



Chambre des communes  
CANADA

## **Comité permanent de l'environnement et du développement durable**

---

ENVI • NUMÉRO 006 • 2<sup>e</sup> SESSION • 40<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le jeudi 26 février 2009**

—  
**Président**

**M. James Bezan**

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

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

## Comité permanent de l'environnement et du développement durable

Le jeudi 26 février 2009

• (0930)

[Traduction]

**Le vice-président (M. Francis Scarpaleggia (Lac-Saint-Louis, Lib.)):** Bienvenue à tous à cette réunion du Comité de l'environnement.

Bienvenue, monsieur Hamilton.

[Français]

Comme vous le savez, on se penche aujourd'hui sur la nomination par décret de M. Bob Hamilton au poste de sous-ministre délégué de l'Environnement, à titre amovible. M. Hamilton commencera par une brève présentation de deux ou trois minutes, et par la suite, on fera deux tours de questions. À la fin de la réunion, j'aimerais discuter avec vous de deux ou trois questions de régie interne.

*Welcome, Mr. Hamilton.*

J'aimerais rappeler aux membres du comité que lors de l'interrogatoire, ils doivent se limiter aux qualités et aux compétences du témoin pour remplir les fonctions du poste en question. Ils ne doivent pas sortir de ce cadre.

Monsieur Hamilton, vous avez la parole.

[Traduction]

**M. Bob Hamilton (sous-ministre délégué, ministère de l'Environnement):** Merci, monsieur le président.

Merci tout le monde.

J'aimerais tout d'abord vous dire que c'est un réel plaisir pour moi d'être parmi vous aujourd'hui. C'est la première fois que je me présente devant ce comité à titre de sous-ministre délégué, même si j'ai déjà témoigné devant vous en tant que sous-ministre adjoint principal de la politique de l'impôt.

J'ai pensé prendre d'abord deux ou trois petites minutes pour vous parler de mon parcours professionnel. Vous aurez ensuite l'occasion de me poser des questions sur les sujets qui vous préoccupent.

Je vous dirais premièrement que j'ai obtenu une maîtrise en économie de l'Université de Western Ontario; je suis donc économiste.

[Français]

J'ai commencé à travailler au gouvernement fédéral en 1985, dans le domaine de la politique de l'impôt. J'étais un membre de l'équipe qui a élaboré la TPS.

[Traduction]

J'ai débuté au gouvernement comme économiste chargé d'examiner des questions fiscales, puis j'ai accepté un poste à la Direction de la politique de l'impôt.

J'ai travaillé dans ce domaine jusqu'en 1995, année où j'ai joint les rangs de la Direction de la politique du secteur financier, encore une fois au ministère des Finances, où l'on me confiait principalement

des dossiers liés à la réglementation des institutions financières, à la gestion de la dette du gouvernement et à des problèmes de blanchiment d'argent, et j'ai notamment contribué à l'établissement de l'Office d'investissement du Régime de pensions du Canada. J'étais aussi là à l'époque des problèmes réglementaires entourant Enron et WorldCom. Je suis ensuite revenu dans le domaine de la politique de l'impôt.

[Français]

C'était en 2003. J'ai travaillé à plusieurs dossiers intéressants dans ce domaine.

[Traduction]

J'ai été à la tête de cette direction du ministère des Finances. J'étais en poste lorsque l'on a introduit, notamment, le compte d'épargne libre d'impôt et la prestation fiscale pour le revenu gagné. J'étais également là au moment de la saga des fiducies de revenu.

En août dernier, je suis passé du ministère des Finances au Conseil du Trésor, où j'ai eu à m'occuper de questions de gestion pour l'ensemble du gouvernement. J'ai aussi pu en apprendre un peu plus sur les rouages du gouvernement du point de vue de l'organisme central qu'est le Conseil du Trésor. Ce fut une courte présence de quatre mois pour moi là-bas, puisqu'il y a sept semaines, j'ai accepté le poste de sous-ministre délégué au ministère de l'Environnement.

Je crois que mon important bagage professionnel apportera beaucoup au ministère de l'Environnement, particulièrement dans le domaine de l'économie. J'arrive dans une période des plus intéressantes. C'est un défi que j'apprends à savourer de plus en plus. Je ne prétends absolument pas être un spécialiste de l'environnement, mais j'espère pouvoir faire profiter le Ministère de mes compétences dans l'élaboration et la mise en oeuvre de politiques, ainsi que dans l'analyse du contexte économique, pour l'aider à traverser ces moments difficiles.

Comme je le disais, je crois que j'arrive au ministère de l'Environnement dans une période des plus intéressantes, considérant la myriade de défis qui se présentent à nous et que je découvre peu à peu. Je souhaite sincèrement pouvoir contribuer à trouver des solutions à mesure que je me familiarise avec mon nouveau milieu.

Sur ce, je cède la parole à ceux qui ont des questions à me poser.

Merci beaucoup de m'avoir invité aujourd'hui.

**Le vice-président (M. Francis Scarpaleggia):** Merci, monsieur Hamilton. Nous sommes heureux de vous accueillir.

Nous entamons notre première série de questions avec M. Trudeau.

**M. Justin Trudeau (Papineau, Lib.):** J'aimerais savoir si vous croyez qu'il est possible de marier économie et environnement. Il semble y avoir une dichotomie entre les deux. On a trop souvent l'impression que l'on doit pencher pour l'économie au détriment de l'environnement, et vice-versa. Je remarque par contre que les gens réalisent de plus en plus que l'un ne va pas sans l'autre, particulièrement dans les entreprises à long terme. J'aimerais savoir ce que vous en pensez.

Vu votre grande expérience en matière de fiscalité, vous pourriez peut-être nous dire brièvement si vous croyez que les taxes de consommation, les taxes sur les émissions carboniques et l'impôt sur le revenu constituent de bons outils pour remédier aux problèmes environnementaux.

● (0935)

**M. Bob Hamilton:** Je vais tâcher de vous répondre du mieux que je peux. Je tiens d'abord à préciser que je ne veux pas tomber dans la politique gouvernementale. Je tenterai de m'en tenir aux faits, en espérant que je pourrai ainsi répondre à vos questions.

Pour ce qui est de la première partie de votre question, à propos de l'économie et de l'environnement, je crois en effet que nous devons voir l'économie, l'environnement et l'énergie comme des secteurs interreliés. C'est d'ailleurs une école de pensée que j'espère pouvoir instaurer au ministère de l'Environnement grâce à mon expérience en tant qu'économiste au ministère des Finances. Il est difficile à notre époque d'avancer sans tenir compte des répercussions qu'ont les gestes que nous posons sur l'environnement, mais aussi sur l'économie.

Nous devons trouver le moyen de développer les deux secteurs parallèlement. Comment la création de sources d'énergie propre et de produits énergétiques durables pourrait nous permettre de renforcer notre économie, tout en respectant l'environnement? Je ne crois pas qu'il faille en favoriser un au détriment de l'autre, pas plus l'environnement que l'économie. Il nous faudra bien sûr trouver notre équilibre en cours de route. Il serait insensé à mon avis de croire que le Canada, par exemple, pourrait prospérer sans pouvoir s'appuyer sur une économie forte et des mesures environnementales viables. Et comme l'énergie fait invariablement partie de cette équation, je pense que les trois secteurs sont indissociables.

Quand on essaie d'évaluer les répercussions des gestes que l'on pose sur l'économie et l'environnement, il faut entre autres garder à l'esprit que nous ne faisons pas partie d'une économie fermée et indépendante de son milieu. Nous brassons de grosses affaires, et de façon intégrée, avec les États-Unis et nos autres grands partenaires. Nous devons donc penser aux pressions qui se font sentir à l'échelle mondiale et aux échanges internationaux qui influent sur nos politiques économiques et environnementales.

De plus, au Canada, nous devons prendre en compte le rôle du gouvernement fédéral dans l'essor du pays, mais aussi celui des provinces, car elles doivent également intervenir d'importante façon dans les dossiers environnementaux. Tout ça pour dire que dès que l'on soumet quelque chose à une analyse économique et qu'on essaie d'en évaluer les impacts, il faut faire le même exercice du point de vue de l'environnement.

Quant aux taxes comme outils pour remédier aux problèmes environnementaux, je ne m'attarderai pas vraiment aux politiques, mais je dirai tout de même que chaque fois qu'une politique est présentée, il faut toujours se demander si son objectif est clair et si elle nous permettra d'arriver à nos fins. Il faut ensuite se demander si l'instrument que nous utilisons est le plus approprié pour atteindre

cet objectif, parce qu'il arrive souvent que ce soit l'instrument qui fasse défaut.

Je dirais en terminant que nous devons évidemment être conscients de l'environnement économique dans lequel nous sommes plongés. Nous constatons déjà que le climat économique n'est plus ce qu'il était il y a quelques années, voire quelques mois. Il est donc important selon moi de voir comment cadre nos politiques avec la conjoncture économique actuelle. Cela dit, je suis d'accord avec vous pour dire que ce sont des secteurs interreliés.

**M. Justin Trudeau:** Vous avez glissé quelques mots au sujet du présent contexte de mondialisation et de ses répercussions. Est-ce que vous croyez que le ministère de l'Environnement aurait intérêt à prendre exemples sur des pratiques de gestion particulièrement efficaces — pas des politiques nécessairement, mais des processus — appliquées ailleurs dans le monde?

**M. Bob Hamilton:** Puisque je ne suis en poste que depuis sept semaines, je ne peux pas encore juger de ce que font les autres pays, mais j'affirmerai quand même qu'il faut être à l'affût de ce qui se passe ailleurs. Je ne crois pas d'ailleurs que quiconque détienne la vérité à ce sujet. L'intégration des trois secteurs dont nous avons parlés est une question assez complexe. J'ai l'impression que les gouvernements d'un peu partout au monde essaient différentes choses. Certaines s'avéreront efficaces, d'autres pas. Je ne peux cependant pas penser à un pays en particulier qui semble avoir trouvé la solution pour arriver à un juste équilibre entre l'environnement et l'économie, de façon à prendre les bonnes décisions à long terme — et je crois que vous avez insisté sur l'aspect durable de la chose.

On remarque que différents pays adoptent différentes approches. Certains ont recours à la fiscalité, d'autres à des mécanismes de plafonnement et d'échange de droits d'émissions, à des normes sur les carburants, et ainsi de suite. J'apprends graduellement qu'il existe une foule de moyens du genre quand on parle d'environnement. Il faut d'après moi être ouvert à l'idée que certains instruments sont plus efficaces que d'autres pour s'attaquer à des problèmes bien précis.

Je ne pourrais donc pas vous parler de pratiques exemplaires pour le moment, surtout parce que je ne me sens pas encore assez qualifié pour en juger. Il est tout de même intéressant de voir les différentes approches employées afin de bien comprendre toutes les implications des mesures prises, car on sait qu'une politique peut parfois aussi avoir des effets non voulus. Je crois que tout le monde essaie de s'y retrouver dans ce domaine complexe, en veillant à ce que les autres s'y retrouvent aussi.

On peut également voir différentes approches à l'intérieur même du Canada. Les provinces essaient différentes choses, mais il est encore trop tôt pour juger de leur efficacité. Personnellement, je ne m'aventurerais pas à le faire.

● (0940)

**M. Justin Trudeau:** J'allais justement vous poser la question. Pas tellement dans les provinces, mais j'aimerais savoir ce qui se passe dans les autres ministères fédéraux, que ce soit à Ressources naturelles ou à Pêches et Océans. Comment croyez-vous qu'il faudra coordonner le tout avec les différents ministères? Sur quoi souhaitez-vous vous pencher au cours des prochaines années?

**M. Bob Hamilton:** C'est une bonne question. Mon passage aux organismes centraux, le ministère des Finances et le Conseil du Trésor, m'a permis de voir comment fonctionne le gouvernement de ce point de vue, et j'ai été témoin de bonnes et de mauvaises collaborations. À mon avis, il est primordial que l'ensemble du gouvernement fédéral coopère dans ce dossier.

J'ai déjà mentionné qu'il s'agissait d'un problème mondial qui oblige, en quelque sorte, les différentes nations à travailler ensemble le plus possible. Il m'apparaît ainsi évident qu'au sein de notre fédération, le Canada et les provinces doivent tout mettre en œuvre pour coordonner leurs efforts.

Le défi le plus facile à réaliser serait de veiller à ce que tout le monde au gouvernement fédéral travaille en étroite collaboration avec nos collègues des Ressources naturelles, nos collègues des Finances pour les enjeux économiques, et nos collègues de Pêches et Océans. Ce sont là quelques ministères clés, même si beaucoup sont concernés par les affaires du ministère de l'Environnement.

Ma nomination est certes encore très récente, mais j'ai constaté un véritable esprit de collaboration au Ministère. Je crois que tout le monde reconnaît que c'est un enjeu important. La partie n'est pas encore gagnée, j'en suis conscient. Mais ce qui compte, c'est de savoir que nous devons tous ramer dans la même direction pour arriver à nos fins.

Comme je l'ai mentionné, au cours de mon passage aux Finances et au Conseil du Trésor, et depuis le peu de temps que je suis ici, j'ai pu voir des signes très encourageants en ce sens.

**Le vice-président (M. Francis Scarpaleggia):** Merci.

Monsieur Bigras.

[Français]

**M. Bernard Bigras (Rosemont—La Petite-Patrie, BQ):** Merci, monsieur le président.

Monsieur Hamilton, bonjour et bonne chance dans vos nouvelles fonctions.

J'ai fait une recherche rapide dans Internet pour essayer de comprendre ce que signifie la notion de fonctionnaire amovible. J'en ai obtenu la définition suivante: « Qui peut être déplacé, muté, révoqué. » Au fond, vous êtes intérimaire, d'après ce que je comprends.

Je sais que vous avez un long bagage dans la fonction publique fédérale, où vous travaillez depuis 1982. C'est assez éloquent. Vous avez travaillé surtout dans le domaine de la fiscalité, de la Loi de l'impôt sur le revenu et des affaires économiques. J'essaie de comprendre votre nomination et le mandat qu'on vous a donné. C'est un peu notre tâche d'aujourd'hui.

Pouvez-vous nous expliquer le mandat que vous avez reçu du gouvernement dans le cadre de vos nouvelles fonctions intérimaires? Votre devoir est-il de procéder à une réorganisation de certaines directions du ministère de l'Environnement? Est-ce d'apporter de nouvelles politiques, fiscales ou autres? Quel mandat avez-vous reçu exactement de la part de vos supérieurs?

• (0945)

**M. Bob Hamilton:** Merci. Je ne considère pas ce poste comme un poste intérimaire. Je vais expliquer un peu le rôle d'un sous-ministre adjoint. En fait, il comprend plus qu'un projet particulier ou un dossier.

Je vais l'expliquer en anglais, si vous me le permettez.

[Traduction]

On m'a déjà posé la question, alors j'ai eu l'occasion d'y réfléchir. Le rôle d'un sous-ministre délégué au gouvernement fédéral, poste auquel j'ai été nommé et que j'occupais aussi au Conseil du Trésor, est essentiellement d'agir comme bras-droit du sous-ministre et d'aider ce dernier à diriger le ministère.

Dans mon cas par exemple, on ne m'a pas confié de projet ou de dossier précis, mais je dois accomplir les tâches que me délègue le sous-ministre dans l'intention de veiller au bon fonctionnement du ministère. Depuis mon arrivée, j'ai beaucoup travaillé à des questions concernant les changements climatiques, pour la simple raison que ce sont des enjeux qui préoccupent le ministère.

Mais j'ai aussi travaillé à d'autres dossiers, notamment à régler des problèmes de gestion au sein du ministère à la veille de la production de notre rapport sur les plans et les priorités et des autres documents qui l'accompagnent. Plus le temps passera, plus le sous-ministre me confiera des tâches en fonction de mes compétences, et je serai aussi appelé à agir en son nom lors de son absence ou dans d'autres circonstances le justifiant.

Mes fonctions ne sont donc pas précises. On peut en effet comparer mon poste à celui de sous-ministre adjoint, et peut-être que seuls les initiés d'Ottawa pourraient faire la distinction entre les deux. Pour tenter d'expliquer un peu la différence, je vous dirais que lorsque j'occupais le poste de sous-ministre adjoint principal au ministère des Finances, j'étais responsable de la Direction de la politique de l'impôt et je dirigeais un groupe d'employés qui relevaient directement moi.

Par contre, en tant que sous-ministre délégué, je ne dirige pas de direction précise et je n'ai pas de secteur de responsabilité en particulier non plus, sauf pour l'ensemble du ministère. C'est un poste qui est très fluctuant, si je peux dire, en ce sens que lorsqu'une question émergente requiert une attention supplémentaire, le sous-ministre peut me confier les tâches qu'ils croient les plus appropriées pour moi.

Je fais somme toute toute partie du cabinet du sous-ministre et je remplirai différentes fonctions au fil du temps, selon les défis que devra relever le ministère. Même si je n'en suis pas encore là, parce que je ne suis en poste que depuis sept semaines, je devrais avec le temps prendre part à pratiquement tous les dossiers qu'aura à traiter le ministère.

[Français]

C'est une longue explication, mais j'espère qu'elle décrit assez bien le rôle particulier d'un sous-ministre adjoint.

**M. Bernard Bigras:** Avez-vous reçu un mandat de réorganisation du ministère?

**M. Bob Hamilton:** Non, rien de tel. Peut-être y aura-t-il une réorganisation dans l'avenir, mais cela demeure une spéculation. Pour le moment, ni le ministère ni moi n'en avons le mandat.

Comme je l'ai dit, au cours des sept dernières semaines, j'ai travaillé à la question des changements climatiques, mais en particulier aux autres dossiers de politique. Je n'ai travaillé qu'un peu aux dossiers de gestion du ministère.

[Traduction]

**Le vice-président (M. Francis Scarpaleggia):** Monsieur Ouellet.  
[Français]

**M. Christian Ouellet (Brome—Missisquoi, BQ):** Merci, monsieur le président.

Bonjour, monsieur Hamilton. J'aimerais prendre la liberté de vous dire qu'il est assez curieux que les conservateurs vous aient engagé, compte tenu de votre expérience, pour répondre à ce que les libéraux veulent faire, c'est-à-dire établir une taxe sur le carbone. Du reste, vous semblez la meilleure personne qu'ils auraient pu choisir.

Avez-vous fait des études ou des lectures qui vous ont permis d'aboutir au ministère de l'Environnement? Pourriez-vous nous dire comment vous vous êtes préparé pour en arriver à occuper ce poste au ministère de l'Environnement?

**M. Bob Hamilton:** Oui, certainement. Au cours des sept dernières semaines, j'ai lu beaucoup d'articles et de documents du ministère sur plusieurs sujets touchant l'environnement, dont une grande partie traitait des changements climatiques, mais aussi d'autres sujets. Je suis en processus d'apprentissage des dossiers environnementaux. J'apprends à intégrer mes expériences dans les domaines économique et financier aux projets environnementaux et à de nouveaux domaines. C'est une période d'apprentissage pour moi, mais j'ai certainement...

**M. Christian Ouellet:** Est-ce que vous pensez...

● (0950)

**Le vice-président (M. Francis Scarpaleggia):** Monsieur Ouellet, on doit malheureusement passer au NPD. Vous aurez peut-être l'occasion d'y revenir lors du deuxième tour.

Je dois souhaiter à M. Bruce Hyer la bienvenue au comité. Si j'ai bien compris, M. Hyer aimerait poser une question à la place de Mme Duncan. Est-ce bien le cas?

[Traduction]

**Mme Linda Duncan (Edmonton—Strathcona, NPD):** Je crois que vous faites erreur, monsieur le président.

Sauf votre respect, je serai la première intervenante jusqu'à la deuxième ronde de questions, et puis...

**Le vice-président (M. Francis Scarpaleggia):** D'accord, je vois. Merci.

Nous vous écoutons, madame Duncan.

**Mme Linda Duncan:** Je vous souhaite la bienvenue, au sein de notre comité et au Ministère. Vous l'ignorez peut-être, mais j'ai été la première responsable de la mise en application de la loi à Environnement Canada en 1988. C'est un très bon ministère.

Étant donné votre impressionnant parcours en tant qu'économiste et votre grande expérience dans l'analyse des dépenses afin de déceler toute irrégularité, et j'en passe, je me demande, monsieur, si vous n'avez pas en partie été nommé à ce poste en réaction au rapport déposé récemment par le commissaire à l'environnement et au développement durable, qui notait des réserves à l'égard de la capacité du Ministère, ou de son engagement à cet égard, de faire appliquer les règlements efficacement. Avez-vous à examiner de nouvelles mesures d'application et d'observation dans les règlements dans le cadre de vos nouvelles fonctions?

**M. Bob Hamilton:** Merci.

Je savais en fait que vous aviez travaillé au ministère de l'Environnement. C'est une des choses que j'ai apprises depuis mon arrivée.

Je ne suis pas certain de réellement pouvoir parler des raisons qui m'ont amené ici. Au bout du compte, c'est le greffier et d'autres décideurs qui déterminent quelle est la meilleure façon de déployer les cadres supérieurs. Par contre, on ne m'a jamais dit que j'aurais à travailler spécifiquement dans le domaine de l'application des règlements. Cela dit, depuis mon arrivée au Ministère, j'ai été mis au courant de quelques-uns des problèmes à régler à cet égard et je sais que c'est un dossier qui continuera à mériter l'attention du ministère. Comme je l'ai mentionné plus tôt, selon le cours des choses et les défis qui se présenteront, c'est peut-être un dossier auquel je travaillerai si le sous-ministre juge que ma participation pourrait être utile. Encore là, je répète que j'ignore dans quelle mesure je peux commenter les raisons exactes qui m'ont amené ici. Quelqu'un m'a demandé de venir...

**Mme Linda Duncan:** Je ne cherche pas à savoir pourquoi vous avez été nommé; je veux simplement savoir si c'est un des domaines auxquels on vous a demandé de vous intéresser depuis que vous êtes en poste.

**M. Bob Hamilton:** Pas particulièrement. J'en ai connaissance et je sais que c'est un problème pour le Ministère, mais après sept semaines... Je crois l'avoir vu, et il se pourrait qu'on me demande de m'en occuper, mais c'est tout.

● (0955)

**Mme Linda Duncan:** Merci.

Au début, vous avez dit que le Ministère s'intéressait aux approches adoptées ailleurs. Je voulais savoir si vous pourriez intervenir dans le rôle que joue le Ministère au sein de la Commission nord-américaine de coopération environnementale ou encore auprès du CCME? Pensez-vous que le Ministère envisagera de recourir à ces autres mécanismes, particulièrement dans sa recherche d'un dialogue en matière énergétique avec les États-Unis?

**M. Bob Hamilton:** J'ignore quel sera exactement mon rôle à cet égard. En revanche, ce que je sais, même si je suis en poste depuis peu, c'est que pour faire avancer les dossiers environnementaux, on se rend compte très rapidement qu'il faut instaurer un dialogue très suivi, non seulement avec les intervenants — entreprises, ONG ou autres —, mais aussi avec d'autres sphères de compétences, autant au pays qu'à l'étranger.

Donc, à ma connaissance, il n'a pas été précisé que je travaillerai auprès de la CNACE ou du CCME. J'ajouterais toutefois que depuis que j'occupe mes nouvelles fonctions, nous nous sommes réunis avec des représentants du CCME, et que j'ai participé à la préparation des travaux, mais pas de manière directe ni centrale. Il était intéressant de voir la série de questions qu'abordent les ministres fédéral et provinciaux pour tenter de relever les défis environnementaux.

Quant à l'avenir, comme je l'ai dit, je ne crois pas que nous pourrions faire tous les progrès nécessaires sur le front environnemental si nous ne trouvons pas de façons efficaces de travailler en collaboration avec les provinces. Que ce soit par l'intermédiaire du CCME... Je ne fais pas particulièrement allusion au forum, parce que je ne le connais pas assez, mais je suis convaincu que nous devons travailler ensemble. De la même manière, si nous envisageons de développer une collaboration internationale, notamment avec les Américains, est-ce que la CNACE pourrait servir de plateforme? Je ne le sais pas précisément, mais je crois que nous devons trouver des façons de discuter très efficacement des politiques que nous envisageons de mettre en oeuvre ainsi que de leurs implications environnementales et économiques, et ces forums peuvent s'avérer très utiles.

Pour faire une comparaison avec mes autres expériences, je dirais que cela ressemble beaucoup au domaine fiscal, où l'on retrouve des types de forums similaires, aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale, qui peuvent se révéler très efficaces pour bien saisir les problèmes auxquels nous faisons face. Quand on examine la situation dans différents pays, on se rend compte de la quantité de problèmes en commun, et il y a aussi beaucoup de similitudes dans la façon de penser et d'analyser les choses. Ce serait une bonne occasion d'échanger des idées et peut-être de trouver quelques-unes des meilleures pratiques dont nous avons discuté plus tôt. Quant à savoir quel sera mon rôle précis, il est tôt pour le dire, mais évidemment, il y aura beaucoup d'échanges sur ces deux fronts.

**Mme Linda Duncan:** Me reste-t-il du temps pour une autre question?

En 1988, lorsque j'étais responsable de l'exécution de la loi, j'ai eu le privilège de prendre part à une initiative très intéressante entre le ministère de la Justice, le Conseil du Trésor et d'autres ministères concernés. À ce titre, je me suis beaucoup engagée dans ce projet, qui prévoyait notamment l'examen d'autres types d'approches sur le respect des règles. Une partie du travail consistait à entamer un dialogue avec les États-Unis et à voir quelles autres approches ils utilisaient. Avez-vous déjà fait une chose semblable? Pensez-vous que cela pourrait vous arriver? Nous nous sommes penchés notamment sur l'utilisation des instruments économiques.

**M. Bob Hamilton:** Non, je ne me suis pas penché sur la question car je suis en poste depuis peu. Je peux imaginer que c'est un domaine porteur dans lequel nous pouvons travailler avec les États-Unis ou d'autres, car un tel dialogue pourrait s'avérer extrêmement bénéfique pour toutes les parties concernées.

J'occupe mes nouvelles fonctions depuis peu, et cette question n'a pas encore été abordée. Mais il faut en tenir compte, et je comprends que cela peut devenir un problème pour nous très rapidement à plusieurs égards.

**Mme Linda Duncan:** Pourriez-vous nous expliquer à quelles activités on vous a demandé de participer?

**M. Bob Hamilton:** Comme je l'ai dit, je ne sais pas exactement comment la situation va évoluer et où le sous-ministre pense que je pourrais être le plus utile dans l'avenir.

Jusqu'à présent, cela a été essentiellement dans le dossier des changements climatiques. J'ai essayé de comprendre la problématique, ce que font les autres sphères de compétences et comment ce qui est proposé par nous et d'autres a des effets directs sur l'environnement et l'économie. J'essaie d'organiser tout cela dans mon esprit, mais je n'ai encore tiré aucune conclusion, évidemment. Je vais probablement réserver mon avis quelque temps encore. Néanmoins, j'essaie de comprendre les liens et plus particulièrement,

à ce stade-ci, ce qui se passe dans l'économie, sur les marchés financiers et du crédit, qui pourrait avoir une incidence sur la plus appropriée des politiques environnementales.

Voilà donc, en gros, la situation. Bien sûr, il y a eu beaucoup de discussions sur les changements climatiques récemment. Il y a une nouvelle administration aux États-Unis, et cela peut déboucher sur une façon différente d'analyser les problèmes.

Mais je constate — et on pourrait dire que c'est général — que l'impact de ce que nous faisons ici, au Canada, variera en fonction de ce que font les États-Unis, qui sont bien sûr notre partenaire économique le plus proche, ou d'autres pays, ailleurs dans le monde. Avec la nouvelle administration américaine, et à la lumière de ce qu'elle entend faire sur les plans environnemental et économique, je songe à la tournure que pourraient prendre nos initiatives éventuelles.

**Le vice-président (M. Francis Scarpaleggia):** Je vous remercie beaucoup.

Monsieur Warawa.

**M. Mark Warawa (Langley, PCC):** Merci, monsieur le président.

Monsieur Hamilton, je vous remercie de votre présence et vous félicite pour votre nomination. J'aimerais parler plus précisément de vos atouts dans ce poste. Vous venez d'évoquer l'importance des partenariats, tant sur le plan économique qu'environnemental. J'aimerais savoir quelle pourrait être votre contribution à la lumière de votre expérience des relations bâties depuis 1985, année où vous avez commencé à travailler au gouvernement fédéral, je crois. Pendant toutes ces années, nous avons entretenu des relations avec nos partenaires américains et d'autres niveaux de gouvernement. Pour réussir sur les plans économique et environnemental, il faut avoir cet équilibre.

Donc, quels types de partenariats avez-vous créé au fil du temps qui pourraient vous aider dans votre poste actuel?

• (1000)

**M. Bob Hamilton:** Merci.

J'espère que ma contribution sera multiple. Premièrement, comme vous y avez fait allusion, j'ai passé toute ma carrière à analyser les questions stratégiques et à déterminer les implications de certains choix ou options sur l'économie à bien des chapitres. J'ai donc la capacité d'examiner des questions stratégiques complexes. J'essaie de les décortiquer, de les comprendre et de conseiller du mieux que je peux le ministre en poste. Et cela est vrai pour la politique fiscale, sur laquelle j'ai travaillé, mais aussi pour la politique dans le secteur financier et toute une série de dossiers. J'espère donc avoir l'occasion d'appliquer certaines de mes connaissances au dossier environnemental.

Vous avez aussi parlé des partenariats. Dans tous les secteurs dans lesquels j'ai travaillé, comme je l'ai dit précédemment, il a été important de penser non seulement à ce qui se fait au gouvernement fédéral, mais aussi au niveau provincial, ici au Canada, et dans d'autres pays, comme aux États-Unis ou ailleurs sur la planète. Et je crois avoir démontré ma capacité à travailler efficacement dans ces domaines.

Par exemple, j'ai présidé le Comité fédéral-provincial sur la fiscalité lorsque j'étais sous-ministre adjoint à la Direction de la politique de l'impôt. J'ai dirigé un groupe de travail de l'OCDE pendant deux ans, je crois. J'étais le représentant canadien du Groupe d'action financière sur le blanchiment de capitaux, et j'ai participé à plusieurs travaux, avec des collègues, dans d'autres provinces ou pays.

De plus, j'ai fait référence plus tôt à ma participation à la création et à la mise en oeuvre de l'Office d'investissement du Régime de pensions du Canada. C'était un exercice fédéral-provincial très intensif, comme vous pouvez l'imaginer, et j'étais le représentant fédéral au comité.

Je crois donc avoir une attitude de collaboration, ce qui m'a d'ailleurs été confirmé par différentes personnes. Mais peut-être qu'elles me le disent simplement pour me faire plaisir, qui sait? J'espère que cela me sera utile pour les dossiers environnementaux sur lesquels je suis appelé à travailler; je souhaite également mettre à profit mes compétences avérées en matière d'analyse politique, et enfin avoir la capacité de traduire ces politiques en actions concrètes. Si je fais une analogie avec la politique fiscale, c'est parce que la démarche consiste à penser aux options possibles, à les exposer, à décider quoi faire, puis à s'assurer que les lois et les règlements existent, que l'administration est adéquate et que l'initiative peut être lancée, mise en oeuvre, et que les gens commencent à s'y conformer.

Je crois donc pouvoir adopter une approche constructive et très coopérative dans ces exercices multipartites, et au cours des semaines, des mois et des années à venir au ministère de l'Environnement, je m'attends à prendre part à plusieurs initiatives du genre, notamment, comme je l'ai dit, au sein du gouvernement fédéral, pour m'assurer que nous travaillons tous ensemble de manière coopérative et constructive.

**Le vice-président (M. Francis Scarpaleggia):** Merci.

Monsieur Warawa, je crois que vous voulez partager votre temps avec M. Calkins.

**M. Mark Warawa:** Oui. Combien de temps nous reste-t-il?

**Le vice-président (M. Francis Scarpaleggia):** Environ trois minutes et demie.

**M. Mark Warawa:** D'accord, monsieur Calkins.

**M. Blaine Calkins (Wetaskiwin, PCC):** Je vous remercie, monsieur Warawa.

C'est évidemment très agréable de vous avoir ici, monsieur Hamilton, et je vous félicite pour votre récente nomination au poste de sous-ministre délégué de l'Environnement. J'espère que vous y resterez longtemps et que cela vous donnera l'occasion de revenir devant ce comité.

Ma question est un peu d'ordre philosophique et vous touche en tant que personne, que penseur et que professionnel. Vous avez certainement plusieurs cordes à votre arc, alors je vais aller droit au but.

Comment voyez-vous votre rôle en ce qui a trait à l'obligation de votre ministère de rendre des comptes à la vérificatrice générale et au commissaire à l'Environnement? Comment conciliez-vous cela avec la nécessité apparente aujourd'hui de faire avancer les choses un peu plus rapidement, de simplifier les processus, de réduire la bureaucratie et d'éliminer certains des obstacles qui se dressent parfois devant nous? J'aime dire que nous avons des règles pour le plaisir. Comment faire pour atteindre cet équilibre tout en améliorant l'efficacité et en résistant à l'examen public?

**M. Bob Hamilton:** Merci.

C'est une question intéressante, après le temps que je viens juste de passer au Conseil du Trésor. Alors, permettez-moi d'y répondre en détail.

D'abord, je pense avoir démontré, tout au long de ma carrière, que je suis très respectueux à la fois des relations que j'entretiens avec les ministres et de nos obligations à l'égard du Parlement. Je crois avoir prouvé que mon approche consiste à essayer d'analyser un problème, de trouver la solution, de l'appliquer et d'être aussi transparent que possible concernant les pour, les contre, les faiblesses et tout le reste. J'essaie d'avoir une compréhension plus approfondie d'un problème, de façon à prendre et à appliquer la bonne décision à ce que tout le monde se sente fier, après coup, d'avoir fait preuve d'un grand professionnalisme dans la préparation et la mise en oeuvre des solutions.

Je crois que c'est la marque que j'ai laissée, non seulement dans les dossiers que j'ai eus en mains, mais aussi sur les personnes avec lesquelles j'ai travaillé, en tentant de leur insuffler cet esprit. Lorsqu'une situation est compliquée ou difficile, nous y faisons face, nous l'analysons et nous faisons de notre mieux pour la corriger, au service du public. Et j'en suis vraiment fier.

Ensuite, vous avez demandé comment on peut faire preuve de diligence raisonnable tout en respectant son obligation de rendre compte et en ayant les processus en place pour le faire, sans cesser d'être les plus efficaces possible et de faire le nécessaire. Lorsque j'étais au Conseil du Trésor — pendant une très courte période —, j'ai été activement impliqué dans un exercice visant ce nous appelions « la prolifération des règles », laquelle est vraiment, comme vous l'avez décrit, une fin en soi.

Avec le temps, on se rend compte que ces règles s'ajoutent les unes aux autres et que les gens sont de moins en moins enclins à prendre des risques. Ils refusent de prendre une décision ayant une part de risque, parce que soit le Conseil du Trésor, soit le ministère va leur imposer une règle ou, d'une façon ou d'une autre, freiner leur capacité d'innovation et de prendre les mesures qui s'imposent dans le respect des obligations de rendre compte et de faire preuve de diligence raisonnable.

La clé, pour que cela fonctionne, c'est d'adopter une approche intelligente en matière de gestion du risque à l'égard de ces problèmes. Si nous voulons rendre service adéquatement aux Canadiens, nous devons vraiment analyser la question. Nous devons comprendre les enjeux. Je ne suis pas du tout pour qu'on ignore les risques. Je crois qu'il faut les évaluer et trouver la meilleure façon de les gérer. Parfois cela voudra dire consacrer nos ressources aux cas les plus risqués et nous assurer d'obtenir de bons résultats, et parfois cela voudra dire, pour les cas les moins risqués, agir un peu plus efficacement ou ne pas y consacrer trop de ressources, et accepter que des erreurs surviennent — en espérant qu'il n'y en aura pas. Heureusement, ce ne sera pas le cas. Mais si cela arrivait, nous ferions de notre mieux pour les gérer, les limiter et les corriger.

Je crois qu'il est possible, sans nous éloigner pour autant de notre obligation de reddition de comptes ou de transparence, de faire preuve d'un peu plus d'habileté à l'égard des règles et des mécanismes en place. Par exemple, dans l'exercice que nous avons réalisé concernant la prolifération des règles, nous avons examiné, partout au gouvernement, l'ensemble des exigences en matière de reddition des comptes, et nous avons réussi à en éliminer plusieurs sans perdre des informations, tout simplement en prouvant qu'un même renseignement était compilé à différents endroits.

Je ne crois pas du tout qu'il faille sacrifier l'intégrité du système pour travailler de manière plus efficace et intelligente.

•(1005)

**Le vice-président (M. Francis Scarpaleggia):** Merci.

Nous allons maintenant entamer notre deuxième tour.

Nous entendrons M. McGuinty, M. Calkins...

[Français]

L'ordre est le suivant: Parti libéral, Parti conservateur, Bloc québécois, Parti conservateur. On passe de l'un à l'autre.

Normalement, on ne permet pas une intervention du NPD à l'occasion du deuxième tour. Cependant, le NPD a demandé si M. Hyer, ici présent ce matin avec Mme Duncan, pouvait poser des questions. Cela requiert l'assentiment du comité, étant donné la motion de régie interne que nous avons adoptée à cet égard.

[Traduction]

**M. David McGuinty (Ottawa-Sud, Lib.):** Est-ce que cela signifie que quelqu'un d'en face perd son tour? Comment est-ce que cela fonctionne?

**M. Francis Scarpaleggia (Lac-Saint-Louis, Lib.):** On peut garder cela pour la fin.

**Mme Linda Duncan:** Au lieu de perdre du temps, monsieur le président, pourquoi ne pas continuer et espérer que tout aille pour le mieux?

**Le vice-président (M. Francis Scarpaleggia):** D'accord, c'est ce que l'on va faire.

Monsieur McGuinty, à vous la parole.

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

Monsieur Hamilton, je vous souhaite la bienvenue. J'ai étudié votre C.V. ainsi que le processus d'examen de votre candidature. Nous devons nous limiter à l'examen de vos qualifications et de vos compétences relativement aux tâches du poste auquel vous avez été nommé. Je présume que vous n'êtes diplômé ni en sciences physiques, ni en sciences naturelles.

•(1010)

**M. Bob Hamilton:** Je suis économiste.

**M. David McGuinty:** Vous êtes économiste, donc vous êtes diplômé en sciences sociales. Au sein du gouvernement fédéral, le ministère de l'Environnement se distingue du fait que ses activités reposent largement sur les sciences. Je ne veux surtout pas dire que vos forces ne vous serviront pas dans le poste, car je suis très impressionné par vos 25 années d'expérience acquises au sein du ministère des Finances. À mon avis, l'une des grandes entraves au progrès au sein du gouvernement fédéral est justement le ministère des Finances.

J'aimerais vous poser des questions à ce sujet. Comment percevez-vous les organismes centraux, tels que le Conseil du Trésor, le BCP et les Finances? Comment pensez-vous venir à bout, par exemple, de leur résistance pour ce qui est de revoir certaines pratiques économiques néo-conservatrices?

**M. Mark Warawa:** J'invoque le Règlement, monsieur le président!

**M. David McGuinty:** Je ne parle pas du Parti conservateur, plutôt de politiques sociales...

**M. Mark Warawa:** J'invoque le Règlement, monsieur le président!

M. McGuinty a lui-même dit au départ qu'il allait poser des questions au témoin sur ses qualifications, et je l'encourage à ne pas s'écarter du sujet.

**Le vice-président (M. Francis Scarpaleggia):** Monsieur McGuinty, vous pourrez peut-être éviter de faire référence aux politiques.

**M. David McGuinty:** Je ne parle pas de politiques: je veux savoir comment M. Hamilton entend exercer ses fonctions.

**Le vice-président (M. Francis Scarpaleggia):** D'accord. S'il s'agit d'une question d'ordre général, allez-y.

**M. David McGuinty:** C'est justement le sens de ma question. Je ne comprends pas du tout pourquoi le Règlement a été invoqué.

Monsieur Hamilton, comment allez-vous encourager la pensée novatrice à l'égard de l'économie de l'environnement, du capitalisme naturel et de la monétisation des services équivalents? Comment pensez-vous persuader les organismes centraux, qui, depuis des décennies, quel que soit le gouvernement d'ailleurs, se montrent extrêmement récalcitrants, de changer leur façon de mesurer la richesse au Canada et d'en faire rapport?

Je vais vous fournir un exemple. Dans une autre vie, j'étais membre de la table ronde nationale, et nous avons signalé au ministère des Finances quelque cinq indicateurs clés qui pourraient servir en plus des indicateurs économiques classiques, tels que le PIB, le chômage et l'inflation. Nous avons mis au point une poignée d'indicateurs de capital naturel qui permettraient de déclarer aux Canadiens leurs avoirs d'une nouvelle façon par rapport à la conception traditionnelle de la richesse d'un État. Fort de vos 25 années passées aux Finances, ce qui est, à mon avis, votre grande force, pouvez-vous me donner une indication de la façon dont vous entendez vous y prendre?

**M. Bob Hamilton:** Il est difficile de savoir ce qui se passera. Tout d'abord, j'aimerais vous dire que je ne suis pas forcément d'accord que le ministère des Finances a considérablement entravé la pensée novatrice pendant les dernières années.

Je constate que dans ce domaine, domaine qui évolue d'ailleurs, il y a interaction entre l'économie et l'environnement. Il y a de nouvelles approches quant à la façon dont nous analysons et nous évaluons l'incidence de nos actes, car certains des facteurs que vous avez soulevés sont difficiles à évaluer. Même si on voulait le faire, il serait difficile de s'entendre sur des normes comme celles qui servent à évaluer la richesse, les pratiques comptables, et ainsi de suite. C'est un domaine nouveau, et la tâche n'est certes pas facile. D'après ce que je vois dans le travail réalisé... Il s'agit de respecter les normes actuelles, évidemment, car elles permettent de comprendre et d'expliquer. Je constate aussi une certaine volonté d'accepter le fait que nous n'avons pas toutes les réponses et que nous ne savons pas analyser certains facteurs, ni les évaluer, en faire rapport ou encore les intégrer à notre processus décisionnel, ce qui est, en bout de ligne, l'enjeu essentiel. À condition de reconnaître cette façon de penser ainsi que l'incidence de certaines décisions, nous arriverons à établir des structures pour les évaluer.

Vous avez demandé quelle serait mon approche, et je crois que j'ai pu démontrer, malgré le fait que j'arrive du ministère des Finances, que je suis capable d'aborder les problèmes d'une façon créative et globale en tenant compte de tous les facteurs. Certes, nous utilisons souvent les structures et les cadres que nous connaissons. Je dirais que c'est le cas généralement au ministère des Finances. Le Ministère a su cependant aborder ces questions complexes de façon différente. Il s'agit d'un domaine, entre autres, où je constate que les mentalités commencent à évoluer et qu'on tente d'intégrer de nouvelles idées dans les analyses.

Je suis réceptif et je vais certainement faire preuve d'ouverture d'esprit au ministère de l'Environnement.

•(1015)

**Le vice-président (M. Francis Scarpaleggia):** Merci.

Monsieur McGuinty, votre temps est échu. Désolé.

**M. David McGuinty:** C'est tout? Quel dommage!

On n'aurait pas dû m'interrompre. En avez-vous tenu compte?

**Le vice-président (M. Francis Scarpaleggia):** Oui.

**M. David McGuinty:** D'accord. Merci.

**Le vice-président (M. Francis Scarpaleggia):** Monsieur Braid.

**M. Peter Braid (Kitchener—Waterloo, PCC):** Merci, monsieur le président.

Monsieur Hamilton, je vous félicite de votre nomination. J'aimerais vous souhaiter la bienvenue ce matin et vous remercier d'être venu.

Au contraire de certains de mes collègues à l'autre bout de la table, j'ai moi-même été fonctionnaire pendant un certain nombre d'années et je comprends donc que les hauts fonctionnaires circulent d'un ministère à l'autre au sein du gouvernement fédéral.

Il est clair que vous avez d'excellentes compétences grâce à votre travail aux Finances et au Secrétariat du Conseil du Trésor. Je suis sûr que celles-ci vous serviront bien au ministère de l'Environnement.

C'est peut-être aussi une question générale, mais j'aimerais bien savoir ce que vous aimeriez réaliser personnellement dans votre nouveau rôle, sur le plan à la fois du leadership et des politiques.

**M. Bob Hamilton:** C'est une question intéressante. On a déjà parlé de ce que j'ai à donner au ministère, mais vous voulez comprendre ce que, moi, je vais en retirer?

J'ai une compétence manifeste dans l'élaboration de politiques et tout le reste grâce à mon travail au ministère des Finances et au Conseil du Trésor. J'aimerais certainement continuer à m'améliorer. En ce qui concerne mes capacités de leader, je suis maintenant non seulement responsable d'une direction générale, mais j'aide, en appuyant le sous-ministre, à gérer un ministère aux activités diversifiées.

Au fait, la majeure partie de ma carrière s'est déroulée essentiellement dans des organismes centraux et au ministère des Finances. Ce ministère n'a pas de bureau régional et il était par conséquent plus difficile d'obtenir le point de vue régional, bien que j'aie réussi à le faire. Mais le ministère de l'Environnement est un ministère plus grand qui a une présence partout au pays. On ne fait pas que d'élaborer de la politique, il y a également un aspect scientifique, comme nous en avons parlé, ainsi qu'un rôle d'exécution. Son mandat est différent de celui du ministère des Finances ou du Conseil du Trésor. Bien sûr, les activités du ministère des Finances ont aussi une portée nationale.

J'espère donc apprendre ce que c'est de gérer, ou dans mon cas, d'aider à gérer un ministère diversifié. Je crois que cela m'aidera au fur et à mesure que j'applique les compétences en matière de politique, acquises dans un organisme central, à la réalité pratique de la gestion d'un ministère comme celui de l'Environnement.

En tant que fonctionnaire, les dossiers intéressants m'ont toujours plu. J'aime les défis et j'ai pu participer à l'introduction de la TPS et à la mise en oeuvre d'autres politiques fiscales. Les enjeux environnementaux sont fort intéressants actuellement, et j'y vois là une belle occasion de contribuer à l'élaboration de politiques environnementales visant l'énergie et l'économie dans un contexte économique qui est sans précédent, du moins depuis un certain nombre d'années. Ce sera un défi personnel à relever. De plus, ce sera une occasion superbe de travailler avec une équipe formidable, car ces dossiers ont tendance à attirer des personnes douées.

Voilà ce que je compte retirer de mon mandat à l'Environnement et, bien sûr, j'aimerais mettre à contribution les compétences que j'ai décrites tout à l'heure.

**M. Peter Braid:** Merci beaucoup.

**Le vice-président (M. Francis Scarpaleggia):** Merci.

Monsieur Ouellet, à vous la parole.

[Français]

**M. Christian Ouellet:** Monsieur Hamilton, vous nous avez dit tout à l'heure ne pas avoir un mandat très défini, voire aucun mandat autre que celui d'être aide de camp du ministre. Vous avez donc une grande liberté.

En tant qu'économiste, pensez-vous avoir la compétence nécessaire pour réellement conseiller le ministre au sujet des changements climatiques ou pour écouter les gens qui vous entourent? Il vous faut être capable de comprendre non seulement l'aspect économique, mais aussi l'aspect environnemental des dossiers.

Actuellement, l'économie demeure toujours le grand prédateur. Elle exerce une prédation constante sur l'environnement. Vous êtes économiste, et uniquement économiste, et je dois avouer que cela m'effraie un peu. Pour être économiste et environnementaliste, il faut établir un certain équilibre, mais cela ne semble pas être votre cas.

Quelle compétence pensez-vous devoir développer immédiatement en vue d'être capable de comprendre, quand les gens vous parleront de changements climatiques, davantage que le seul aspect économique?

•(1020)

**M. Bob Hamilton:** Cela constitue certainement un défi pour un fonctionnaire de haut niveau dans la fonction publique. Il est nécessaire de comprendre son propre domaine d'expertise, mais aussi celui des autres personnes. Il importe de les écouter, de comprendre et d'intégrer leurs arguments en matière d'économie et d'environnement, notamment. Je suis membre d'une bonne équipe composée de personnes aux expertises diverses.

Je ne suis ni un expert, ni un avocat, ni un comptable dans le domaine de la politique de l'impôt. Il est donc nécessaire de travailler avec les personnes compétentes dans le dossier, qui donneront certains détails et mettront en lumière d'autres perspectives.

Je ne suis pas un scientifique ayant beaucoup de connaissances techniques dans le domaine de l'environnement, mais je pense être capable de reconnaître les expériences des autres membres de l'équipe, qu'ils soient économistes, avocats, physiciens ou autre, et d'intégrer leurs conseils aux miens. C'est nécessaire pour un fonctionnaire occupant un poste de haut niveau. Il est impossible d'être expert dans tous les domaines.

Je dois reconnaître que cela représente certainement un défi. Or, je suis certain d'être capable d'y parvenir à l'aide des autres membres de l'équipe. Ce n'est pas moi seul qui vais conseiller le ministre. Cela émanera plutôt d'une équipe qui possède des expériences diverses.

**M. Christian Ouellet:** Comme j'ai seulement cinq minutes, j'aimerais vous donner un exemple que vous pourrez ensuite commenter.

Il y a environ 25 ans, on essayait d'implanter des éoliennes. Personne ne voulait que le gouvernement s'intéresse aux éoliennes, parce que les économistes — et uniquement les économistes — disaient que ce n'était pas rentable. Les arguments reposaient seulement sur la non-rentabilité économique. On taisait le fait que cela réduirait les émissions de gaz à effet de serre.

Qu'est-ce qui vous fera adopter une autre attitude? Vous avez parlé d'être à l'écoute. Outre cette écoute, allez-vous adopter une autre attitude face à une technologie nouvelle que vous ne connaissez pas, mais vers laquelle des gens de grande ouverture conseillent de se tourner, même si ce n'est pas économiquement rentable pour l'instant?

**M. Bob Hamilton:** Je crois être pleinement capable de comprendre un argument économique aussi bien qu'un argument non économique, et de comprendre qu'il est certainement nécessaire de prendre des mesures présentant un avantage non économique. Y a-t-il une garantie? Je n'ai pas de garantie en ce moment, mais je pense être très ouvert et très à l'écoute des conseils et opinions d'autres personnes dans un autre domaine, par exemple ceux d'un avocat ou d'un physicien.

Je dois donner de bons conseils et, pour ce faire, il est nécessaire de rassembler tous les conseils des experts dans certains domaines et d'établir un équilibre entre les arguments économiques et les autres arguments. Je suis entièrement capable de le faire. Bien sûr, je suis un économiste, alors je suis plus à l'aise devant les arguments et les analyses économiques. Je sais que les arguments économiques représentent une perspective importante dans un domaine donné, mais je comprends aussi qu'il en existe d'autres. Il faut écouter les conseils des autres experts. Je pense être pleinement en mesure de le faire dans le cadre de mes fonctions.

**Le vice-président (M. Francis Scarpaleggia):** Merci.

On passe maintenant à M. Watson.

[Traduction]

**M. Jeff Watson (Essex, PCC):** Merci.

J'aimerais que vous nous parliez un peu de votre style de gestion et de la mesure dans laquelle il cadre avec les responsabilités que l'on vient de vous confier.

•(1025)

**M. Bob Hamilton:** J'ai déjà fourni certaines indications quant à mon style de gestion.

Tout d'abord, en gestionnaire consciencieux, je tente de constituer et de conserver de bonnes équipes en créant un milieu attirant. Je crois qu'il est relativement facile de travailler avec moi. Il se peut que je sois parfois exigeant en ce qui concerne l'esprit d'analyse des personnes qui m'entourent, mais les gens comprennent mon point de vue.

Je crois que j'ai toujours réussi à m'entourer de bonnes équipes de travail. J'ai eu de la chance quant aux dossiers qui m'ont été confiés. Je sais bien gérer les gens, j'obtiens les résultats et je ne perds pas mes objectifs de vue. Je suis organisé et je crois que cela contribue à un milieu de travail sain.

J'estime être également un bon leader. Mes actes témoignent de mon engagement à prodiguer des conseils judicieux de manière à avoir une politique gouvernementale qui inspire la fierté et le sentiment du travail accompli avec intégrité. Je montre à mes collaborateurs que nous devons nous comporter d'une façon rigoureusement professionnelle et que nous devons respecter à la fois nos collègues et les personnes avec lesquelles nous avons affaire, que ce soit en consultation auprès de groupes ou d'autres intervenants.

Voilà l'essentiel de mon style de gestion.

J'ai aussi le sens de l'écoute. Il a été question tout à l'heure du besoin d'écouter les spécialistes d'autres disciplines. Je suis un bon chef d'équipe dans la mesure où j'écoute chacun des membres. Il faut ensuite prendre des décisions, sur lesquelles il y a parfois divergence, mais j'aime bien écouter tous les points de vue avant d'arriver à des conclusions.

**M. Jeff Watson:** Il est très important de ne pas jouer les monsieur-je-sais-tout.

**M. Bob Hamilton:** C'est bien loin d'être mon cas.

**M. Jeff Watson:** J'aime votre ouverture sur l'apprentissage.

Vous m'avez expliqué votre style de gestion. Pouvez-vous me donner des exemples qui l'illustrent? J'aimerais savoir si vous avez déjà dirigé une équipe de cette façon ou à quels types de projets vous vous êtes attaqué jusqu'à maintenant, pour lesquels vous avez dû travailler avec une équipe. Pouvez-vous nous illustrer vos propos, pour que nous sachions que ce n'est pas seulement ce à quoi vous aspirez? J'aimerais avoir l'assurance que vous avez déjà fait le même genre de chose ailleurs.

**M. Bob Hamilton:** Oui, je peux probablement vous donner quelques exemples. Je vous ai parlé brièvement de l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada. C'est un exemple où j'ai... Il y a eu un énorme changement dans la structure de l'organisme. Il fallait établir un office séparé qui serait chargé d'investir dans des actions et des obligations plutôt que dans des obligations d'État, pour diversifier notre portefeuille.

Dans ce contexte, l'urgence de produire des résultats était très grande, et il fallait trouver réponse à diverses questions complexes. Nous avons créé une équipe au sein du gouvernement fédéral, et les négociations difficiles que nous avons menées avec les provinces ainsi que les consultations publiques que nous avons tenues nous ont exposés à maintes reprises à des questions difficiles sur lesquelles nous devions prendre position, puis décider comment nous allions présenter nos recommandations. Au cours de cette expérience, j'ai tenté de montrer à mon équipe que nous devions faire toutes les analyses requises, avec diligence, que nous devions faire preuve d'ouverture à l'égard de tous les points de vue, puis qu'à la fin, nous devions exprimer clairement notre recommandation pour l'avenir. Je précise que nous ne consultations pas seulement le public, mais aussi nos collègues des provinces, qui étaient très directement touchés par nos activités.

J'ai réussi à gérer nos diverses relations à l'interne et à l'externe avec succès. Non seulement nous avons conçu une politique, mais nous l'avons mise en oeuvre et l'avons vue récompensée quelques années plus tard. Je pense que c'est probablement l'un des meilleurs exemples d'une gestion efficace de ma part pour le compte du gouvernement.

**M. Jeff Watson:** Vous avez mentionné qu'il y avait urgence de produire des résultats. Il ne fait aucun doute que vous allez sentir la même urgence à Environnement Canada devant les défis qui nous attendent. Je vous souhaite bonne chance.

Merci, monsieur le président.

**Le vice-président (M. Francis Scarpaleggia):** Nous devrions normalement donner la parole à M. Jean, mais il semble que M. Jean passe son tour.

Écoutons donc M. Woodworth.

[Français]

**M. Stephen Woodworth (Kitchener-Centre, PCC):** Merci, monsieur le président.

Bienvenue à ce comité et félicitations.

Je pense que le terme utilisé est simplement une expression légale associée à une personne qui n'a pas d'emploi, au sens juridique, et dont le terme n'est pas fixé. Aussi, je pense que cette expression...

[Traduction]

Elle ne s'applique pas particulièrement à vous ni à vos fonctions. C'est une expression commune dans la fonction publique.

Je tiens à souligner dès le départ que je n'ai absolument aucun doute qu'une personne de votre trempe continuera d'apprendre toute sa vie et est tout à fait capable de s'adapter à de nouvelles données et à un nouveau ministère.

Je vais aussi dire d'emblée que je suis bien content que vous ayez des compétences en économie. Quand j'ai regardé votre curriculum vitae, il m'a d'abord rendu perplexe, mais en y réfléchissant bien, je me suis rendu compte que toutes les questions importantes qui me taraudent en matière d'environnement touchent l'économie. La seule façon dont nous pouvons nous attaquer à des projets environnementaux, c'est de les adapter à nos circonstances économiques. Je pense donc, bien honnêtement, que vous êtes la personne toute désignée pour faire ce travail en ce moment.

Je ne m'intéresse pas tant aux questions politiques que nous avons abordées aujourd'hui qu'au côté gestion. On a un peu tourné les coins ronds pour certaines questions.

Pouvez-vous me dire si selon la description du poste que vous allez occuper, celui de sous-ministre délégué, vous allez devoir

interagir avec toute l'équipe du ministère de l'Environnement, pour ainsi dire, et si vous allez assumer des responsabilités de gestion à l'égard de cette équipe?

Ensuite, comment ces fonctions se comparent-elles aux fonctions de gestion que vous avez assumées à titre de secrétaire délégué du Conseil du Trésor? Concrètement, je ne sais pas combien de personnes étaient sous votre responsabilité, quelle était l'ampleur de l'équipe que vous deviez gérer à la Direction de la politique de l'impôt ni combien de divisions elle comprenait.

Pouvez-vous me dire en quoi vos responsabilités de gestion actuelles découlent de votre expérience de gestion dans ces postes ou en est le prolongement?

Merci beaucoup.

● (1030)

**M. Bob Hamilton:** Je crois que je vais commencer par vous parler de mon poste actuel, celui de sous-ministre délégué. Vous avez raison, mes fonctions n'ont rien qui s'apparente particulièrement aux fonctions des autres sous-ministres délégués. Elles sont très semblables à celles que j'occupais au Secrétariat du Trésor. Elles consistent surtout à aider le sous-ministre à gérer le ministère.

Cela peut se faire de différentes façons. Cela varie. Par exemple, je pourrais avoir un rôle à jouer dans tous les dossiers que mène le Ministère, mais sans qu'il n'y ait personne relevant directement de moi; je serais là en quelque sorte pour gérer les dossiers conjointement avec le sous-ministre. À l'autre extrême, pour certains dossiers, le délégué agira essentiellement à titre de sous-ministre, il le remplacera. Le sous-ministre déléguera ses responsabilités au sous-ministre délégué, qui gèrera tel groupe et tel dossier. Évidemment, il faut toujours tenir le sous-ministre au courant, mais il s'agit à toutes fins pratiques de gérer le dossier.

D'après mon expérience, la réalité est généralement à mi-chemin entre les deux. Le délégué touche dans une certaine mesure à tous les dossiers, mais de façon très minime dans certains cas. Il y a quelques domaines en particulier, qui peuvent changer d'ailleurs, sur lesquels le délégué se concentre. Là, il interagit directement avec les personnes qui y travaillent, comme s'il était sous-ministre. Le délégué a une équipe de collaborateurs. Il participe à des réunions, fait avancer les choses et gère le dossier, en gros.

Je m'attends à ce que mes fonctions soient un mélange des deux. Il faudra notamment que j'en apprenne un peu plus sur toutes les choses intéressantes qu'Environnement Canada fait, ses recherches scientifiques et le reste, et il faudra aussi que je participe concrètement à la réalisation de certains projets.

Cela ressemblera à ce que je faisais au Conseil du Trésor. Tout ce que j'ajouterais au sujet du Conseil du Trésor, c'est qu'il s'agit d'un organisme central, qui m'amenait à gérer des dossiers généraux qui s'appliquaient à tout le gouvernement, à me pencher sur le mode de gestion de chaque ministère. Je devais adopter une perspective pangouvernementale plutôt que de voir les choses selon sous l'angle du Conseil du Trésor.

Là encore, je travaillais à divers dossiers particuliers, mais j'étais aussi toujours prêt à intervenir dans n'importe quel dossier du Conseil du Trésor.

Enfin, je vous répondrai que si l'on compare mes nouvelles fonctions à celles que j'assumais quand j'étais sous-ministre adjoint à la Direction de la politique de l'impôt ou à la Direction de la politique du secteur financier, mes responsabilités là-bas étaient très définies. J'avais la responsabilité de prodiguer des conseils un peu partout dans le système dans le domaine de la fiscalité ou de la finance. J'avais une équipe. À la Politique de l'impôt, mon équipe se composait d'environ 170 personnes. C'est la plus grande direction du ministère des Finances, mais elle est toute petite si on la compare à l'Agence du revenu du Canada, où travaillent 40 000 personnes, ou même à Environnement Canada, qui emploie 6 000 personnes. C'était tout de même une grande direction, où j'étais responsable de 160 personnes, en gros.

C'est donc la différence, à mes yeux, entre un sous-ministre adjoint et un délégué. Tout dépend beaucoup de l'actualité et, en toute honnêteté, du mode de gestion que le sous-ministre privilégie pour les dossiers de son ministère.

• (1035)

**M. Stephen Woodworth:** Merci.

J'ai été un peu intrigué par votre observation sur votre expérience...

**Le vice-président (M. Francis Scarpaleggia):** Je crois que vous n'avez plus de temps, monsieur Woodworth.

Avant de donner la parole à M. Calkins, je vous informe qu'il va y avoir un vote à la Chambre. On demande à tous les députés d'y retourner. Le timbre va retentir 15 minutes avant le vote.

M. Calkins a terminé, et je crois qu'il veut céder son temps à M. Warawa. Ainsi, nous entendrions M. Warawa, puis nous commencerions une troisième série de questions, où chacun aurait trois minutes. Le cas échéant, si les membres du Comité sont d'accord, M. Hyer pourrait poser une question à la place de Mme Duncan. Je ne sais pas si nous aurons le temps de terminer la troisième série de questions.

M. Warawa souhaite-t-il céder son temps à M. Hyer? Nous devons ensuite retourner à la Chambre pour voter.

[Français]

**M. Bernard Bigras:** Est-ce que le greffier peut se renseigner? Habituellement, la norme veut qu'on se renseigne pour savoir s'il y a un vote.

[Traduction]

**M. David McGuinty:** Notre parti n'a pas d'information là-dessus.

**Le vice-président (M. Francis Scarpaleggia):** D'accord; je vais donner la parole à M. Warawa, puis nous verrons s'il reste du temps pour une troisième série de questions et nous déciderons à partir de là.

**M. Mark Warawa:** Monsieur le président, avant de commencer mon intervention, j'aimerais signaler que s'il y a un vote et que nous partons tous, M. Hyer n'aura pas la chance de poser une question. Si je pouvais obtenir l'engagement d'honneur qu'il me cédera ce temps de parole si nous avons une troisième série de questions, je pourrais le laisser l'utiliser tout de suite.

**Le vice-président (M. Francis Scarpaleggia):** On dirait que cela fait consensus.

La parole est donc à M. Hyer.

**M. Bruce Hyer (Thunder Bay—Superior-Nord, NPD):** Merci, monsieur Warawa.

J'assisterai à d'autres séances dans l'avenir, puisque je suis le porte-parole adjoint de Mme Duncan en matière d'eau, de changements climatiques et de parcs nationaux, et que je m'intéresse fortement aux travaux du comité.

Je suis un nouveau député de Thunder Bay. Je suis biologiste, forestier et homme d'affaires.

Je suis inquiet de ce que j'entends ici, ce matin. Il y a beaucoup d'économistes, dont certains que je connais très bien, qui possèdent une grande expertise en matière d'environnement et qui étudient depuis des décennies les répercussions réciproques de l'économie et de l'environnement. Je suis préoccupé par le fait que, bien que nous ayons devant nous un homme brillant, capable d'apprendre, on a là un programme de formation très coûteux.

La question que j'aimerais vous poser, monsieur, est d'ordre philosophique.

Est-ce le mandat d'Environnement Canada que de chercher à trouver des compromis entre l'économie et l'environnement à l'intérieur du ministère, ou sa tâche consiste-t-elle plutôt à défendre énergiquement l'environnement et à laisser d'autres ministères comme les Ressources naturelles, l'Industrie et les Finances le soin d'établir ce prétendu équilibre avec l'économie?

Je crains que, compte tenu de votre expérience et de vos antécédents axés sur les aspects économiques, vous considérerez que votre rôle — que vous remplirez efficacement — consiste à faire ces compromis à l'interne plutôt que de prendre fait et cause efficacement pour l'environnement.

**Le vice-président (M. Francis Scarpaleggia):** J'aimerais seulement faire observer qu'on pourrait considérer cela comme une question à teneur politique. Je vais laisser M. Hamilton répondre comme il le jugera bon.

**M. Bob Hamilton:** Je vais m'efforcer de répondre sans franchir une limite inadéquate.

Je pense qu'Environnement Canada compte plusieurs experts dans des domaines qui appellent la mise en oeuvre d'une politique environnementale efficace. J'apporterai un ensemble de compétences particulier. Je pense posséder un bagage de compétences relativement plus élargi que vous ne semblez le croire lorsque vous me caractérisez en tant qu'économiste. Durant ma carrière dans la fonction publique, j'ai été en contact avec un grand nombre de dossiers stratégiques. Et je m'estime capable d'apporter une large perspective à des questions dont je serai saisi, en écoutant les opinions des autres et en recueillant des conseils. C'est ainsi que je conçois ma tâche. Peut-être suis-je partial, mais c'est mon opinion.

Pour ce qui est de faire d'un ministère le défenseur ou la chasse gardée de certaines questions, il est évident que le ministre de l'Environnement et Environnement Canada ont un rôle à jouer pour établir des politiques environnementales pour le Canada. Mais il est clair aussi que, comme je l'ai mentionné tout à l'heure, en mettant en place ces politiques, nous devons tenir compte des points de vue d'autres ministères, qu'il s'agisse de nos collègues à Ressources naturelles, du ministère des Finances, de Pêches et Océans, etc.

• (1040)

**Le vice-président (M. Francis Scarpaleggia):** J'ai du mal à vous entendre, monsieur Hamilton, car il y a beaucoup de chuchotements dans la salle. Si nous pouvions avoir le silence, j'arriverais à entendre ce que vous dites.

**M. Bob Hamilton:** Certainement.

Alors, oui: je comprends que lorsque vient le moment d'évaluer ces questions et de fournir notre avis, nous devons prendre en considération toutes ces différentes perspectives. Je crois simplement qu'il serait préférable que mon rôle au ministère de l'Environnement ne se limite pas à apporter ce point de vue élargi, mais qu'il représente également une contribution sur les plans économique et de l'analyse des politiques. À mes yeux, c'est une bonne chose à avoir au ministère de l'Environnement. Cela permet d'avoir des discussions davantage axées sur la collaboration avec nos collègues et avec d'autres ministères ayant des perspectives différentes.

Plus nous pourrions comprendre les points de vue de chacun, plus nous pourrions, selon moi, établir des compromis et concevoir efficacement des politiques adéquates. Je pense que je serai capable d'apporter une contribution à cet égard, et je ne qualifierais aucunement mon approche à ces questions comme trop réductrice.

**Le vice-président (M. Francis Scarpaleggia):** Vous avez autour de 30 secondes, monsieur Hyer.

**M. Bruce Hyer:** Je vais passer. Merci.

**Le vice-président (M. Francis Scarpaleggia):** Pourquoi ne pas entreprendre un troisième tour de table de trois minutes, en commençant par M. McGuinty?

**M. David McGuinty:** Merci.

Monsieur Hamilton, j'aimerais revenir sur...

**Le vice-président (M. Francis Scarpaleggia):** Pardonnez-moi. Il y a un problème.

**M. David McGuinty:** M. Warawa est le prochain, n'est-ce pas?

**M. Mark Warawa:** Eh bien, on a pris l'engagement d'honneur que si nous devons avoir...

**Le vice-président (M. Francis Scarpaleggia):** Allez-y, monsieur Warawa. Toutes mes excuses.

**M. Mark Warawa:** Par ailleurs, puisque le timbre est sur le point de retentir, que diriez-vous qu'on fasse des interventions très concises, d'une durée d'une minute, disons?

**Le vice-président (M. Francis Scarpaleggia):** Deux minutes?

**Une voix:** Oui, allons-y.

**M. Mark Warawa:** Très bien. Alors...

**Le vice-président (M. Francis Scarpaleggia):** Pardonnez-moi. M. Bigras a une objection.

[Français]

**M. Bernard Bigras:** N'avez-vous pas dit au début de la séance qu'il y avait des questions de régie interne à régler? Il y a peut-être des éléments plus importants à régler.

**Le vice-président (M. Francis Scarpaleggia):** Ce sont des questions dont on pourrait discuter au comité directeur. J'aurais aimé les aborder, mais si on veut faire un troisième tour, on peut garder du temps. S'il nous reste quelques minutes, je vais soulever une question, mais ça peut attendre.

**M. Bernard Bigras:** Qu'est-ce que c'est?

**Le vice-président (M. Francis Scarpaleggia):** Je voulais savoir si, pour lancer l'étude sur les sables bitumineux et l'eau, vous auriez objection à ce qu'on invite, pour jeudi, les trois ministères impliqués, soit Ressources naturelles Canada, Environnement Canada ainsi que Pêches et Océans Canada. Ce serait une sorte de breffage technique. Autrement, on risque de n'avoir rien à débattre jeudi et d'être tenus d'annuler la rencontre. Toutefois, si on veut offrir un délai à ces gens pour qu'ils se préparent, je propose qu'on les invite.

[Traduction]

**M. Stephen Woodworth:** J'invoque le Règlement, monsieur le président. Je pense qu'on entre maintenant dans d'autres questions. Je préférerais que nous nous en abstenions. J'aimerais plutôt que nous en terminions avec ce qui nous occupe...

**Le vice-président (M. Francis Scarpaleggia):** Oui. Pourquoi ne pas faire cela et laisser la question au comité directeur, lundi?

Monsieur Warawa, vous avez deux minutes.

**M. Mark Warawa:** Deux minutes? Merci.

Monsieur Hamilton, pourriez-vous simplement nous dire auprès de quels intervenants ou de quelles entreprises vous avez acquis de l'expérience? Vous avez un bagage dans le domaine économique, et maintenant que vous êtes au ministère de l'Environnement, il est très important d'établir cet équilibre pour que nos exigences ne soient pas trop lourdes. Nous voulons assainir l'environnement, mais nous ne voulons pas faire perdre leur travail aux Canadiens. Quel genre d'expérience avez-vous acquise au sein de l'industrie?

**M. Bob Hamilton:** Peut-être vais-je élargir légèrement la question pour parler des expériences que j'ai eues en consultant des personnes de l'extérieur du gouvernement en général.

Il est certain que mes expériences dans le domaine fiscal m'ont permis d'aborder un certain nombre de dossiers qui exigeaient de la consultation. Il pouvait s'agir de véritables enjeux environnementaux, lorsque je participais à l'évaluation d'initiatives fiscales relatives à l'environnement. Nous avons des incitatifs fiscaux pour le matériel utilisé à des fins de cogénération, par exemple. Le système fiscal comporte une variété de dispositions qui ont un angle environnemental, alors j'ai l'habitude des consultations avec des organismes non gouvernementaux et avec l'industrie, qu'il s'agisse du secteur des hydrocarbures, de l'électricité ou autre.

Enfin, d'un point de vue fiscal, je dirais qu'il y a également eu des discussions avec des groupes sociaux, que ce soit dans le cadre de notre élaboration de la prestation fiscale pour le revenu de travail ou des mesures fiscales pour les handicapés. Je possède beaucoup d'expérience pour ce qui est de traiter avec un vaste éventail de groupes qui défendent intérêts particuliers.

Je pense avoir ainsi acquis une vaste expérience qui me permet de consulter des intervenants de l'extérieur du gouvernement sur des questions de politique. Du point de vue du monde des affaires, en particulier, j'ai été pendant un certain temps directeur de la fiscalité, alors je m'y connais assurément beaucoup pour ce qui est de discuter de tous les secteurs de l'économie, y compris le secteur financier, quant à la manière d'analyser et de comprendre les impacts des questions de politique.

• (1045)

**Le vice-président (M. Francis Scarpaleggia):** Je pense que les membres du comité souhaiteraient lever la séance et accomplir leur travail de législateurs.

Je tiens à vous remercier de votre comparution, monsieur Hamilton. Vos réponses ont été très éclairantes, et nous espérons vous revoir souvent à ce comité.

Merci.

**M. Bob Hamilton:** Merci beaucoup, monsieur le président.

**Le vice-président (M. Francis Scarpaleggia):** La séance est levée.

---





**Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre des communes**

**Published under the authority of the Speaker of the House of Commons**

**Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante :  
Also available on the Parliament of Canada Web Site at the following address:  
<http://www.parl.gc.ca>**

---

**Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.**

**The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.**