen des documents du Budget des dépenses par les comités parlementaires* soit remis par le Bureau de la vérificatrice générale à tous les parlementaires, après chaque élection, à titre d'outil de travail de référence.**
- 2. Que la Chambre des communes et la Bibliothèque du Parlement organisent, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, un atelier sur le processus budgétaire qui sera offert dans le cadre de la séance d'orientation à l'intention des nouveaux députés, et que des ateliers de formation axés sur les moyens à prendre pour maximiser l'efficacité du Parlement à tenir les gouvernements responsables par le biais du processus budgétaire soient offerts à intervalle régulier chaque année, grâce à une réaffectation du budget du Centre canadien de gestion (ou de son successeur).**

3. Que les comités parlementaires qui entreprennent l'examen du *Budget de dépenses* des grands ministères envisagent de restreindre leur étude à un programme ou un organisme en particulier (la sélection suivant les principes de l'alternance et de l'échantillonnage), compte tenu des contraintes de ressources et de temps.
4. Que les comités parlementaires qui examinent le *Budget des dépenses* de programmes ou d'organismes ayant fait l'objet d'une étude de la vérificatrice générale envisagent d'utiliser les rapports et de solliciter les conseils du Bureau de la vérificatrice générale dès qu'ils entreprennent leurs travaux.
5. Que les comités parlementaires envisagent la tenue de réunion(s) de planification avant l'audition des fonctionnaires, afin qu'ils puissent approfondir leur connaissance du programme ou de l'organisme étudié. Ces réunions de planification pourraient mettre à contribution des documents préalablement obtenus des fonctionnaires et répondant à des questions précises.
6. Que les membres des comités parlementaires envisagent la possibilité de se répartir les tâches dans l'examen des documents budgétaires et qu'ils fassent de même avec les documents supplémentaires fournis par les ministères ou organismes.
7. Que les comités parlementaires envisagent la possibilité d'inviter les clients ou les groupes intéressés par les activités du programme ou de l'organisme étudié afin de recueillir un point de vue critique sur le rendement, les activités et les orientations de celui-ci.
8. Que les comités parlementaires envisagent la possibilité de demander aux chercheurs de recueillir de l'information sur le programme ou l'organisme étudié et de préparer des questions techniques et administratives qui seront transmises par la présidence du comité aux représentants des ministères avant qu'ils ne comparaissent devant le comité.
9. Que les comités parlementaires considèrent la préparation d'un calendrier précis pour l'examen *du Budget des dépenses* dans leur plan de travail et que les fonctionnaires et les experts appelés à comparaître soient avertis le plus possible à l'avance.

- 10. Que les comités parlementaires envisagent de déposer régulièrement de courts rapports sur les plans et priorités ministériels et sur les rapports sur le rendement dans le but de fournir une rétroaction aux ministères sur leurs principaux documents de responsabilisation.**
- 11. Que les comités parlementaires envisagent la possibilité de prévoir une rencontre avec le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) dans leur calendrier d'examen *du Budget des dépenses*. Cette rencontre, suivant celle avec les fonctionnaires, permettrait au SCT de recueillir la rétroaction du comité parlementaire concernant la qualité des rapports du programme ou de l'organisme étudié et de faire le suivi en vue de les améliorer.**
- 12. Que la Bibliothèque du Parlement élabore, aux fins d'examen par le Bureau de régie interne, une proposition faisant état des principales améliorations à apporter au soutien des travaux budgétaires des comités de la Chambre des communes et des délais de mise en œuvre, et se voie accorder les ressources supplémentaires nécessaires pour fournir le soutien accru que nécessiteront les exigences définies dans le présent rapport.**

PARTIE IV : AMÉLIORER L'INFORMATION ET RENFORCER LA MOTIVATION

- 13. Que le Secrétariat du Conseil du Trésor procède à une revue systématique annuelle de tous les Rapports sur les plans et priorités après leur dépôt à la Chambre de communes et que les moyens nécessaires lui soient accordés, soit par le biais d'une réaffectation des ressources internes, soit, au besoin, sous la forme de nouvelles ressources.**
- 14. Que le Secrétariat du Conseil du Trésor, suite aux résultats de la revue annuelle de tous les Rapports sur les plans et priorités, sélectionne un échantillon de ministères et d'organismes avec lesquels il travaillera en étroite collaboration durant la phase de préparation du RPP pour l'année suivante et que les moyens nécessaires lui soient accordés, soit par le biais d'une réaffectation des ressources internes, soit, au besoin, sous la forme de nouvelles ressources.**
- 15. Que le Secrétariat du Conseil du Trésor s'engage dans une refonte de la forme et du contenu des rapports présentés au Parlement, l'objectif étant d'évoluer vers des documents plus concis, plus synthétiques, qui présentent un meilleur aperçu du rendement et**

des orientations à l'aide de tableaux et de graphiques présentant les tendances et les écarts clés et de repères et d'indicateurs chiffrés du rendement.

- 16. Que le gouvernement du Canada confie au Secrétariat du Conseil du Trésor le mandat de développer, en collaboration avec chaque ministère ou organisme, des indicateurs de rendement précis et quantifiables reflétant leurs activités.**
- 17. Que tous les ministères et organismes fédéraux incluent dans les documents du Budget des dépenses des liens électroniques vers des sites Internet et des annexes afin que les lecteurs aient accès à des informations détaillées sur les programmes⁹.**
- 18. Que, dans le cadre de ses travaux d'amélioration continue du mode de présentation et du contenu des rapports sur les plans et les priorités, le Secrétariat du Conseil du Trésor envisage d'ajouter (idéalement au début de ces rapports) un bref chapitre qui donnerait une idée de la réaction du ministère aux recommandations antérieures des comités et aux motifs invoqués et définirait la manière dont les changements récents aux programmes, les affectations de ressources existantes et les futurs plans de dépenses donnent suite à ces recommandations.**
- 19. Que le Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre envisage d'examiner le paragraphe 81(4) du Règlement en vue d'y apporter des modifications, initialement pour une période d'essai de deux ans. Le nouveau paragraphe pourrait exiger que le président d'un comité réputé avoir fait rapport à la Chambre d'un budget lui ayant été renvoyé soit tenu de déposer devant la Chambre une lettre expliquant les raisons pour lesquelles le comité n'a pas choisi un ou plusieurs des programmes financés à l'aide du budget qui lui a été renvoyé, étudié à fond le ou les programmes choisis et fait rapport de ce budget à la Chambre.**
- 20. Que le Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre envisage d'apporter des modifications au Règlement, initialement pour une période d'essai de deux ans, afin d'établir une procédure qui régirait les rapports des comités sur les**

⁹ Par exemple, des renseignements généraux sur le programme ou l'organisme, les rapports d'évaluation de programme, les vérifications internes, les rapports de la vérificatrice générale, les rapports de rendement internes et les enquêtes auprès de la clientèle.

rapports sur les plans et les priorités et les rapports ministériels sur le rendement. Une telle procédure offrirait aux comités le choix entre les deux options suivantes :

- a) un débat d'une heure à la Chambre ou une motion réputée adoptée, selon le modèle de la procédure actuellement applicable aux rapports du Comité mixte permanent d'examen de la réglementation, ou;**
- b) une réponse écrite obligatoire dans un délai de 90 jours selon le modèle actuellement prévu par l'article 19 du Règlement.**

PARTIE V : LES BUDGETS SUPPLÉMENTAIRES DES DÉPENSES

- 21. Que les comités permanents prévoient de tenir des audiences (prolongées, s'il le faut) deux fois l'an pour examiner les budgets supplémentaires des organismes visés par leur ordre de renvoi et fassent rapport à la Chambre des budgets supplémentaires des dépenses (avec ou sans modifications) pour montrer que cet examen a eu lieu.**
- 22. Que le Secrétariat du Conseil du Trésor examine la présentation et le contenu des budgets supplémentaires des dépenses afin d'y ajouter une brève justification des besoins en dépenses supplémentaires (qui pourrait consister en un énoncé d'une ligne sous la rubrique « Justification », où il serait fait état, par exemple, des coûts imprévus en matière de sécurité au lendemain du 11 septembre ou du motif des transferts de crédit).**

PARTIE VI : LES DOCUMENTS CONFIDENTIELS DU CABINET

- 23. Que le Président du Conseil du Trésor revoie la présentation des comptes rendus des décisions du Conseil et envisage la possibilité d'inclure une disposition qui (sauf dans des circonstances exceptionnelles et sur la décision du Conseil) autoriserait les fonctionnaires à divulguer à des comités parlementaires le contenu des décisions qui se reflètent dans les budgets, principal et supplémentaire, une fois que ces documents ont été déposés à la Chambre des communes.**

ANNEXE A LISTE DES TÉMOINS

Associations et particuliers	Date	Réunion
Chambre des communes Marlene Catterall, députée, Ottawa-ouest—Nepean Paul Szabo, député, Mississauga-sud John Williams, député, St. Albert	24/02/2003	2
Bureau du vérificateur général du Canada of Canada Maria Barrados, vérificatrice générale adjointe John Mayne, directeur principal	26/02/2003	3
Chambre des communes Reg Alcock, député, Winnipeg-sud Gurmant Grewal, député, Surrey Central Paul Steckle, député, Huron—Bruce Tom Wappel, député, Scarborough-sud-ouest John Williams, député, St. Albert	26/03/2003	6
Bureau du vérificateur général du Canada of Canada Ronald Campbell, directeur principal John Mayne, directeur principal	02/04/2003	7
Ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux Carol Beal, sous-ministre adjointe Myra Conway, directrice générale Dan Ross, sous-ministre adjoint associé	09/04/2003	9
Ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux Carol Beal, sous-ministre adjointe Myra Conway, directrice générale Dan Ross, sous-ministre adjoint associé	05/05/2003	10
Secrétariat du Conseil du Trésor Canada David Bickerton, directeur exécutif Robert Mellon, directeur, Production du Budget des dépenses	14/05/2003	11
Centre parlementaire Peter Dobell, directeur fondateur Martin Ulrich, associé principal	26/05/2003	12
À titre individuel Donald Savoie		

Associations et particuliers	Date	Réunion
À titre individuel Robert Marleau, ancien Greffier de la Chambre des communes	04/06/2003	14

ANNEXE B LISTE DES MÉMOIRES

David Bickerton, directeur exécutif, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

John Mayne, directeur principal, Bureau du vérificateur général du Canada

Dan Ross, sous-ministre adjoint associé, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux

DEMANDE DE RÉPONSE DU GOUVERNEMENT

Conformément à l'article 109 du Règlement, le Comité demande au gouvernement de présenter une réponse globale à ce rapport.

Un exemplaire des Procès-verbaux du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires ([séance n° 58 qui comprend le présent rapport](#)) est déposé.

Respectueusement soumis,

Le président,

Reg Alcock, député
Winnipeg-Sud

PROCÈS-VERBAL

Le mercredi 24 septembre 2003
(Séance n^o 58)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires se réunit aujourd'hui à huis clos à 15 h 30, dans la pièce 237-C de l'édifice du Centre, sous la présidence de Reg Alcock, président.

Membres du Comité présents : Reg Alcock, Carolyn Bennett, Roy Cullen, Ken Epp, Raymonde Folco, Paul Forseth, Robert Lanctôt, Pat Martin, Judy Sgro, Paul Szabo et Tony Valeri.

Membres substitués présents : Leon Benoit pour Gerry Ritz, Paul Harold Macklin pour Tony Tirabassi et David Price pour Steve Mahoney.

Aussi présents : *Bibliothèque du Parlement* : Jack Stilborn, analyste; Philippe Le Goff, analyste.

Témoins : *Ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux* : Dan Ross, sous-ministre adjoint intérimaire, Direction générale des opérations; Rick Lauzon, directeur, Direction de la gestion des biens saisis.

Le Comité considère l'ébauche de rapport du Sous-comité du processus budgétaire du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires.

Il est convenu, — Que l'ébauche de rapport soit adoptée.

Il est convenu, — Que le rapport soit intitulé: « Pour un examen valable : Améliorations à apporter au processus budgétaire ».

Il est convenu, — Que, dans la mesure où cela ne modifie pas le contenu du rapport, le président, le greffier et les attachés de recherche soient autorisés à apporter au rapport les modifications jugées nécessaires (erreurs de grammaire et de style).

Il est convenu, — Que le président ou son délégué présente le rapport à la Chambre comme le 6^{ième} rapport du Comité .

Il est convenu, — Que, conformément à l'article 109 du Règlement, le Comité demande au gouvernement de déposer une réponse globale au rapport.

Le Comité entreprend l'examen de questions relatives aux travaux du Comité.

Il est convenu, — Que le Comité examine les provisions budgétaires supplémentaires des dépenses référées au Comité le 23 septembre 2003, dans une séance qui durera toute la journée à une date déterminée par le président.

Il est convenu, — Que le Comité entende des discussions en table ronde sur la responsabilisation des fondations et des organismes.

Il est convenu, — Que le Comité invite le Groupe conseil sur le Gouvernement en direct à comparaître à une date à être déterminée.

À 15 h 59, la séance est suspendue.

À 16 h 01, la séance reprend et le Comité siège en public.

Conformément à l'article 108(3)c) du Règlement, le Comité entreprend l'examen de la *Loi sur l'Administration des biens saisis*.

Les témoins font des déclarations et répondent aux questions.

À 17 h 30, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

La greffière du Comité

Miriam Burke