



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

43<sup>e</sup> LÉGISLATURE, 2<sup>e</sup> SESSION

---

# Comité permanent des comptes publics

TÉMOIGNAGES

**NUMÉRO 002**

Le jeudi 22 octobre 2020

---

Présidente : Mme Kelly Block





## Comité permanent des comptes publics

Le jeudi 22 octobre 2020

• (1105)

[Traduction]

**La présidente (Mme Kelly Block (Sentier Carlton—Eagle Creek, PCC)):** Je déclare la séance ouverte.

Je vous souhaite la bienvenue à la deuxième séance du Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes.

J'ai un peu d'information à vous donner.

Conformément à l'article 108(3)g) du Règlement, le Comité se réunit aujourd'hui pour recevoir une séance d'information sur les comités des comptes publics. Pendant la première heure, nous entendrons des représentants de la Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation, la FCAR. Pendant la deuxième heure, quatre anciens présidents du Comité viendront nous informer sur les travaux antérieurs du Comité.

La réunion d'aujourd'hui se tient selon une formule hybride, conformément à l'ordre adopté par la Chambre le 23 septembre 2020. Les délibérations d'aujourd'hui seront accessibles depuis le site Web de la Chambre des communes, et je rappelle que c'est toujours la personne qui parle qui apparaît à l'écran plutôt que l'ensemble du Comité.

Pour assurer le bon déroulement de la séance, j'aimerais vous présenter quelques règles à suivre.

Les membres comme les témoins peuvent s'exprimer dans la langue officielle de leur choix. Des services d'interprétation sont offerts, et vous avez le choix, au bas de votre écran, entre « Parquet », « Anglais » ou « Français ».

Pour ceux qui participent à la séance en personne, veuillez procéder de la manière habituelle lorsque le Comité dans son ensemble se réunit en personne dans la salle de comité. N'oubliez pas les directives du Bureau de régie interne sur le port du masque et les protocoles sanitaires.

Avant de prendre la parole, attendez que je vous nomme. Si vous participez à la vidéoconférence, cliquez sur l'icône du microphone pour activer votre micro. Pour ceux qui sont dans la salle, c'est l'agent, délibérations et vérification, qui gèrera votre microphone comme à l'habitude.

Je vous rappelle que toutes les observations des membres et des témoins doivent être adressées à la présidence.

Je vous prie de désactiver votre micro quand vous n'avez pas la parole.

Pour ce qui est de la liste des intervenants, la greffière du Comité et moi-même ferons de notre mieux pour maintenir l'ordre le plus approprié, que vous participiez à la séance en personne ou virtuellement.

J'aimerais maintenant vous présenter nos témoins. Nous accueillons Carol Bellringer, présidente-directrice générale, et Lesley Burns, directrice de la surveillance.

Vous pouvez maintenant nous présenter votre allocution d'ouverture.

**Mme Lesley Burns (directrice, Surveillance, Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation):** Merci. Je vous suis reconnaissante de m'offrir l'occasion de m'entretenir avec vous ce matin.

Comme on nous a demandé de nous préparer selon une formule atelier, j'aimerais commencer par un bref tour de table, où je demanderais à chaque membre du Comité de résumer en un mot la première chose qui lui vient à l'esprit quand il entend « comité des comptes publics ».

**M. Luc Berthold (Mégantic—L'Érable, PCC):** Responsabilisation.

**Mme Jean Yip (Scarborough—Agincourt, Lib.):** Le même mot m'est venu à l'esprit: responsabilisation, transparence.

**Un député:** Audits.

**M. Len Webber (Calgary Confederation, PCC):** Vous m'avez tous deux volé les mots de la bouche, ma foi.

**M. Kody Blois (Kings—Hants, Lib.):** Rendement.

**M. Philip Lawrence (Northumberland—Peterborough-Sud, PCC):** Excitation.

**Mme Jean Yip:** J'ajouterais « suivi ».

**M. Francesco Sorbara (Vaughan—Woodbridge, Lib.):** Nous pourrions peut-être utiliser le mot « examen »?

**Un député:** Clarté.

[Français]

**M. Luc Berthold:** J'ajouterais le mot « dépenses ».

[Traduction]

**M. Matthew Green (Hamilton-Centre, NPD):** Je dirais « livrables ».

**Mme Lesley Burns:** Personne n'a dit « ennuyeux », donc nous sommes bien partis.

Plusieurs personnes ont dit « responsabilisation », et je pense qu'il serait plus judicieux de nommer ce comité, justement, le « comité de la responsabilisation », puisque c'est une grande partie de ce que vous faites.

Nous sommes ici aujourd'hui pour vous aider à bien comprendre les rouages du comité, qui est vraiment unique.

J'aimerais commencer par vous remercier de nous avoir invitées à comparaître de nouveau. J'ai comparu devant vous en mars, juste avant que tout s'arrête.

J'aimerais aussi souligner la présence des whips parmi nous, aujourd'hui, parce que c'est très important. Nous sommes heureuses que vous soyez ici pour témoigner votre appui au comité, puisque c'est un comité unique.

J'ai l'honneur d'être accompagnée aujourd'hui de Carol Bellringer, la nouvelle présidente-directrice générale de notre fondation. Elle arrive forte d'une très grande expérience de la surveillance et des audits, notamment après avoir récemment occupé le poste de vérificatrice générale de la Colombie-Britannique.

Je vous cède donc la parole, madame Bellringer, et vous pouvez peut-être nous dire ce qui vous vient à l'esprit quand vous entendez les mots « comité des comptes publics ».

• (1110)

**Mme Carol Bellringer (présidente-directrice générale, Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation):** Merci, madame Burns.

C'est intéressant, parce que je réfléchissais aussi au mot qui me venait à l'esprit. Je pensais que vous leur demanderiez comment ils se sentaient de faire partie de ce comité. Le mot qui m'est venu est « déçue », parce que je dois vous dire que c'est le meilleur comité qui soit et que je suis déçue de ne pas pouvoir en faire partie.

J'ai beaucoup d'expérience de l'autre côté. J'ai été vérificatrice générale du Manitoba pendant deux mandats. Les gens me demandent souvent si c'est parce que je n'ai pas compris la première fois. Ensuite, je suis démenagée en Colombie-Britannique. J'ai pu voir les comités des comptes publics du Manitoba et de la Colombie-Britannique en action, et j'ai eu le plaisir de siéger aux deux à titre de vérificatrice générale. J'y ai rencontré Mme Burns et bien d'autres membres de la Fondation avec laquelle je travaille maintenant. J'ai pu y découvrir l'histoire des audits de performance, puis comment la responsabilisation devant les comités a évolué au fil du temps.

La Fondation existe depuis une quarantaine d'années, soit à peu près depuis que je travaille dans le milieu de la vérification. Je me rappelle qu'au début, on l'appelait la Fondation canadienne pour la vérification intégrée, la FCVI. Le mot « intégrée » en a été retiré, et c'est le vérificateur général de l'époque, James Macdonell, et ses collègues des cabinets comptables privés qui se sont concertés et ont déterminé qu'il ne leur suffisait pas de connaître les chiffres du secteur public pour un exercice, c'est-à-dire les états financiers; ils devaient comprendre ce que les chiffres signifiaient et avoir accès à plus d'information pour bien saisir si les programmes étaient déployés efficacement.

C'est ainsi que tout a commencé, et les choses ont beaucoup évolué pour atteindre la maturité qu'on observe d'aujourd'hui. La Fondation se trouve maintenant dans une position unique, elle cumule beaucoup de connaissances sur l'audit. Nous jouissons de l'appui de tous les vérificateurs législatifs du Canada, et nous travaillons également à l'international. Une grande partie de nos travaux est financée par Affaires mondiales Canada. À l'heure actuelle, nous avons des projets au Rwanda, au Sénégal, au Guyana et au Vietnam.

Nous avons aussi le privilège unique de côtoyer beaucoup les organismes de surveillance. Nous travaillons avec les comités des comptes publics depuis nos tout débuts. Or, nous sommes très fiers

d'avoir su réunir les fonctions d'audit et de surveillance. C'est toujours intéressant de voir comment les choses évoluent.

Il y a une conférence annuelle. Ceux qui ne le savaient pas le savent maintenant. Il s'agit d'une conférence conjointe, pendant laquelle vous entendrez des tonnes d'acronymes de la profession comptable. Quand votre vérificatrice vous en servira, n'hésitez pas à lui demander ce qu'ils signifient. Le CCVL est le Conseil canadien des vérificateurs législatifs. Il se réunit périodiquement à divers endroits au Canada. Bien sûr, le CCCCP est le Conseil canadien des comités des comptes publics. Le CCVL et le CCCCP se réunissent une fois par année, dans diverses villes du pays, en alternance. Cette année, il s'est réuni à l'extrémité du pays, à Victoria. J'ai manqué cette réunion, puisque je venais tout juste de quitter mon poste là-bas. C'est une occasion en or de rencontrer nos collègues du milieu et de tisser des liens avec les autres vérificateurs.

Nous avons préparé un jeu de diapositives, qui vous a été transmis. Nous le suivrons assez librement. Pour vous situer, je viens de vous présenter la diapositive 2, sur la Fondation. Nous faisons beaucoup de recherches et offrons de la formation, tant au Canada qu'à l'étranger.

Comme Mme Burns l'a souligné, je suis très heureuse d'avoir été invitée à comparaître devant votre comité.

Aujourd'hui, nous vous donnerons de l'information générale sur l'état de la recherche à ce jour. C'est un cadeau de notre estimée collègue, Mme Burns. Elle travaille depuis longtemps dans le domaine. Nous avons beaucoup de documents et de contexte à vous présenter. Nous vous parlerons également un peu des audits de performance.

• (1115)

Encore une fois, c'est un aperçu de ce que c'est et de ce que ce n'est pas, et vous en trouverez quelques exemples. Nous espérons avoir un peu de temps à la fin pour répondre à vos questions sur ce qui vous intéresse.

Je redonne la parole à Mme Burns.

Soit dit en passant, madame Burns, si je ne fais pas cela comme il faut, je vous prie de me le dire et je m'en tiendrai aux diapositives.

**Mme Lesley Burns:** Merci.

Comme vous pouvez le voir à la diapositive 4, le Comité des comptes publics est le comité chargé de surveiller que les décisions parlementaires ont bel et bien été mises en oeuvre conformément aux intentions du Parlement. Un CCP efficace peut avoir une incidence énorme sur l'administration de la fonction publique et ce, en s'assurant que les recommandations du vérificateur général sont suivies.

Vous croyez peut-être que vos électeurs ne se soucient pas beaucoup de votre travail au Comité des comptes publics, et malheureusement pour moi, il y en a probablement beaucoup qui n'en ont jamais entendu parler. Cependant, si vous prenez un instant pour réfléchir aux plus grandes préoccupations de vos électeurs, je pense que vous conviendrez avec moi que ces préoccupations sont étroitement liées aux dépenses et que vos électeurs se soucient de la façon dont leurs taxes et impôts sont dépensés.

Votre rôle au PACP diffère de celui que vous pourriez jouer au sein de tout autre comité. Vous n'y discuterez pas de l'établissement de politiques et vous ne devriez pas du tout discuter de politiques.

Par exemple, il ne sert à rien de discuter du bien-fondé de construire un hôpital une fois qu'il a déjà été bâti. À la place, vous pourriez vous concentrer sur le processus, sur la façon dont il a été construit. Y a-t-il effectivement un hôpital qui a été construit? Est-ce plutôt un magasin d'alcool? La construction s'est-elle effectuée selon les volontés du Parlement? Votre travail au sein de ce comité améliorera la façon dont la fonction publique est administrée, les programmes sont administrés, et il aura un effet à long terme sur les programmes qui suivront. C'est comme construire une route. Nous empruntons peut-être tous la même route, donc si vous en retirez les bosses, elles disparaîtront pour longtemps. Or, ce n'est possible que si les déficiences relevées dans les rapports d'audit sont corrigées.

Au Royaume-Uni, le comité des comptes publics est un comité très prisé. Malheureusement, je ne reçois pas toujours le même écho au Canada et dans nos provinces. Vous entendrez un peu plus tard quatre de vos anciens présidents. Ils vous parleront de l'effet que ce comité a eu sur eux et de l'importance qu'il peut avoir, selon eux, non seulement pour le Canada, mais aussi pour eux-mêmes, en tant que politiciens. Au Royaume-Uni, ce comité est souvent un tremplin pour monter en grade.

Il y a des avantages à ce comité. Vous y apprendrez beaucoup de choses sur les fonctions gouvernementales, ce qui améliorera votre compréhension globale des différents ministères, parce que vous aurez l'occasion d'y aborder une multitude d'enjeux. Vous pourrez y parler d'immigration une semaine et d'eau potable la suivante. Votre mandat est très vaste, mais l'on ne s'attend pas à ce que vous deveniez vous-mêmes des experts de tous ces sujets. Vous aurez de l'aide, parce que vous faites partie d'un système.

La diapositive 5 illustre le système de responsabilisation dont vous faites partie. Elle illustre la relation entre le Bureau du vérificateur général, les ministères et le Parlement. Lorsque les trois travaillent ensemble, ils peuvent maintenir une administration publique efficace.

C'est le rôle du vérificateur général d'effectuer des audits des ministères. Ces audits se fondent sur des faits. Ils sont indépendants et approfondis. Les rapports d'audit fournissent de l'information impartiale, en profondeur. L'organisation visée par l'audit est examinée en détail, les vérificateurs généraux consacrant souvent des milliers d'heures-personnes à creuser un sujet. Je serais prête à parier que vous ne disposez pas vous-mêmes de tout ce temps, pas plus que votre personnel, mais vous bénéficiez de cet éclairage.

C'est une relation symbiotique. Le comité des comptes publics dépend de rapports d'audit de grande qualité du vérificateur général, et celui-ci a besoin d'un comité des comptes publics efficace pour s'assurer que ses recommandations sont prises au sérieux. Ce n'est pas par erreur que le Parlement figure au sommet de ce graphique, parce qu'ultimement, les organismes gouvernementaux et les ministères ne sont pas imputables au Bureau du vérificateur général. Ils sont imputables au Parlement et au CCP, puisque vous représentez le Parlement. C'est vous qui avez été élus par les citoyens du Canada.

• (1120)

Trop souvent, nous entendons un élu bien intentionné, frustré de lire dans un rapport d'audit que les mêmes déficiences sont soulevées année après année, depuis peut-être 13 ans, mais qu'elles n'ont toujours pas été corrigées. Le député frustré se tournera alors vers le vérificateur général pour lui demander: « Pourquoi n'avez-vous

rien fait? Pourquoi n'avez-vous pas corrigé le problème? Vous soulevez constamment le même problème. » La raison à cela, c'est que ce n'est pas le rôle du vérificateur général. C'est votre rôle de député. La plupart des vérificateurs généraux sont trop polis pour le dire. Encore une fois, c'est à vous que la fonction publique doit rendre des comptes, pas au vérificateur général. Le vérificateur général est là pour vous donner l'information dont vous avez besoin.

Quand le système fonctionne bien, il en résulte un gouvernement plus responsable. Dans ce système, le comité des comptes publics doit prendre diverses mesures pour tenir le gouvernement responsable. Si vous prenez la diapositive 6, je veux simplement vous rappeler, avant d'entrer dans le vif du sujet, que l'argent public n'a pas de parti politique. Vous entendez souvent dire, quand vous faites partie du comité des comptes publics, de laisser votre allégeance politique au vestiaire quand vous franchissez la porte — ou dans ce cas-ci, quand vous vous connectez, je suppose.

Le comité fédéral est très chanceux, parce que la procédure en place est efficace. Je vais vous parler un peu des pratiques exemplaires. Vous pouvez cocher toutes les cases, pour tous les éléments fondamentaux. Bien souvent, nous observons que dans certains comités, ces pratiques ne sont pas respectées. Nous travaillons alors avec eux à trouver des façons de mettre les meilleures pratiques possible en place, dans leur contexte. Il est plus difficile pour les comités qui ne les respectent pas d'être efficaces et de fonctionner, mais ce n'est pas ce qui nous amène ici aujourd'hui. Comme je l'ai déjà dit, toutes ces pratiques sont déjà en place ici.

Si vous prenez la diapositive 8, vous y verrez une liste d'activités. Je ne les passerai pas toutes en revue, mais ce sont les fonctions qu'un comité des comptes publics devrait assumer, selon notre perception des bonnes pratiques. Je vais vous en présenter quelques-unes en détail dans quelques instants, mais je rappelle encore une fois que le comité fédéral est un modèle au pays. Vous inspirez les autres, et j'oserais même dire qu'ils vous envient. Vous avez du personnel de soutien hautement qualifié pour vous guider dans tout cela. En fait, l'un de vos analystes a littéralement écrit le livre qui guide le personnel de soutien sur l'aide qu'il peut apporter à ces comités au pays. Vous avez également une coutume unique, établie sous la présidence de M. Sorenson, c'est-à-dire que vous préparez un rapport de continuité pour guider le comité et ses nouveaux membres, afin que le nouveau comité reprenne là où l'ancien comité s'est arrêté, de manière à assurer une continuité plutôt qu'à créer une rupture complète avec les travaux du comité précédent.

Vous voyez à la diapositive 9 la page couverture de notre guide des bonnes pratiques. Je vous le montre pour que vous sachiez que toutes ces idées ne sortent pas de nulle part. Elles se fondent sur de nombreuses conversations avec les membres des divers comités des comptes publics, au Canada comme ailleurs dans le monde, ainsi que sur les constats des chercheurs sur ce qui rend les comités efficaces, particulièrement les comités des comptes publics.

Vous pouvez voir que nous avons divisé l'information en trois grandes parties.

La diapositive 10 présente les pratiques fondamentales. Celles-ci ont souvent une assise législative et sont de compétence fédérale.

Vous voyez à la diapositive 11 les actions de ces comités. D'ailleurs, votre comité prend de très bonnes mesures pour bien s'acquitter de son mandat.

Enfin, la diapositive 12 expose les extrants. Il s'agit en fait de ce que vous souhaitez, personnellement, accomplir au sein du comité. Si vous souhaitez que le comité manque d'efficacité, il y a de nombreuses façons d'y arriver, mais n'oubliez jamais que vous êtes un rouage du système de responsabilisation. Si vous ne faites pas votre part, le reste du système ne fonctionnera pas. Je ne me rappelle pas par coeur le budget du Bureau du vérificateur général, mais si vous ne jouez pas bien votre rôle, vous pourriez très bien ne pas même le payer, parce que tout ce travail sera bien moins efficace. Ce bureau a vraiment besoin que vous travailliez avec le ministère visé afin qu'il corrige les déficiences mises en lumière.

• (1125)

Vous vous demandez peut-être ce que vous allez faire exactement. Je vais céder la parole à Carol dans un instant pour qu'elle vous en dise davantage au sujet des audits de performance et de quelques autres vérifications qui sont menées.

Je veux cependant d'abord souligner que les audiences du Comité partiel des activités auxquelles vous devrez consacrer le plus de temps pour l'étude des rapports d'audit.

Le Comité est la tribune publique permettant d'obtenir des compléments d'information sur le fonctionnement d'une organisation visée par un audit. Les témoins que vous allez convoquer se diviseront en deux groupes principaux. Il y aura d'abord les représentants des ministères. C'est généralement un sous-ministre qui comparaitra devant vous, car il est l'agent responsable de l'administration du ministère. Monsieur Murphy vous en parlera sans doute de façon plus détaillée. Ce n'est pas le ministre, même si les gens disent que c'est lui qui a la responsabilité ultime et se demandent pourquoi ce n'est pas lui qui est convoqué. Ce n'est pas le ministre, car son rôle consiste à établir les grandes orientations stratégiques. Vous n'allez pas vous intéresser à cet aspect, mais plutôt à la façon dont on administre les politiques établies à cette fin.

Les autres témoins que vous allez convoquer seront les représentants du bureau du vérificateur général. Avec eux, vous essaierez d'en savoir plus long sur les constats découlant de l'audit. Vos questions à la vérificatrice générale devraient toucher davantage la portée de l'audit pour vous permettre de mieux comprendre les enjeux qui ont été cernés.

Je vais maintenant céder la parole à Carol qui va vous en dire un peu plus sur ce que vous pourrez apprendre dans les rapports du bureau du vérificateur général et sur la façon dont vous pourriez vous y prendre pour bien les étudier.

**Mme Carol Bellringer:** Merci, madame Burns.

Je tiens à revenir sur un élément dont Mme Burns a déjà traité. Le comité fédéral des comptes publics et le bureau du vérificateur général du Canada sont des institutions vraiment tenues en grande estime, tant au pays qu'à l'échelle internationale. Je ne dis pas cela simplement parce que je comparais devant vous aujourd'hui; c'est ce que j'ai été à même d'observer depuis de nombreuses années déjà.

Il ne fait aucun doute que vous assumez ici de grandes responsabilités — et je n'essaie pas de vous faire regretter votre nomination —, mais vous bénéficiez également d'un soutien exceptionnel de la part de votre administration, mais aussi de vos anciens collègues. Il y a toute une histoire derrière cette institution, mais je peux vous assurer qu'à titre de vérificatrice générale d'une province, je n'ai pas manqué de m'inspirer du travail du bureau fédéral. C'est

un bureau de grande envergure doté d'un personnel important qui est le plus souvent à l'avant-garde. Lorsqu'il y a des changements dans les pratiques d'audit, ils émanent du bureau du vérificateur général du Canada.

C'est assurément ce bureau qui donne le ton pour l'ensemble du secteur. C'est un élément dont il faudra tenir compte dans vos relations avec la vérificatrice générale. Je ne voudrais surtout pas minimiser l'importance de ces interactions. Lorsque j'ai été vérificatrice générale en Colombie-Britannique et au Manitoba, mes relations avec le comité des comptes publics représentaient la partie la plus intéressante de mon travail, et il en allait de même pour mon personnel. Chacun se présentait aux audiences du comité en étant heureux de pouvoir expliquer son travail. On avait ainsi l'impression de faire quelque chose de très important. Si l'on n'avait pas eu ces occasions... Il y a deux avantages qui me reviennent souvent à l'esprit. Il y a d'abord le fait que l'on évite ainsi que le rapport se retrouve sur une tablette. Grâce au travail du Comité, les constats et les recommandations issus de l'audit ne tombent pas dans l'oubli. Il y a un fait qu'il ne faut pas perdre de vue. Tant et aussi longtemps que le ministère ou l'organisme externe visé par l'audit n'a pas apporté les changements nécessaires dans la foulée des recommandations formulées, le public n'en bénéficie pas. Le suivi du processus est donc très important.

Nous ne traitons pas beaucoup aujourd'hui des relations avec le gouvernement, c'est-à-dire non pas avec les représentants élus, mais avec ceux qui ont été nommés à des postes clés au sein des entités auditées, un autre aspect crucial. Sonja Sinclair a écrit il y a une trentaine d'années un ouvrage intitulé *Cordial But Not Cosy* où elle parle du bureau du vérificateur général du Canada. Elle y traite de l'importance des relations avec les organisations visées par les audits. Vous avez alors le gros bout du bâton en tant que vérificateur général, mais vous devez tout de même travailler dans un esprit de collégialité avec les gens en place. Il ne suffit pas en effet de rédiger un rapport et de le soumettre au Comité pour inciter une entité à apporter les changements voulus. C'est un processus de longue haleine. Je vais tenter de vous expliquer de façon plus détaillée de quoi il en retourne exactement, mais j'insiste sur le fait qu'il s'agit de relations à établir, aussi bien avec les gens visés par l'audit qu'avec l'organe de surveillance, à savoir le comité des comptes publics en l'espèce.

Il est primordial que les gens puissent collaborer de façon efficace, mais l'indépendance du bureau du vérificateur général demeure essentielle. Pour assurer le maintien de cette indépendance, les responsables du bureau ont besoin du soutien du comité des comptes publics. Il est parfois difficile de dire les choses telles qu'elles sont en s'adressant aux autorités gouvernementales, mais c'est vraiment une composante incontournable du travail à accomplir.

• (1130)

**La présidente:** Merci, madame Bellringer.

Je constate que le temps s'écoule rapidement, et je sais que nous avons des députés qui souhaiteraient sans doute poser certaines questions. Je ne sais pas si vous arrivez à la fin de votre exposé, mais ils aimeraient pouvoir le faire par la suite.

**Mme Carol Bellringer:** Merci. Je vais donc passer directement aux audits de performance.

La diapositive suivante explique ce qu'est un audit de performance. C'est un examen cherchant à établir si les programmes du secteur public fonctionnent conformément aux principes d'économie, d'efficacité et d'efficacités. Ce sont les mots clés que vous risquez d'entendre le plus souvent. Il sera aussi beaucoup question d'environnement. Je dis souvent que c'est le quatrième « E ». Comme je l'ai mentionné précédemment, on ne s'arrête pas aux sommes dépensées, mais on se demande comment elles ont été dépensées et quels résultats on était censé obtenir.

Je suis désolée de ne pas avoir la pagination, mais je passe à la diapositive intitulée « L'audit de performance permet d'évaluer... ». Il s'agit de se demander quels étaient les résultats escomptés, si les systèmes de contrôle sont bien conçus à cette fin et quelles mesures de surveillance ont été mises en place au sein de l'organisation.

Mme Burns a déjà abordé la question, mais précisons tout de même que l'audit de performance ne sert pas à évaluer le bien-fondé des politiques. Dans la pratique, il est toutefois souvent difficile de s'abstenir de le faire. Il est facile d'affirmer que l'audit ne concerne pas les politiques elles-mêmes, mais c'est une ligne ténue que l'on passe souvent près de franchir. C'est un risque dont il faut donc être conscient.

Il ne faut pas se contenter de dire... L'exemple de la construction d'un hôpital est intéressant. C'est bien sûr davantage une question du ressort des provinces, mais il faut d'abord se demander si l'hôpital a été effectivement construit. Il est d'autre part important de s'interroger sur les motifs d'une telle décision pour déterminer si une planification suffisante a été effectuée, s'il y avait un besoin réel ou si c'est un projet qui ne mènera nulle part. Il ne s'agit pas de savoir si l'on est justifié de construire ou non des hôpitaux, mais d'examiner tous les autres aspects pouvant être visés par un audit de performance.

Nous avons ensuite une liste des principaux éléments d'un rapport d'audit. C'est ce que vous retrouverez dans tous les audits dont vous serez saisis. Il est important de lire le rapport de façon aussi exhaustive que votre temps vous le permet. Vous n'allez pas nécessairement en comprendre tous les éléments, mais vous avez des analystes pour vous aider à y voir plus clair. Il demeure cependant essentiel de savoir sur quoi l'audit a porté.

Lorsque vous amorcez un audit, vous partez d'une page vierge. Vous devez d'abord déterminer ce que vous allez examiner. Vous devez ensuite décider quels éléments vous allez cibler, en fonction des risques et de l'importance relative de chacun. Les vérificateurs vont l'indiquer très clairement dans le rapport d'audit de telle sorte que vous puissiez bien saisir la portée de leur travail.

Si quelque chose ne figure pas dans le rapport, c'est que les vérificateurs ne s'y sont pas intéressés. Il est donc important de connaître la portée de l'audit. C'est ce qui définira le cadre des questions que vous pourrez poser aux témoins, à ceux qui sont chargés de mettre en œuvre le programme, pour savoir notamment comment les choses se déroulent maintenant et si l'on a donné suite aux recommandations formulées.

Les plans d'action généralement mis en place dans un tel contexte à l'échelon fédéral font l'envie des provinces. Ce n'est pas le cas partout au pays. C'est une façon de faire que l'on intègre lentement aux pratiques courantes.

Le suivi est un élément primordial. Il est important que le rapport ne soit pas relégué aux oubliettes. On ne veut pas non plus que les

responsables quittent la salle en se disant qu'ils l'ont échappé belle et qu'ils peuvent recommencer à agir comme ils l'ont toujours fait. Vous ne souhaitez pas qu'ils attendent simplement que cette étape soit chose du passé.

Cela fait partie des aspects déterminants du rôle du Comité qui doit contribuer à éviter de tels résultats.

Comme Mme Burns le soulignait, la liste des sujets à étudier peut être longue. Vous allez voir un peu de tout, de la défense nationale jusqu'au respect en milieu de travail, en passant par les examens spéciaux visant à scruter en profondeur le fonctionnement des sociétés d'État et l'information financière permettant de mieux saisir la réalité des comptes publics.

Madame Burns, je pense que c'est à vous de continuer avec la bonne pratique numéro six.

• (1135)

**La présidente:** Si je puis me permettre, il nous reste maintenant 20 minutes. C'est suffisant pour que chaque parti puisse poser une série de questions.

Je crois que nous devrions leur donner l'occasion de le faire, à moins que vous ayez d'abord d'autres éléments absolument essentiels à nous communiquer.

**Mme Lesley Burns:** Nous pouvons passer tout de suite aux questions.

**La présidente:** D'accord. J'ai une liste d'intervenants.

Oui, monsieur Fergus.

**M. Greg Fergus (Hull—Aylmer, Lib.):** Merci, madame la présidente.

Ce n'est pas du tout un rappel au Règlement.

J'estime seulement qu'il s'agit d'informations importantes, et j'aimerais vraiment que nous prenions tous les moyens pour bien comprendre notre rôle. Je ne sais pas s'il est trop tard pour prévoir du temps supplémentaire en dehors des séances déjà à l'horaire pour nous permettre d'entendre ces exposés jusqu'au bout, car il s'agit selon moi d'une excellente façon de nous préparer au travail que nous allons accomplir au sein de ce comité pendant la présente législature.

**La présidente:** À vous la parole, monsieur Longfield.

**M. Lloyd Longfield (Guelph, Lib.):** Je me disais exactement la même chose. Même si j'ai déjà assisté à un atelier semblable, je trouve que c'est vraiment fondamental et j'aimerais bien que nous puissions continuer.

**La présidente:** D'accord.

Nous vous écoutons, monsieur Berthold.

[Français]

**M. Luc Berthold:** J'ai vérifié auprès des gens de mon côté.

Nous n'avons pas de questions à poser et nous préférons que la présentation se poursuive.

[Traduction]

**La présidente:** Merci pour vos commentaires. Si le Comité préfère que nos témoins poursuivent simplement leur exposé, nous aurons peut-être de toute façon la possibilité de leur transmettre nos questions après coup. C'est donc à cela que nous allons consacrer le reste de la séance.

**Mme Carol Bellringer:** Puis-je vous poser une question, madame la présidente?

**La présidente:** Certainement.

**Mme Carol Bellringer:** Pourrais-je demeurer des vôtres pour la seconde partie de la séance? Mme Burns doit se rendre à Londres pour y présenter un exposé, mais je peux rester pour la seconde moitié de la réunion et répondre à vos questions, y compris celles concernant le travail de la Fondation.

**La présidente:** Madame Bellringer, vous êtes certes la bienvenue si vous voulez demeurer des nôtres pour la seconde moitié de notre séance.

Madame Burns, je crois que vous vous apprêtez à poursuivre l'exposé. Nous vous écoutons.

**Mme Lesley Burns:** Merci. Je pense pouvoir terminer le tout en vous laissant un peu de temps pour les questions. Nous pourrions bien sûr comparaître de nouveau à un autre moment.

Nous offrons plusieurs ateliers différents. Celui-ci est une version de notre programme d'orientation. Nous avons un atelier plus spécialisé sur l'interrogation efficace des témoins et la formulation de recommandations. Il y a également celui portant sur la lecture des comptes publics que nous avons mis à l'essai il y a plusieurs années déjà avec ce comité-ci et que nous avons offert à plusieurs reprises depuis.

Je reviens à notre document pour traiter maintenant de planification. Si vous voulez suivre avec moi, nous en sommes à la diapositive 23.

Les comités les plus efficaces sont ceux qui planifient leurs activités. Ils élaborent un plan de travail avant de tenir une audience. Vous établirez un mécanisme pour déterminer quels rapports d'audit vous allez examiner et dans quel ordre. Vous confierez sans doute certaines de ces décisions à un comité directeur. Votre comité souhaitera également convenir du but commun qui est visé avant de tenir une audience ou d'étudier un rapport.

On dit qu'il faudrait pouvoir fermer les yeux lors d'une audience et ne pas savoir à quel parti appartiennent ceux qui prennent la parole. Au Yukon, les membres du comité préparent maintenant toutes leurs questions avant de se les répartir entre eux. Il se peut donc que votre parti propose une question, mais que ce ne soit pas nécessairement vous qui la posiez lors de la séance de comité. C'est l'exemple d'un mode de fonctionnement que l'on peut se donner pour s'assurer de travailler tous ensemble. Dans ce contexte, il est primordial d'établir un objectif commun.

Passons à l'importance de faire participer les témoins de façon constructive. Vous tenez une audience dans le but d'obtenir de l'information afin d'en arriver à un rapport unanime. Il importe que ce rapport soit unanime parce que vous y formulez des directives à l'intention de la fonction publique quant aux mesures à prendre. Les gens de la fonction publique sont habitués à voir les politiciens diverger d'opinion, car c'est un peu votre manière de fonctionner. Lorsque vous en arrivez à une déclaration multipartite établissant une marche à suivre, vous ne manquez donc pas d'attirer leur attention. Ce consensus est vraiment important.

Lorsque des témoins comparaissent devant vous, vous ne devez pas perdre de vue l'importance du temps alloué à cet exercice. Je ne parle pas seulement du temps que les membres du Comité ne peuvent pas ainsi consacrer à d'autres travaux d'une grande utilité, mais aussi de celui que l'entité auditée prend pour se préparer à

l'audience ainsi que du temps de comparution du sous-ministre. Tous ces éléments s'additionnent.

Les sous-ministres qui se présentent devant vous ne sont pas toujours en mesure de vous répondre sur-le-champ, ce qui est compréhensible. Il arrive que les questions portent sur des éléments qui remontent à quelques années en arrière. Rien ne vous empêche de les inviter à vous fournir une réponse écrite. Il est bon d'établir une échéance pour cette réponse, et vous pouvez également très bien leur demander combien de temps il leur faudra, selon eux, pour rassembler l'information requise si vous arrivez difficilement à le déterminer. Vous pouvez compter sur du personnel de soutien qui vous aidera à faire le suivi pour obtenir ces renseignements du ministre.

Mme Bellringer a parlé du risque que des responsables comparaissent devant le Comité pour sortir de la séance en se disant qu'ils l'ont échappé belle et que cela est maintenant derrière eux. Ils doivent savoir que le Comité ne va pas manquer de faire un suivi.

Nous avons préparé des fiches de rappel qui ne sont pas nouvelles pour certains d'entre vous. Je vais mettre à la disposition de votre greffière des versions électroniques qu'elle pourra vous transmettre. Si vous préférez la version cartonnée, nous pourrions également vous en fournir. On y trouve de brefs conseils sur la façon de poser des questions efficaces et de formuler des recommandations de même que sur la collaboration entre les partis, un sujet dont je vais bientôt traiter.

Avant cela, je vais passer à la diapositive 25 où l'on indique: « Sans suivi, il n'y a pas de reddition de comptes ». Comme nous l'avons déjà précisé, les gens d'un ministère peuvent très bien se présenter devant vous en affirmant qu'ils vont donner suite à toutes les recommandations de la vérificatrice générale et qu'ils vont s'y prendre de telle ou telle manière. Si vous ne faites pas de suivi pour vérifier le tout — et vous disposez à cette fin de mécanismes comme les rapports d'étape —, il vous sera cependant impossible de savoir si cela a bel et bien été fait. Vous pouvez les convoquer à nouveau devant le Comité si vous avez l'impression qu'il n'y a pas eu de progrès. Le bureau de la vérificatrice générale a toujours aussi la possibilité de faire un audit de suivi au besoin.

● (1140)

J'aime bien faire la comparaison au fait d'avoir des adolescents à la maison. Vous leur demandez s'ils ont fait leurs devoirs. Bien sûr, vous vérifiez. Ont-ils rangé leur chambre? Ouvrez-vous la porte de ladite chambre pour vérifier? Si vous ne le faites pas, vous faites vraiment confiance à vos enfants. C'est excellent. Vous pourriez peut-être alors écrire un manuel pour les parents.

Je vais parler d'un dernier point sur nos pratiques exemplaires. La plus grande lacune que nous observons chez les comités qui ne sont pas efficaces, c'est l'absence de collaboration multipartite. J'ai déjà mentionné certaines raisons pour lesquelles cette collaboration est si importante au sein d'un comité des comptes publics. Or, la collaboration est un défi pour les élus, qui y sont peu habitués, vu leurs fonctions.

J'aime dire qu'il faut laisser toute allégeance politique à la porte. L'argent public n'a point d'odeur politique, ce qui fait que lorsqu'on examine la mise en œuvre d'une politique, l'aspect partisan n'est pas aussi important.

À la diapositive 30, on y décrit certains comportements partisans. Les politiciens peuvent faire preuve de partisanerie de façon discrète. Certains comportements sont subtils, alors que d'autres sont flagrants. Votre comité dispose d'une structure de base qui lui permet d'être non partisan. Il y a le temps accordé aux intervenants, le président qui fait partie de l'opposition, et un processus de suivi bien établi. Il vous revient donc, en tant que membres individuels, de rentrer dans la salle et de prendre la décision de travailler vers un objectif collectif et de vouloir améliorer l'administration publique.

Nous offrons des conseils à la diapositive 31 sur la façon d'y arriver. Bon nombre d'entre vous sont probablement en train de penser que c'est irréaliste, surtout de la part de quelqu'un qui n'a jamais eu de fonctions d'élu. Je vais m'en remettre à quatre anciens présidents de comité qui vous parleront après nous. Ils vous décriront leur expérience quant à l'importance de la collaboration avec d'autres partis et des retombées éventuelles.

Madame la présidente, je répondrai à toute question de la part du Comité.

Merci.

• (1145)

**La présidente:** Merci à vous deux.

J'ai ma liste d'intervenants. Je sais que normalement la première série de questions prévoit six minutes, mais vu le peu de temps qu'il nous reste, je vais demander à nos membres de faire bref. Vous pourriez peut-être poser une seule question, afin que nous puissions donner la parole à autant de personnes que possible.

Monsieur Berthold.

[Français]

**M. Luc Berthold:** Merci beaucoup, madame la présidente.

Je vous remercie tous les deux de votre présentation d'aujourd'hui. Elle était très instructive.

Mon collègue M. Longfield va constater que je devrai faire des efforts extrêmes pour ne pas être partisan au sein de ce comité. Cela dit, j'ai toujours su faire la différence entre la partisanerie extrême et le travail d'un député. Je pense que les nouveaux membres du Comité permanent des comptes publics vont voir que c'est ce qui le différencie le plus des autres comités.

J'ai eu l'occasion de voir que vous offriez plusieurs ateliers et plusieurs sessions de formation. Nous serait-il possible d'avoir accès à ces séances pour aller plus loin?

Honnêtement, 60 minutes, ce n'est pas beaucoup. J'aimerais, par exemple, que nous regardions avec vous le rapport d'un vérificateur général et celui d'un contrôleur de comptes publics, afin que nous sachions vraiment orienter mieux nos questions pour qu'elles soient non partisans.

[Traduction]

**Mme Carol Bellringer:** Permettez-moi d'ajouter mon grain de sel avant que Mme Burns ne vous réponde.

Le seul mot que je connaisse en français, c'est « absolument ». Nous serions absolument ravies de revenir lors d'une réunion pour vous guider.

**La présidente:** Merci.

Au tour maintenant de Mme Yip.

**Mme Jean Yip:** Quel plaisir de vous revoir, madame Burns. Vos exposés sont toujours bien conçus et pertinents. Madame Bellringer, je suis ravie de faire votre connaissance.

Ma question est la suivante: comment percevez-vous le rôle du comité des comptes publics sous un gouvernement minoritaire?

**Mme Carol Bellringer:** J'ai certainement vu des gouvernements ayant une forte majorité qui collaborent avec leur comité des comptes publics, et j'ai travaillé du côté de la vérification auprès d'un comité des comptes publics sous un gouvernement minoritaire.

Le seul aspect qui devient compliqué, c'est la composition du comité des comptes publics. Si la composition est plutôt équilibrée, la partisanerie devient moins problématique, car il y a toujours une représentation au sein du comité.

Là encore, les mêmes principes s'appliquent. La composition de la Chambre ne devrait pas influencer sur le comportement du comité. Cela arrive, néanmoins, mais voilà l'objectif difficile. Mme Burns et moi-même avons parlé d'exemples de cas semblables hier. Je ne sais pas lequel des deux cas de figure m'était plus pénible en tant que vérificatrice, témoin ou conseillère auprès d'un comité: lorsqu'il y avait de grands affrontements à la Chambre, après quoi le dossier arrivait au comité et les tensions disparaissaient, ou lorsque le problème survenu à la Chambre faisait tache d'huile au sein du comité. Les deux situations étaient très difficiles pour moi-même en tant que personne qui devait travailler auprès du comité.

Si on peut éliminer toutes les tensions, tant mieux, mais nos recommandations sont utiles, quelle que soit la composition de la Chambre.

• (1150)

**La présidente:** Monsieur Blanchette-Joncas.

[Français]

**M. Maxime Blanchette-Joncas (Rimouski-Neigette—Témiscouata—Les Basques, BQ):** Je vous remercie beaucoup de votre présentation. Elle était très instructive, comme l'a déjà dit un de mes collègues.

Je vais plutôt faire un commentaire: elle m'aura permis de me rafraîchir la mémoire quant à la formation que nous avons eue l'hiver dernier.

J'imagine que vous seriez disposés, si nous en avons besoin, à nous fournir des conseils techniques et impartiaux.

[Traduction]

**Mme Lesley Burns:** Absolument. Nous pouvons offrir d'autres ateliers ou faire un suivi des conseils fournis. Vous pouvez communiquer directement avec nous ou par l'intermédiaire de la greffière pour obtenir des renseignements utiles.

Une partie de notre travail consiste à offrir un soutien aux comités de surveillance au chapitre des pratiques exemplaires. Nous trouvons des exemples de ce que font d'autres comités. Des analystes et greffiers du Canada et d'autres pays communiquent avec nous souvent afin d'obtenir de l'aide avec un problème ou encore en apprendre davantage sur le mode de fonctionnement d'autres comités. Nous avons ces renseignements et nous les transmettrons avec plaisir.

**La présidente:** Merci.

Au tour maintenant de M. Green.

**M. Matthew Green:** Merci beaucoup, madame la présidente.

Je crois que ce que je vais proposer maintenant est sur le bout des lèvres de tout le monde, mais je ne sais pas s'il faudrait déposer une motion ou tout simplement obtenir un consensus. Je propose que nous réservions une séance de deux heures pour faire revenir les témoins.

Il me semble que la séance de l'hiver dernier était beaucoup plus longue. Le document que j'ai trouvé utile, et c'est justement l'un des rares que j'ai conservés, c'est celui qui porte sur la façon de poser des questions efficaces au sein d'un comité. Les conseils s'appliquent à tous les comités dont je suis membre, et pas seulement celui-ci.

J'aimerais bien suivre l'atelier au complet à ce sujet ainsi que celui sur la façon de lire les rapports. Soyons réalistes: nous faisons partie d'un monde obscur et ésotérique, et de tels ateliers nous seraient d'une grande utilité, madame la présidente.

Pouvons-nous élaborer une telle proposition en vous demandant, madame la présidente, d'organiser les deux ateliers? Si mes collègues me ressemblent, ils quitteront la présente réunion pleins de bonnes intentions et replongeront aussitôt dans le tourbillon d'un gouvernement minoritaire. Notamment en raison de la COVID, notre rôle au sein d'un comité multipartite, et je l'espère, non partisan, doit être bien défini. J'espère que nous pourrions le faire très bientôt en indiquant clairement nos intentions.

Madame la présidente, y a-t-il une façon pour que vous puissiez, avec les greffiers, officialiser cette proposition et l'inscrire au programme?

**La présidente:** Je vois que la greffière prend note de votre suggestion, monsieur Green. Vos collègues sont nombreux à faire oui de la tête. Je suis prête à donner suite à la demande de formation exprimée d'une façon quelconque par le Comité.

Il serait utile de donner une idée d'échéance, afin que notre greffière puisse savoir si vous voulez suivre la formation dans un avenir rapproché.

**M. Matthew Green:** S'il fallait que la proposition prenne la forme d'une motion, je dirais « à la première opportunité », car ces compétences, notamment l'examen des documents, sont vraiment essentielles pour nos études et travaux futurs.

Il me semble que nous devrions avoir une base solide avant de commencer d'autres études. Après le phénomène bizarre que nous avons observé cette semaine, je ne voudrais pas que le Comité perde les pédales et s'égaré.

• (1155)

**La présidente:** Merci, monsieur Green.

La motion a été déposée. Tout le monde l'a entendue?

Si la réponse est oui, je sais que M. Berthold veut intervenir.

**M. Luc Berthold:** Ce n'est pas très clair, mais j'essaierai. Nous devons collaborer.

[Français]

J'aimerais poser une question.

Nous aurons beaucoup de travail à faire au cours des prochains jours. Pendant plusieurs semaines, le Parlement n'a pas siégé et nous n'avons pas eu beaucoup de rencontres.

Je voudrais donc que la motion propose que ces rencontres de formation et ces ateliers ne se tiennent pas durant les moments où le Comité se réunit normalement, afin que nous puissions continuer à faire notre travail. Nous recevrons la vérificatrice générale, la semaine prochaine. Elle aura sûrement des rapports en attente d'être déposés cet automne. Nous devons quand même faire notre travail, et je suis prêt à ce qu'il y ait des rencontres en dehors du temps normal alloué au Comité.

C'est ce que je propose à mes collègues. Je trouve important que nous puissions rapidement étudier les rapports de la vérificatrice générale, et nous n'aurons peut-être pas beaucoup de temps cet automne. Nous avons un rôle à jouer, et il est important.

[Traduction]

**La présidente:** Merci, monsieur Berthold.

Allez-y, monsieur Sorbara.

**M. Francesco Sorbara:** Merci, madame la présidente.

Un atelier de deux heures me convient, tant que nous ayons un libellé précis pour la motion. Madame la présidente, je vous demanderais de lire la motion, en tenant compte de la proposition de M. Berthold, qui voudrait éviter que les ateliers aient lieu pendant les créneaux de nos réunions prévues. Je suis tout à fait d'accord.

Madame la présidente, si vous me le permettez, j'aimerais poser une question à l'un des témoins de ce matin sur les audits de rendement.

Les audits portent-ils sur les résultats du programme ou sur le programme tout court? Je vous saurai gré de nous expliquer cela rapidement.

**La présidente:** Nous y reviendrons dans un instant. Je donne maintenant la parole au prochain intervenant qui désire parler de la motion. M. Lawrence.

**M. Philip Lawrence:** Je serai bref. Je suis d'accord avec M. Sorbara sur l'esprit non partisan.

Je ne veux pas perdre de temps. J'ai hâte de commencer et je suis prêt à suivre une formation. Je sais que certains comités se sont accordés du temps supplémentaire pour des activités non partisans. J'ai entendu de beaux monologues de la part de MM. Sorbara et Fergus. Nous pourrions peut-être nous donner du temps supplémentaire.

**La présidente:** Au tour de M. Longfield.

**M. Lloyd Longfield:** Monsieur Sorbara et M. Berthold en ont parlé, merci.

**La présidente:** Parfait.

Au tour maintenant de M. Webber et ensuite ce sera M. Green.

**M. Len Webber:** Madame la présidente, je n'ai rien à dire sur la motion. Mes questions sont destinées aux témoins.

**La présidente:** D'accord.

Monsieur Green, pouvez-vous nous lire la motion?

**M. Matthew Green:** Oui. Ce sera très simple: « Que nous invitions les témoins à la première opportunité afin de tenir des ateliers sur l'audition des témoins et l'examen des documents. »

Cela permet à la greffière de tenir compte des observations de mes collègues.

Je crois que ces informations sont déjà dans la trousse que nous avons ici, mais j'aimerais en parler un instant.

Si ma mémoire est bonne, on nous a remis une trousse qui comportait des documents très utiles, même des cartes éclair, que nous pourrions donner aux autres comités. Je sais que si je me sentais généreux, je partagerais ces documents avec mes collègues afin que les autres comités en profitent.

Je crois que si nous indiquons « à la première opportunité », nous pourrions tenir compte de toutes les préoccupations soulevées aujourd'hui.

**La présidente:** Merci, monsieur Green.

Avons-nous suffisamment de renseignements pour mettre la motion aux voix?

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

**La présidente:** Je donne la parole à M. Sorbara, qui avait une question pour les témoins, et ce sera ensuite le tour de M. Webber.

• (1200)

**M. Francesco Sorbara:** Mesdames, voulez-vous que je répète la question rapidement, ou êtes-vous prêtes à y répondre?

**Mme Carol Bellringer:** C'est bon. Je reprendrai votre question.

En ce qui concerne le résultat du rapport d'audit et la façon dont l'audit est conçu, vous cherchiez à savoir s'il fallait examiner le programme ou ses résultats. Cela dépend, et c'est la raison pour laquelle il est très important de prendre connaissance des objectifs de l'audit dans le rapport. Vous y trouverez ce qui a été examiné.

Je vais vous donner un exemple provincial, afin de ne pas marcher sur les platebandes fédérales.

En Colombie-Britannique, nous avons fait un audit sur les grizzlys. Quelqu'un a immédiatement déclaré que nous cherchions à savoir si la chasse devait avoir lieu ou non. En fait, nous avons effectué un examen détaillé de la capacité du ministère des Ressources naturelles de gérer la population des grizzlys en tant qu'indicateur de la biodiversité de la province.

Tout dépend de la conception. On peut tout simplement voir si le programme a donné les résultats escomptés, mais le vérificateur ne fait pas directement ce travail; il ou elle cherche à voir si les personnes responsables du programme font le travail. Les vérificateurs n'examinent pas le résultat; ils cherchent à voir si le ministère fait le travail attendu.

Il serait utile d'approfondir le sujet en tenant une autre séance sur la lecture des rapports et l'examen des objectifs. Ce serait une excellente approche à retenir dans vos questions à la vérificatrice générale, si vous la rencontrez, car elle pourra vous décrire les types d'audits qu'elle effectue. Son programme est chargé en ce moment.

**La présidente:** Merci beaucoup.

Monsieur Webber.

**M. Len Webber:** Merci, madame la présidente.

Merci, mesdames Bellringer et Burns, d'être des nôtres aujourd'hui. Vos exposés étaient excellents.

Madame Burns, vous avez parlé dans votre exposé de la collaboration multipartite, et à la diapositive 30, du comportement partisan. Justement au sujet des ministères et représentants ministériels favorables, quel est le processus pour choisir les ministères et représentants ministériels?

Pouvez-vous nous éclairer, s'il vous plaît?

**Mme Lesley Burns:** Bien sûr.

Chaque gouvernement a un processus légèrement différent en ce qui concerne non seulement le choix des rapports d'audit, mais également des témoins. Selon la pratique exemplaire, il convient de choisir les hauts dirigeants les plus aptes à témoigner. Ce sont les sous-ministres, car ce sont eux les agents comptables. M. Murphy, qui témoignera bientôt, était le président lorsque le processus formel pour le choix des témoins a été établi. J'ignore le terme technique.

Ce sont toujours les témoins idéaux, et ce, parce qu'ils sont responsables de l'administration du ministère ou de l'organisation. Plus vous donnez de renseignements à l'avance à un ministère sur ce que vous voulez obtenir de son témoignage, mieux vous serez servis. Le sous-ministre peut alors être accompagné d'une équipe qui sera en mesure de vous donner les réponses recherchées.

**M. Len Webber:** Madame la présidente, brièvement, qui décide du choix des ministères? Est-ce notre comité, ou est-ce la vérificatrice générale après qu'elle a terminé un audit, auquel cas le Comité des comptes publics en serait saisi?

**La présidente:** Vous me posez la question?

**M. Len Webber:** En fait, puisque c'est une question sur le processus, je m'adresse à Mme Burns.

**Mme Lesley Burns:** D'après ce que je comprends, votre comité fédéral fera un choix parmi les rapports d'audit. Chaque parti retient les rapports qui lui sont les plus pertinents. Vous pouvez le faire en consultation avec la vérificatrice générale, qui évite toujours de donner son avis personnel.

Vous pouvez également vous adresser à vos analystes, qui tiennent compte des recommandations laissées en plan et du plan d'action soumis par le ministère. Une fois qu'un audit est terminé, les analystes communiqueront avec le ministère au nom du Comité et demanderont le plan d'action, qui indique comment l'entité qui a fait l'objet d'un audit mettra en oeuvre les recommandations comprises dans le rapport. Les renseignements vous seront transmis, afin que vous puissiez voir si des recommandations sont restées sans suite ou s'il y a des préoccupations.

• (1205)

**La présidente:** Merci beaucoup, madame Burns.

Je vous remercie toutes les deux d'être venues aujourd'hui. Votre témoignage était très intéressant. J'imagine que nous apprendrons à mieux nous connaître, notamment dans le cas des nouveaux membres du Comité.

Nous avons pris un peu de retard, et je vais donc interrompre la séance et demander à nos témoins de nous quitter. J'ai cru comprendre que Mme Bellringer assistera à la deuxième moitié.

Merci encore. Nous ferons une petite pause afin de vérifier le son des témoins de la deuxième moitié de la séance.

• (1205) \_\_\_\_\_ (Pause) \_\_\_\_\_

• (1210)

**La présidente:** Nous reprenons. Je souhaite la bienvenue à nos témoins.

J'ai quelques renseignements à vous transmettre. Veuillez attendre que je vous nomme avant de parler. Lorsque vous êtes prêts à parler, vous pouvez cliquer sur l'icône du microphone afin d'allumer votre micro. Sinon, nous vous demandons de rester en sourdine. Je rappelle à tous que vous devez vous adresser à la présidence. L'interprétation de cette vidéoconférence sera offerte comme lors d'une séance régulière. Au bas de l'écran, vous avez le choix du parquet, de l'anglais ou du français. Lorsque vous parlez, veuillez parler lentement et clairement, et lorsque vous ne parlez pas, je vous rappelle qu'il faut éteindre votre micro.

Je souhaite la bienvenue à nos témoins aujourd'hui.

Nous sommes ravis de vous accueillir, messieurs Allison, Christopherson, Murphy et Sorenson. Merci d'être des nôtres aujourd'hui. La greffière m'a prévenue que ce serait une réunion plutôt fluide, et lorsque j'ai vu que vous vous parliez, je me suis dit qu'elle avait effectivement raison.

Nous allons vous inviter à faire vos déclarations. Si vous voulez, nous pouvons y aller par ordre alphabétique. Nous avons hâte d'entendre vos déclarations, mais également de vous parler.

Nous commencerons par M. Allison.

**M. Dean Allison (ancien président du Comité des comptes publics, à titre personnel):** Merci beaucoup, madame la présidente. Comme à l'école, j'ai le privilège de passer en premier en raison de mon nom de famille.

Je serai bref. Je suis ravi d'avoir eu la possibilité, aussi courte qu'elle fut, de présider le Comité des comptes publics. Si je suis ici aujourd'hui, c'est parce que j'ai beaucoup de respect pour tous les anciens présidents ici présents. J'ai eu l'occasion de travailler avec M. Murphy, M. Sorenson et, assurément, M. Christopherson, avec lequel j'ai siégé au Comité en 2004.

Je crois que c'était bien le cas, n'est-ce pas, monsieur Christopherson? Nous entrons tous les deux au Parlement.

Je réitérerai simplement ce qu'ils diront et je parlerai moins qu'eux juste parce qu'ils ont siégé au Comité et qu'ils y ont travaillé pendant plus longtemps que moi.

Le Comité des comptes publics jouit d'une grande réputation...

[Français]

**M. Maxime Blanchette-Joncas:** Madame la présidente, j'invoque le Règlement. Nous n'avons pas d'interprétation.

**M. Maxime Blanchette-Joncas:** Il y a un problème d'interprétation. Elle ne fonctionne pas depuis que M. Allison a commencé son allocution.

Est-ce possible de demander à nos amis les techniciens d'y voir?

[Traduction]

**M. Len Webber:** Excusez-moi, madame la présidente; il n'y a pas d'interprétation. Est-ce ce qui vient d'être mentionné, l'interprétation?

**La présidente:** Oui. Je vous remercie, monsieur Webber.

Monsieur Allison, pouvez-vous recommencer, s'il vous plaît?

**M. Dean Allison:** Finalement, mon intervention sera peut-être plus longue que prévu.

Je tenais simplement à dire que c'est un honneur pour moi d'être ici aujourd'hui. Même si mon mandat de président a été bref, j'ai beaucoup de respect pour les trois anciens présidents ici présents; j'ai eu l'occasion de travailler avec chacun d'entre eux. Je sais qu'ils ont passé beaucoup de temps à collaborer avec les autres partis parce que je crois que chacun de leur mandat de président a duré plus longtemps que le mien.

Je suis ravi de me joindre à vous. Je suis ici en raison du travail que le Comité accomplit. Le Comité des comptes publics est réputé pour son esprit de collaboration. Nous savons tous que c'est difficile de collaborer quand les temps sont durs. Je vous remercie pour l'invitation. Je participerai aux discussions, mais je m'en remettrai vraiment aux trois présidents qui ont occupé le fauteuil du Comité pendant plus longtemps que moi.

Je vous remercie encore une fois pour l'invitation.

Madame Block, je suis ravi de vous voir occuper le fauteuil. Je suis convaincu que vous vous acquitterez très bien de votre rôle.

Merci beaucoup.

• (1215)

**La présidente:** Je vous remercie.

Je donne la parole à M. Christopherson.

**M. David Christopherson (ancien président du Comité des comptes publics, à titre personnel):** Je vous remercie, madame la présidente, de me donner la possibilité de revisiter mon deuxième chez-moi. Tout d'abord, si vous me le permettez, j'aimerais applaudir, remercier et saluer les personnes les plus importantes qui sont avec nous aujourd'hui: le personnel. Je vous salue, monsieur Theckedath, madame Crandall. Madame la présidente, vous avez la chance d'être appuyée par deux des meilleurs employés de toute la Cité parlementaire. Vous avez du très, très bon personnel.

Bien sûr, je veux aussi saluer mes anciens collègues, MM. Murphy, Sorenson et Allison. Puis-je souligner que M. Allison n'a ménagé aucun effort pour être ici aujourd'hui, malgré la courte durée de son mandat? Nous nous sommes lancés dans ce projet en même temps, en 2004; à l'époque, nous ignorions tous les deux ce qu'était le comité des comptes publics et le travail qu'il accomplissait. À mon avis, le fait qu'il est ici aujourd'hui pour souligner l'importance du Comité en dit long à la fois sur sa personne et sur la valeur du travail effectué par le comité des comptes publics.

Je salue aussi M. Arya, qui a eu l'amabilité de se joindre à nous. Il était membre du Comité durant la législature précédente. Je pense qu'il est également ici pour souligner l'importance du Comité, tant à ses yeux que de manière globale.

Madame Yip, devinez quoi? Vous vous souvenez que je disais toujours à quel point je trouvais cela difficile au début de la dernière législature, quand j'étais le seul à avoir de l'expérience et que je consacrais autant de temps à la formation qu'aux travaux du Comité? Eh bien, madame Yip, devinez quoi? C'est votre tour, maintenant. Comme vous êtes devenue membre du Comité au cours de la dernière législature, vous serez leur pierre angulaire, madame Yip. Je sais que vous devez sentir que vous n'avez pas beaucoup d'expérience, mais vous en avez mille fois plus que tous les autres. Je pense que vous jouerez un rôle essentiel et que vous aiderez le Comité à réincarner la culture propre à la meilleure version du Comité qu'il y a eu jusqu'à présent. J'aimerais pouvoir dire que c'est moi qui étais président à l'époque, mais ce serait faux; c'était M. Sorenson, grâce à la composition du Comité et à son excellent leadership.

Monsieur Murphy, vous étiez formidable. J'ose espérer que ma performance était satisfaisante, mais c'est M. Sorenson qui a trouvé la formule gagnante: toutes les bonnes personnes se trouvaient au bon endroit.

Évidemment, je tiens à saluer rapidement mon ami Matt Green, qui assure la présence de la circonscription de Hamilton-Centre au comité des comptes publics pour la 16<sup>e</sup> année consécutive. Félicitations, monsieur Green. Vous ferez un excellent travail.

J'ai vu que M. Fergus était là. M. Fergus n'était pas membre du Comité, mais nous avons noué une certaine amitié durant la dernière législature, fondée sur notre relation avec Mauril Bélanger.

Monsieur Fergus, monsieur Green, je vous félicite pour le travail que vous effectuez au sein du Caucus des parlementaires noirs. Vous faites preuve d'un grand leadership. Je sais qu'il y a des frictions, mais dans l'ensemble, je crois que vous faites de l'excellent travail, qui aura des effets réels.

J'ai une dernière personne à saluer avant d'entrer dans le vif du sujet. Je suis persuadé que mon ancien bras droit est dans les parages, près de M. Green; j'ai nommé Tyler Crosby. Je présume qu'il est là et je le salue et le remercie pour tout ce qu'il a fait pour moi.

Passons maintenant à la raison pour laquelle nous sommes ici aujourd'hui: le comité permanent des comptes publics.

Je dois vous dire que je suis impressionné. Je suis impressionné parce que normalement — je le vois maintenant que je travaille à l'occasion pour la FCAR et que je voyage plus —, l'une des choses les plus difficiles à faire, c'est de convaincre les politiciens qu'ils ont besoin de formation, car évidemment, nous, les politiciens, nous savons tout. Personne ne peut nous dire quoi faire. C'est pour cela que nous sommes là: pour éliminer les vieilles inepties et pour apporter de la nouveauté et innover. Le fait est que vous comprenez. Chacun d'entre vous, d'après ce que j'ai entendu, cherche à en savoir davantage, et c'est extraordinaire parce qu'à mon avis, c'est la preuve que vous commencez exactement à la bonne place.

Mme Burns vous a demandé ce que vous pensiez du Comité. Souvent, il est mis en relation avec le comité de la Bibliothèque, surtout par les whips; on ne l'associe pas à la santé, à l'environnement, aux finances ou au commerce, mais plutôt à d'autres domaines. J'ai été député pendant 15 ans, alors je sais très bien qu'à de

nombreux égards, le comité des comptes publics est souvent vu du même oeil que le comité de la Bibliothèque.

La présence des whips veut dire deux choses. D'abord, elle aide à faire valoir l'importance du Comité. Ensuite, j'espère que, grâce à la formation que vous recevez, vous viendrez à comprendre que lorsque le Comité accomplit bien son travail, les whips n'ont pas la même influence ici qu'aux autres comités, car comme Mmes Bellringer et Burns l'ont dit, vous vous trouvez dans un univers complètement différent. Le comité des comptes publics n'a rien à voir avec les autres comités auxquels vous avez siégé. L'unique responsabilité du Comité est d'assurer la surveillance de l'utilisation de l'argent des contribuables pour le premier ministre en éliminant le gaspillage et en soutenant l'efficacité.

● (1220)

Voilà votre mission, et vous avez le pouvoir de vous en acquitter. Vous connaissez la réputation dont jouissait le Comité durant la dernière législature. À chaque réunion, nous déployions de grands efforts pour laisser de côté la partisanerie et pour former une équipe.

Madame la présidente, je veux vous dire que votre rôle est beaucoup plus important ici que dans d'autres comités. Dans d'autres comités, le rôle de la présidence se résume souvent à gérer les interventions des participants et des témoins. Vous verrez, surtout quand le groupe ou l'équipe se réunira à huis clos à l'étape de la rédaction du rapport, que lorsque les membres n'arriveront pas à s'entendre, ils se tourneront vers vous pour trouver une solution. Parfois, pour y arriver, la présidence se sert de l'humour. D'autres fois, elle agit avec la solennité qui lui est propre. D'autres fois encore, la présidence doit retirer sa chaussure et frapper la table à la Khrouchtchev.

À mon avis, madame la présidente, vous devez prendre tous les moyens possibles pour soutenir et protéger la culture du Comité. Par ailleurs, vous devez vous considérer comme une chef d'équipe et non comme la présidente conservatrice d'un comité permanent. Vous êtes à la tête du mécanisme de surveillance du premier ministre pour l'ensemble du gouvernement fédéral d'un pays du G7. Ce n'est pas une mince affaire, et c'est une grande responsabilité pour vous, mais je vous connais: vous êtes une vétérane, et je sais que vous êtes à la hauteur.

Voilà pourquoi je trouve tellement significatif que le Comité ait réalisé certains de ses progrès les plus notables sous la présidence de Kevin Sorenson. Si je remonte plus loin, je peux dire, probablement avec l'appui de M. Allison, que John Williams a joué un rôle majeur et qu'il nous a tous servi de mentor. À l'époque, on le surnommait « M. Comptes publics ». Il dirigeait l'équipe, et c'était une véritable équipe.

Il vous arrivera de craquer et de tomber dans la partisanerie. Vous devrez résister pour vous remettre sur pied. Je vous en supplie, ne laissez pas les séances du comité des comptes publics devenir une reprise de la période des questions. Mme Bellringer a abordé ce sujet. Ce faisant, vous ferez peut-être les manchettes ou vous aurez peut-être droit à une citation à la une, mais vous laisserez tomber le Parlement, car le Parlement compte sur vous pour faire votre travail, et la seule façon d'accomplir votre travail, c'est en laissant de côté la partisanerie. Lorsque vous agissez de manière partisane, oui, vous en profitez, vous faites les manchettes ou l'on parle de vous dans l'histoire, mais vous détruisez complètement la culture du Comité, et c'est sa culture qui vous donne la force, le respect et la connaissance dont vous avez besoin pour travailler ensemble.

Le fait est que vous êtes la seule entité, mis à part le Cabinet, qui peut demander des comptes aux ministères. Le vérificateur général ne peut qu'attirer l'attention sur des dossiers. Ce sont les politiciens qui peuvent obliger les ministères à prendre des mesures, qui peuvent leur imposer des échéances et qui peuvent les contraindre de leur faire part de leurs progrès à des dates précises. Vous verrez que M. Theckedath est un expert en la matière et vous constaterez que lui et Mme Crandall vous seront d'une aide précieuse lorsque vous rédigerez des rapports.

Je vais sauter un peu plus loin parce que j'épuise toujours mon temps de parole, et je sais que je vais finir par manquer de temps.

Si vous publiez un rapport qui reflète que l'opposition s'oppose à quelque chose et que le gouvernement l'appuie, ou vice-versa, tout le monde dira: « Le gouvernement a pris la position à laquelle on s'attendrait de lui et l'opposition aussi; que vais-je donc trouver dans ce rapport, à part deux versions de diatribes différentes? » Durant des mois, tout le monde ignorera que vous existez, puis, du jour au lendemain, vous vous retrouverez sous les projecteurs pendant des jours et des jours en raison des rapports sur lesquels vous travaillez. Ce n'est pas le cas de tous les rapports, mais le nombre est considérable. Ces rapports sont énormes. Ce qui est puissant, surtout dans le cas d'une vérification d'envergure, et ce qui est utile pour le Parlement et pour la population canadienne, c'est lorsque vous vous réunissez à huis clos et que vous en arrivez à un consensus. Si le gouvernement mérite d'être critiqué, le rapport le reflète.

• (1225)

Lorsque le Comité siège à huis clos, au cours des échanges, les députés ministériels, idéalement, diront « écoutez, nous admettons que le gouvernement a raté son coup, ce que l'audit illustre et le rapport illustrera, mais voyons donc — vraiment, je ne peux pas accepter ces termes ». Ensuite, de leur côté, les députés de l'opposition doivent respecter le fait que les députés ministériels sont prêts à formuler des critiques, mais ils doivent faire attention aux termes utilisés. Écoutez ce qu'ils disent. Maniez les mots. C'est à cet égard que M. Theckedath est si fantastique pour trouver non seulement une autre formulation, mais aussi parfois une approche complètement différente qui vous permet de présenter les mêmes observations tout en réglant les éléments sur lesquels les discussions achoppent.

Madame la présidente, chaque fois que votre comité publie un rapport unanime, vous frappez un coup de circuit. S'il n'y a pas unanimité, ce n'est pas de votre faute, mais cela signifie que le Comité n'a pas travaillé de façon aussi efficace qu'il aurait pu le faire. Je demanderais à mes collègues de nous dire, lorsqu'ils prendront la parole, s'ils se souviennent d'un rapport qui n'était pas unanime. Je

sais que nous avons toujours cherché à obtenir l'unanimité. Monsieur Sorenson, je crois qu'à la législature précédente, nous y sommes toujours parvenus.

Enfin, il y a deux ou trois autres points que je veux vraiment faire ressortir.

Tout d'abord, vous avez déjà entendu parler de la Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation, la FCAR. Je dois vous dire que je fais partie du conseil d'administration et que je fais du travail pour la fondation. Bien avant cela, la FCAR était notre bras droit. En fait, lorsque vous nous poserez des questions, vous voudrez peut-être que je parle du travail que nous avons accompli lorsque notre façon d'examiner les comptes publics a été analysée, et c'était la première fois qu'une telle chose se faisait dans le monde. La FCAR est très importante.

Il y a aussi le CCCCP. Mme Burns et Mme Bellringer en ont parlé. Il s'agit du Conseil canadien des comités des comptes publics. Tout d'abord, il vous donnera la seule réelle occasion que vous aurez de voyager, et c'est formidable, car vous vous déplacerez d'une province à l'autre. Je ne saurais trop insister: il est important que tous les membres du Comité — et vous en particulier, madame la présidente — participent à cette conférence, car comme Mme Burns l'a mentionné, le reste du pays se tourne vers le gouvernement fédéral. C'est vous qui avez le plus de pouvoir, de capacités et d'expérience, et vous êtes sur la scène mondiale. Les provinces et les territoires se tourneront vers vous.

Madame la présidente, bien que vous soyez nouvelle à ce poste, ils ne s'attendent pas à ce que vous connaissiez toutes les réponses. Toutefois, ce qu'ils veulent entendre, c'est que la culture que le Comité a favorisée, sous la direction de Kevin Sorenson, ne change pas. À mon avis, c'est parfait; le dernier comité des comptes publics a été le meilleur que je n'ai jamais vu, et on ne peut probablement pas faire mieux. Par conséquent, je vous prie de participer.

L'autre groupe, le troisième, c'est l'APC, l'Association parlementaire du Commonwealth. Ce sont tous des parlements. Il s'agit de l'ancienne Empire Parliamentary Association, ou Association parlementaire de l'Empire. Nous sommes maintenant unis par une organisation du Commonwealth. Il y a maintenant l'Association des comités des comptes publics du Commonwealth. Cela a commencé il y a deux ou trois ans. M. Sorenson et moi étions présents lors de sa création. Quelques changements ont été apportés et l'association essaie toujours de s'établir, mais je vous prie de la surveiller de près, et si d'autres conférences ont lieu, voilà l'autre voyage que vous devriez faire. Nous l'avons fait. Nous sommes allés à Londres, en Angleterre, pour visiter le comité des comptes publics. Nous en sommes revenus avec des idées extraordinaires, dont certaines se trouvent dans le rapport sur l'héritage du Comité, que nous n'avons pas pu concrétiser, mais qui ont été inspirées de ce voyage.

Je vais conclure. N'oubliez pas que je suis un type qui a une 9<sup>e</sup> année, alors s'il fallait être bons avec les chiffres, connaître le processus d'audit et avoir une bonne formation universitaire, je n'aurais même pas pu commencer à faire le travail, mais ce n'est pas le cas; c'est le travail des vérificateurs. Votre travail — notre travail —, c'est le volet politique, et c'est la chose essentielle que vous faites. Lorsque j'ai commencé à participer aux conférences du Conseil canadien des comités des comptes publics, j'ai commencé à voir un monde plus grand. J'ai commencé à comprendre que c'est quelque chose d'important. Il y a littéralement des centaines de milliers de personnes — comme Mme Bellringer, comme notre nouvelle vérificatrice générale et comme Lesley Burns — qui consacrent leur vie professionnelle à la question de la transparence et de la responsabilisation et de son apport dans le renforcement de la démocratie. J'y ai pris goût lorsque j'ai participé à la conférence du CCCCP, ma première gorgée de Kool-Aid. Chaque année je prenais un peu plus de Kool-Aid, et à la fin, j'apportais ma propre bouteille Thermos parce que j'y adhérais.

C'est un élément essentiel de toute démocratie. Certains d'entre vous savent que j'ai voyagé dans le monde entier et que j'ai participé à un certain nombre de missions d'observation électorale, et je connais certains des principes fondamentaux de ce qui renforce une démocratie.

Je vois vos yeux, madame la présidente. Je suis prêt à conclure.

• (1230)

Votre travail est essentiel. Sachez simplement que vous entrez dans un monde où les gens sont résolus à renforcer la démocratie grâce à la transparence et la responsabilisation.

Je vous remercie, madame la présidente.

**La présidente:** Merci beaucoup, monsieur Christopherson.

En passant, la greffière m'a dit que vous l'aviez fait rougir sous son masque. Les grandes responsabilités que vous nous avez décriées me font trembler. Votre passion me réjouit beaucoup.

Je cède maintenant la parole à M. Murphy.

**L'hon. Shawn Murphy (ancien président du Comité des comptes publics, à titre personnel):** Merci, madame la présidente.

J'espère que vous et les membres du Comité comprenez qu'il est très difficile de prendre la parole après M. Christopherson.

C'est très agréable de revenir devant ce comité. J'y ai siégé pendant environ 10 ans. Je l'ai présidé pendant cinq ans, et durant ces cinq années, un gouvernement minoritaire était au pouvoir. C'était donc une période unique.

Je tiens à vous féliciter, vous et les autres membres du Comité, tant pour avoir été élus que pour avoir été nommés à ce comité.

On nous a tous demandé de faire quelques observations préliminaires. J'ai résumé les miennes en sept points à retenir, que je présenterai le plus rapidement possible. Puisque certains d'entre eux sont répétitifs par rapport à ce qu'ont dit les intervenants précédents, je les passerai assez rapidement.

Madame la présidente, le premier point a déjà été mentionné, mais je vais le répéter.

Le comité des comptes publics est fondamentalement différent des autres comités de la Chambre des communes. Il étudie des questions d'administration plutôt que des questions de politique.

Comme Carol l'a mentionné, il examine la mesure dans laquelle le gouvernement fait preuve d'économie, d'efficacité et d'efficience dans l'utilisation des fonds publics. Nous devons comprendre, tout d'abord, qu'environ 99 % de ce qui se passe au gouvernement du Canada est bien fait. Notre pays se classe très bien dans le monde. Cependant, lorsqu'il y a des problèmes ou lorsque des choses peuvent être améliorées, nous nous penchons sur les causes des problèmes et nous déterminons si les problèmes sont résolus.

Vraiment, madame la présidente, ce comité se situe au cœur du rôle fondamental de tous les députés, tant ceux du gouvernement que ceux de l'opposition, et il s'agit de tenir le gouvernement responsable de ses actes. Nous ne sommes pas ici pour gouverner, mais bien pour demander des comptes à ceux qui gouvernent.

Le deuxième point que je veux faire valoir concerne le comité directeur. C'est très important, puisque dans certaines situations, il n'a pas été aussi efficace qu'il aurait pu l'être. Madame la présidente, vous examinez la situation de sept ou huit semaines parce que vous établissez le calendrier pour la comparution de sous-ministres, de dirigeants d'organismes gouvernementaux, et tout le processus de planification doit être pris en considération. Chaque parti, ou chaque membre du comité directeur, peut prendre son temps pour en discuter, et vous déterminez quels seront les travaux à venir du Comité. Bien entendu, les recommandations ou les procès-verbaux doivent être approuvés par le Comité.

D'après mon expérience au comité directeur, si nous n'avions pas le temps de nous occuper de tous les rapports sur le rendement, nous demandions aux représentants des partis de les classer. Chaque parti avait son premier choix. Par la suite on procédait sur la base d'un classement. En général, cela fonctionnait très bien.

M. Christopherson a parlé de mon troisième point en quelque sorte. Nous devons tous être à l'affût des tentatives d'ingérence du gouvernement et des partis de l'opposition. Vous êtes ici pour exercer votre propre jugement et poser vos propres questions. Vous devez comprendre que — je ne veux pas me montrer trop critique — beaucoup de personnes au Cabinet du premier ministre et aux bureaux des chefs des partis de l'opposition ne comprennent pas vraiment le rôle unique que joue le Comité. Ils ne comprennent pas le rôle du Comité. C'est un terrain glissant, mais il est difficile d'en sortir.

Madame la présidente, j'ai vu des situations où des membres du Comité qui avaient une carrière remarquable ont posé des questions préparées par quelqu'un d'autre. Le sous-ministre, par exemple, y répond en fournissant des détails. Le membre du Comité pose ensuite une autre question, à laquelle le témoin a déjà répondu, mais elle avait été rédigée par quelqu'un d'autre. Ce n'était pas bon, ni pour le membre du Comité, ni pour le Comité.

Je passe au quatrième point.

L'une des observations importantes que je souhaite faire aujourd'hui, c'est d'inviter chacun des membres du Comité à prendre connaissance de la Loi fédérale sur la responsabilité. Elle stipule, en termes simples, que chaque sous-ministre et chaque chef d'organisme sont personnellement responsables devant le Comité, devant le Parlement, de la manière dont les programmes gouvernementaux sont administrés conformément aux politiques, aux lois, aux règlements et aux procédures. Dans les mesures prises pour élaborer et maintenir des mécanismes de contrôle interne efficace, ils doivent signer les comptes. Ils sont personnellement responsables devant le Comité. Je veux dire que nous avons fait beaucoup de travail à cet égard il y a 13 ans, et M. Christopherson était membre du Comité à l'époque. Nous avons élaboré un protocole pour la comparution de sous-ministres devant le Comité. Ce protocole a non seulement été approuvé par le Comité, mais il a aussi été ratifié par la Chambre des communes par la suite. Il fait donc partie du droit parlementaire de cette institution.

• (1235)

J'invite tous les membres du Comité à en faire la lecture. Vous trouverez des situations où le Conseil privé ou l'exécutif n'approuvent pas nécessairement le protocole. Ce qui est primordial, c'est le Parlement lui-même, qui déterminera ses propres responsabilités, donc vous, les membres de ce comité, déterminerez qui vous convoquez, à quel moment et quelles questions vous posez. Je pense que c'est un point très important, et j'invite tous les membres à en prendre connaissance.

Très brièvement, le point suivant porte sur les témoins. Il s'agit généralement de l'administrateur des comptes. Cette personne peut amener toute ressource technique dont elle a besoin. Je vous recommande d'être ferme et juste, mais soyez professionnels. Lorsque j'étais président, parfois, les témoins s'éternisaient ou donnaient des réponses évasives. Lorsqu'on préside le Comité, il faut intervenir très rapidement pour que ce comportement cesse. Peut-être qu'avant que la réunion commence, vous pourriez avertir les témoins que vous ne tolérerez pas cela, et vous pourriez en faire la culture du Comité. Un truc que les membres du Comité peuvent utiliser, s'ils n'obtiennent pas de réponse complète, consiste simplement à demander aux témoins de fournir un rapport complet sur la question et de présenter un rapport à la greffière du Comité, qui le distribuera aux membres du Comité par la suite. Les témoins n'aiment pas cela, mais de cette façon, vous aurez établi cette culture qui indique que vous voulez des réponses claires et succinctes.

Le prochain point que je veux soulever concerne les plans d'action, qui sont très importants. Souvent, cela boucle la boucle. Nous avons le rapport sur le rendement de la vérificatrice générale. Nous avons les recommandations de la vérificatrice, la réponse du gouvernement, l'audience et le rapport du Comité permanent des comptes publics. Les choses se terminaient là à l'époque, mais maintenant, nous avons les plans d'action et les mesures de suivi pour voir s'ils font ce qu'ils avaient promis de faire. Si le Comité voit des dérapages ou constate que les ministères ou les organismes ne font pas ce qu'ils avaient promis de faire, demandez-leur de comparaître de nouveau devant le Comité et assurez-vous que la boucle est bien bouclée.

Comme dernière remarque, madame la présidente, je dirais que votre tâche n'est pas facile dans une situation où le gouvernement au pouvoir est minoritaire. Vous devez trouver un équilibre entre remplir le rôle fondamental du Comité et tenir compte des orientations du gouvernement et des deux partis de l'opposition. Je vous

recommande d'essayer de tisser des relations très étroites avec la vérificatrice générale et peut-être avec le contrôleur général et, bien sûr, avec le personnel du Comité. Là encore, vous consacrez une grande partie de votre temps à planifier les futurs ordres du jour et à faire preuve de leadership pour orienter la planification des travaux du Comité. Comme le dit M. Christopherson, vous essayez d'obtenir l'unanimité pour vos rapports, si c'est possible. Lorsque j'étais président, je pense que seulement à deux occasions, nous avons publié un rapport qui n'était pas unanime, donc en général, cela va marcher. Bien sûr, vous devez maintenir l'ordre et le décorum.

Une autre chose qui me semblait bien fonctionner, madame la présidente, c'est que lorsque j'étais en poste — et cela dépend de la personnalité des gens —, j'ai toujours trouvé qu'il était bénéfique qu'il y ait des activités sociales avec le personnel du vérificateur général et votre comité, peut-être votre personnel. Il y avait habituellement — bien sûr, ce n'est pas possible maintenant — une salle séparée de la salle à manger, mais j'ignore ce qu'il en est maintenant. J'ai toujours trouvé qu'il était bon que les gens puissent discuter dans un cadre plus détendu et apprendre à mieux se connaître, et ces activités, selon moi, se passaient très bien.

Je pense que mon temps de parole est peut-être écoulé, et je tiens seulement à répéter que je suis ravi de comparaître devant ce comité. Je vous souhaite à tous beaucoup de succès.

**La présidente:** Merci beaucoup, monsieur Murphy. Des gens applaudissent.

Monsieur Sorenson, c'est à votre tour.

• (1240)

**L'hon. Kevin Sorenson (ancien président du Comité des comptes publics, à titre personnel):** Je vous remercie, madame la présidente.

Je suis très heureux d'être de retour ici aujourd'hui.

Tout comme M. Christopherson, j'aimerais reconnaître tous les anciens membres du comité des comptes publics, y compris les présidents. Vous avez entendu David Christopherson, Shawn Murphy et Dean Allison. Ils ont tous apporté quelque chose de nouveau à notre comité, et ils ont certainement fait un excellent travail à la présidence. Je sais, madame la présidente, que vous ferez également un excellent travail, en raison de la façon dont vous avez agi jusqu'ici.

J'aimerais remercier Lesley Burns et Mme Bellringer, qui ont comparu pendant l'heure précédente. Je pense que tous les membres du Comité ont reconnu la valeur de la Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation et sa contribution au Comité. Je suis donc heureux que notre comité ait invité ses représentants à comparaître à nouveau. J'allais justement soulever ce point aujourd'hui.

J'aimerais maintenant me présenter aux nouveaux membres du Comité. Je m'appelle Kevin Sorenson, et je suis député depuis 19 ans. J'ai fait partie de plusieurs comités, et j'ai été président du comité des affaires étrangères. J'ai également été président de la mission afghane et du Comité permanent de la sécurité publique et nationale. J'ai aussi été ministre d'État aux Finances. Enfin, pendant les quatre dernières années, j'ai fait partie du Comité permanent des comptes publics.

Je ne vous dis pas cela pour attirer l'attention sur ce que j'ai accompli ou sur ce que je n'ai pas accompli, mais plutôt pour vous dire que pendant les 15 années qui ont précédé mon arrivée au Comité permanent des comptes publics, c'est-à-dire pendant les 15 années où j'ai occupé toutes ces fonctions, je connaissais très peu de choses au sujet du Comité permanent des comptes publics. Je comprenais que ce comité devait assurer la transparence et la responsabilité du gouvernement, mais je ne comprenais pas les subtilités et les questions que le Comité examinait. Je savais que ses membres travaillaient avec le Bureau du vérificateur général, mais je ne savais pas exactement comment.

Je me souviens d'avoir rencontré les membres de la Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation lors de notre première réunion. Shawn Murphy était présent. À l'époque, je me suis demandé pourquoi, à titre de député conservateur, je voudrais écouter cet ancien président libéral de la FCAR. Je me demandais si les membres de la FCAR avaient tous été mobilisés et si nous allions nous contenter de suivre la méthode de l'ancien gouvernement. Je me suis rendu compte à quel point je me trompais.

Je savais que M. Murphy excellait aux débats à la Chambre des communes, mais je ne le connaissais pas vraiment à titre de président du Comité. Lorsque je me suis assis et que j'ai regardé de l'autre côté, j'ai vu David Christopherson. Je me suis alors demandé quelles étaient les chances d'avoir un comité non partisan si M. Christopherson en faisait partie, car il excellait aussi aux débats à la Chambre des communes.

Toutefois, permettez-moi de vous dire, encore une fois, que ces personnes ont joué un rôle primordial — tout comme les libéraux, notamment Mme Mendès — pour me permettre de présider le Comité de façon non partisane. C'est exactement ce que votre comité devrait faire. Je veux vous encourager à continuer d'avoir recours à la FCAR et de faire tout en votre pouvoir pour demeurer non partisans.

M. Murphy a déjà parlé un peu de tout cela. Le comité des comptes publics n'est pas responsable des orientations politiques énoncées par un gouvernement. En effet, chaque parti a ses propres orientations politiques. Nous devons donc nous concentrer sur la façon dont les ministères mettent en œuvre ces politiques. Comment mettent-ils en œuvre une politique que le gouvernement... qui se trouve dans leur mandat? Comme M. Murphy l'a dit, nous nous penchons sur les rôles administratifs.

Que ce soit dans le cadre des débats à la Chambre des communes ou lors d'une élection, chacun d'entre vous, à titre de membre du Comité, sera en mesure de débattre et de remettre en question la politique de l'autre gouvernement. Que nous soyons d'accord ou non avec la politique en question, nous nous attendons à ce que, dans notre démocratie libérale, un ministère puisse remplir le mandat qui lui a été confié par le gouvernement. Si le ministère ne peut pas mettre en œuvre la politique du gouvernement ou qu'il retarde ou refuse sa mise en œuvre d'une façon ou d'une autre, comme c'est le cas dans certains pays du tiers monde, nous serons alors confrontés à un problème grave. Dans ce cas-là, le comité des comptes publics devient très important, même s'il l'est déjà.

• (1245)

J'aimerais rapidement ajouter que je me souviens que lors d'une réunion de notre comité des comptes publics, Meg Hillier, du Parlement britannique, a dit qu'elle adorait s'asseoir confortablement,

fermer les yeux et tenter de déterminer quel parti avait posé une question donnée.

Je crois que les membres de la FCAR ont mentionné la même chose. Vous devriez être en mesure d'écouter les questions. Elles sont posées de façon non partisane et ne contiennent pas beaucoup de contexte qui vise à critiquer les gouvernements. Elles ne font qu'examiner les ministères. C'est le but de cette démarche.

J'aimerais également préciser que chaque personne a parlé du caractère unique de ce comité. Il est vraiment unique. À ma connaissance, c'est le seul comité qui s'est doté d'un plan d'action pour assurer des suivis. M. Theckedath et Mme Crandall jouent un rôle très important à cet égard. Nous devons assurer un suivi pour les raisons mentionnées par Mme Burns. Vous le faites avec vos adolescents. Vous le faites avec d'autres entreprises lorsque vous avez [*Difficultés techniques*]. Il est impératif que vous fassiez la même chose ici. Il s'agit simplement d'assurer la transparence et la reddition de comptes chez les ministères.

Vous êtes membres d'un comité qui a la possibilité de comprendre l'ensemble du gouvernement. Vous êtes membres d'un comité qui comprendra un peu mieux chaque ministère qui fait l'objet d'études menées par le vérificateur général. Si c'est votre premier mandat de député, je pense que votre participation au comité des comptes publics représente la meilleure formation possible, car vous apprendrez quelque chose au sujet de chaque ministère. C'est une bonne chose.

Je pense qu'on vous remettra un exemplaire des Comptes publics du Canada. Il sera rangé sur votre étagère, où il occupera environ deux pieds d'espace. La plupart des gens le survolent rapidement. Lorsque vous commencerez à comprendre les comptes publics... Je sais comment lire des états financiers. Des représentants de la FCAR arrivent avec un ancien employé du Bureau du vérificateur général et ils passent en revue chaque livre et chaque point. Vous serez en mesure de préciser le nombre de iPhone perdus par le gouvernement ou par les députés, de cerner où se situe le gaspillage au sein du gouvernement, et de connaître le montant payé par le gouvernement pour certaines de ses ressources. Je vous félicite de vous rendre compte qu'il faut consulter la FCAR et obtenir ces types de séances d'information, car cela vous aidera à faire votre travail.

J'aimerais brièvement terminer avec le point suivant. Encore une fois, comme on l'a mentionné plus tôt, madame la présidente, vous êtes essentielle au bon fonctionnement d'un comité. Au cours des quatre années pendant lesquelles j'ai fait partie de ce comité, à plusieurs reprises, nous avons appris, au dernier moment, qu'un ministère faisait comparaître l'assistant d'un sous-ministre ou une personne occupant un poste moins élevé à la place du sous-ministre lui-même. Je me souviens d'une réunion que j'ai regardée à la maison un jour où je m'étais blessé à l'épaule. Les représentants d'un ministère comparaissaient ce jour-là, mais le sous-ministre n'était pas parmi eux, comme le ministère l'avait promis. Il avait envoyé quelqu'un d'autre pour le remplacer. Alexandra Mendès a refusé d'ouvrir la séance.

Nous nous attendons à ce que le sous-ministre responsable compare. Il est sous-ministre, et il est donc le représentant responsable du ministère. C'est essentiel qu'il compare. Il arrivera qu'un sous-ministre ne soit pas en mesure de comparaître en raison d'un décès dans sa famille ou d'autres circonstances exceptionnelles. On demandera alors au Comité si on peut envoyer quelqu'un d'autre, mais habituellement, ce sont les personnes responsables qui répondent aux questions du Comité. Et dans ce cas-ci, c'est le sous-ministre.

M. Christopherson a parlé d'autres occasions auxquelles vous aurez accès par l'entremise du Conseil canadien des comités des comptes publics et de l'Association parlementaire du Commonwealth. Ce sont de bonnes occasions, mais en raison de la COVID-19, je ne sais pas si vous pourrez vous déplacer pour assister à un grand nombre de ces réunions.

Permettez-moi d'ajouter que votre comité est très important, surtout dans le cas d'un gouvernement minoritaire. En effet, dans ce cas-là, votre comité devient encore plus important que jamais pour assurer la reddition de comptes et la transparence. Je vais écourter certains de mes commentaires à cet égard.

Nous avons rédigé un rapport sur ce que nous avons accompli et sur ce que nous aurions aimé accomplir. Votre comité doit s'engager activement à faire ce genre de choses.

• (1250)

Dans le cadre des mesures que nous avons mises en œuvre, nous avons notamment demandé à la FCAR d'évaluer la gestion de notre comité. Nous voulions savoir si l'organisme pouvait cerner des lacunes dans notre manière de fonctionner. Nous lui avons donc demandé de nous envoyer des rapports trimestriels ou semestriels sur les améliorations que nous pourrions apporter au Comité. C'est très positif. Il est important de faire des choses comme cela, afin d'éviter de nous enraciner dans nos habitudes. C'est un groupe non partisan qui fera une évaluation objective des activités du Comité.

De plus, madame la présidente, vous devrez parfois rappeler les membres du Comité à l'ordre. Il faut bâtir une relation avec les membres du Comité et favoriser le respect, afin qu'ils sachent que vous ne travaillez pas seulement pour votre parti et qu'ils peuvent compter sur vous. C'est ce que nous avons fait.

Je crois que je vais m'arrêter ici. J'aimerais remercier les membres du Comité du travail qu'ils accompliront et de tout ce qu'ils apprendront en cours de route.

Je vous remercie, madame la présidente.

**La présidente:** Je vous remercie beaucoup, monsieur Sorenson. Nous voyons des applaudissements pour votre déclaration.

Je suis consciente qu'il nous reste très peu de temps pour poser des questions. Je crois qu'il nous reste cinq minutes. Nous voulons respecter le temps imparti, non seulement pour nos témoins, qui se sont engagés à comparaître pendant une heure, mais également pour nos membres, qui ont sûrement d'autres obligations.

Cela dit, nous avons cinq minutes. Je sais que nous avons commencé avec 10 minutes de retard et qu'il a fallu ensuite faire quelques tests de son.

J'ai une liste d'intervenants qui souhaitent poser des questions. C'est la partie la plus fluide de notre réunion d'aujourd'hui.

La parole est d'abord à M. Arya.

**M. Chandra Arya (Nepean, Lib.):** Je vous remercie, madame la présidente.

Je suis vraiment très heureux d'être de retour au sein de votre comité, car j'ai déjà fait partie du Comité pendant quatre ans pendant mon premier mandat. C'était une excellente occasion de travailler avec Kevin Sorenson et David Christopherson. Honnêtement, madame la présidente, avant de devenir député, je ne connaissais rien au sujet de ce comité, mais je me suis rapidement informé à son sujet.

Je sais que le temps est très limité. M. Christopherson et M. Sorenson ont déjà mentionné les éléments importants pour le Comité. J'aimerais donc me contenter de leur poser une brève question à laquelle ils pourront peut-être répondre.

Monsieur Christopherson et monsieur Sorenson, je sais que vous avez déjà abordé ce sujet, mais pourriez-vous dire aux membres du Comité comment nous avons tous collaboré pour mener — je crois — le nombre le plus élevé d'études entreprises par un comité dans l'histoire du Parlement? Je crois que chaque rapport était unanime.

Pourriez-vous souligner certains points importants dont les membres du Comité peuvent se servir pour obtenir le même type d'excellents résultats que nous avons eus sous la direction de M. Sorenson et de M. Christopherson? J'aimerais préciser que même si ce dernier fait preuve d'une très grande partisanerie lorsqu'il pose des questions, il nous a grandement aidés à élaborer des rapports au nom du Comité.

**L'hon. Kevin Sorenson:** Je vais répondre en premier et j'aimerais ajouter très brièvement que j'avais un bon comité. Je pense que nous avons tous adopté cette façon de travailler.

La formulation de libellés est un outil très puissant. Je me souviens d'une fois où M. Christopherson a refusé catégoriquement que nous compromissions notre position sur un certain point. À ce moment-là, le gouvernement n'était pas certain de certains libellés. M. Christopherson, Mme Mendès et d'autres — et le parti conservateur aussi — ont pu se réunir en marge de la réunion, afin de trouver des solutions et formuler des libellés qui pourraient permettre de régler le problème.

Pourquoi est-il important de produire des rapports unanimes? C'est parce que si les intervenants d'un ministère se rendent compte que vos rapports ne sont pas unanimes, ils pourraient remettre en question l'importance d'apporter les changements demandés, puisque les membres du Comité eux-mêmes ne sont pas tous d'accord.

Nous avons produit plus de 70 rapports de comité. En fait, c'était peut-être 80 rapports, mais M. Theckedatch et Mme Crandall pourraient nous le confirmer. Tous ces rapports étaient unanimes et nous ne nous contentions pas de tout approuver sans vérifier. Parfois, il a fallu mettre un peu d'eau dans notre vin, mais habituellement, nous étions en mesure de trouver les formulations appropriées et de ne pas abandonner face au ministère.

Monsieur Christopherson, je vous donne la parole.

• (1255)

**M. David Christopherson:** Merci, monsieur Sorenson. Vous l'avez vraiment bien dit, et je vais m'en inspirer.

D'après moi, monsieur Arya, notre réussite est attribuable à notre objectif à tous: produire le meilleur rapport possible et être unanimes. Monsieur Arya, vous et moi avons souvent été en désaccord au début. Du même dossier, je disais que c'était gros; vous, que c'était important, mais peut-être pas si gros. Nous finissions toujours par nous entendre, parce que nous savions que notre objectif n'était pas de prononcer un grand discours mais de produire un rapport unanime, fidèle aux constatations du vérificateur général et à notre volonté politique de le terminer. J'insiste là-dessus.

Je suis reconnaissant à M. Sorenson d'avoir prononcé le nom d'Alexandra Mendès à deux ou trois reprises. Elle m'apparaît comme la figure emblématique du parlementaire membre d'un comité des comptes publics. Je prendrai 30 secondes pour vous donner un exemple. Ça s'est passé pendant la dernière législature, quelques mois sinon quelques semaines avant le déclenchement des élections. Sans vouloir recréer la dynamique de la situation, nous butions sur un important problème politique, et il fallait que notre comité fasse son travail et critique le gouvernement sur un gros dossier. Mme Mendès, en sa qualité de responsable du gouvernement, était celle qui était prête à s'assurer l'accord de principe des députés ministériels sur ce dossier, mais nous devions trouver la bonne formulation. C'est la question à laquelle M. Sorenson faisait allusion.

C'était tellement délicat. Nous nous dirigeons vers les élections. Nous voulions rester unis, et je ne me portais pas candidat, même si je savais que tous les libéraux le faisaient. J'ai dû mettre de l'eau dans mon vin et tenir compte des aspects politiques locaux de ces députés. Finalement, le fait de nous mettre à la place des autres nous a permis de trouver les termes par lesquels notre comité, dans une lettre qui a eu beaucoup de retentissement, a unanimement condamné le gouvernement.

Ce n'était pas l'intérêt de Mme Mendès ni celui de son parti qui ont prévalu, mais celui du Parlement et du contribuable canadien, que Mme Mendès a fait passer avant son parti et sa propre réélection. Pour moi, cet exemple et le fait que M. Sorenson, qui est conservateur, a été le premier à soulever le rôle de la députée libérale Mendès semblent indiquer que nos discussions en personne sur les comptes publics abolissent et effacent les lignes de parti. Nous ne voyons qu'une seule équipe de parlementaires, dont la tâche est de faire rendre des comptes au gouvernement sur ses dépenses et son emploi de l'argent.

Ça signifie que le sous-ministre doit rendre des comptes. Rappelez-vous: l'un de nos dictons: quand un sous-ministre découvre qu'il est convoqué comme témoin devant le comité des comptes publics, sa semaine entière devrait être gâchée, parce qu'il sait qu'on l'a distingué en raison d'un problème et qu'il devra affronter l'orage.

Autre conseil à tous, avant de partir. Votre objectif, en fin de compte, c'est de changer les comportements et non de vous écrier « je t'ai bien eu! ». Ça signifie que si vous êtes efficaces, des sous-ministres et des sous-ministres adjoints prévoient, devant un problème qui n'est pas traité de la bonne manière, de se retrouver devant votre comité, et nous savons quel sera le sort de ceux qui passent par là.

Cette réputation, on ne l'acquiert que par deux moyens. D'abord, critiquer quand c'est nécessaire, et le député du parti ministériel qui déplore les inefficacités d'un ministère a beaucoup plus d'influence que son confrère de l'opposition, dont c'est le comportement attendu. Ensuite, j'ai appris personnellement, ces dernières années, à quel point le compliment d'un député d'un tiers parti, le plus éloigné

possible du gouvernement dans cette salle, envers un ministère qui avait réussi un bon coup avait de l'influence.

Si on passe sous silence les bons comportements et qu'on sanctionne les mauvaises actions, notre comité passera pour être inflexible, pour chercher à faire vivre l'enfer aux témoins et à les faire mal paraître à la télévision. S'ils réussissent un bon coup, particulièrement quand ils corrigent une erreur, rompez avec vos habitudes — et je m'adresse ici aux députés de l'opposition — et prenez l'initiative de leur adresser d'abord un compliment. Tournées de cette manière, les critiques portent mieux. Faites des compliments dans les formes quand ils sont mérités, ce qui est excellent pour la crédibilité personnelle. Je pourrais en raconter sur mon passage dans ce comité, qui m'a aidé cinq fois à me faire réélire.

● (1300)

Il ne s'agit pas seulement de bien s'entendre, sans faire d'éclats. L'angle politique vient aussi s'en mêler. Vous pouvez acquérir une réputation — comme M. Sorenson l'a fait remarquer — qui diffère de l'ancienne. À la Chambre je passais pour une espèce de semeur de discordes et ainsi de suite et, quand il m'a aperçu dans votre comité, il s'est demandé comment un jour il pourrait discuter sans parti pris avec un gars comme moi.

Pourtant, j'ai découvert, après 35 ans de vie politique, que je prenais plaisir à trouver une solution rassembleuse, bien plus que de faire la une des journaux par mes attaques contre le gouvernement. Après un certain temps, on s'en lasse et on découvre que ça ne sert pas à grand-chose.

Mais, si vous pouviez passer une heure et demie dans la salle du Comité, être rassembleur et obtenir le rapport unanime recherché, c'était vraiment du beau travail, aussi important que celui d'un ministre, parce que vous aviez voulu tenir compte de la situation générale et faire votre devoir.

Le but n'est pas de vaincre l'adversaire, mais de changer les comportements. Vous voulez que les bureaucrates reconnaissent l'utilité des étapes à suivre dans un processus. Souvent, des résultats catastrophiques comme Phénix proviennent d'un assemblage parfait de petits détails et d'un ou deux gros mécanismes déréglés qui entraînent soudainement un gaspillage de fonds publics.

Vous ambitionnez de changer le comportement des bureaucrates, pas tant pour qu'un journal titre: « J'ai passé un savon au gouvernement », mais pour que les fonctionnaires de toutes sortes modifient leur façon de voir leur emploi et changent leurs comportements. C'est sur ce terrain-là qu'on gagne.

Dans un monde idéal, un auditeur viendrait nous présenter un rapport dans lequel il écrit « Tout va bien. Au revoir ». Une fois — et je termine là-dessus, madame la présidente — un organisme très petit, dont je n'avais jamais entendu parler nous a présenté un rapport extraordinaire.

**L'hon. Kevin Sorenson:** C'était les Musées.

**M. David Christopherson:** Vous n'avez pas oublié. L'organisme s'était gouré sur quelques menus détails — personne ne peut se sortir indemne de cette sorte d'examen — mais l'indispensable avait été bien fait. Quand mon tour est venu et encore une fois, ça ne s'acquiert qu'avec l'expérience, au début j'étais maladroit — j'ai regardé le rapport et j'ai demandé: « Vous savez, si tous les rapports que nous lisons étaient comme ça, la vie serait exactement comme ça. Je n'ai qu'une question, monsieur le président » — ça aurait été vous, monsieur Sorenson, et je vous regarde comme ça s'est produit alors — « je tiens seulement à savoir pourquoi et comment cet organisme fait pour être si brillant. Que fait-il pour atteindre ce niveau? » J'ai laissé à ses représentants le temps qui me restait pour se vanter. Quand ils sont partis, ils étaient comme au septième ciel, et vous auriez pu jurer qu'il y avait beaucoup d'autres organismes, des PDG, des présidents et des sous-ministres qui auraient voulu sortir en beauté comme ça, qui voulaient passer pour les meilleurs qu'on ait connus.

Tant qu'on peut montrer que c'est possible, on pourra changer les comportements; et si vous changez les comportements, chers députés, vous êtes gagnants. Vous accomplissez le travail prévu, parce que si vous ne vous occupez que de trouver des erreurs pour toujours, ça n'a pas de fin. Vous voulez trouver des erreurs, les faire corriger et en éviter la répétition. Ce rôle d'un comité est majeur en ce qui concerne l'emploi de l'argent des contribuables et la mise en œuvre des programmes.

Merci.

**La présidente:** Merci beaucoup.

Je ressens une véritable tension interne. Je voudrais que nous poursuivions avec vos questions. Je sais que vous en avez. Il est près de 13 h 10. Je suis ici, à Ottawa. Je suis censée être en service à la Chambre. La période des questions s'en vient, et je dois m'y rendre.

Voudriez-vous poursuivre pendant encore quelques minutes seulement ou pouvons-nous lever la séance? Je pense qu'il faut respecter les engagements de chacun.

Monsieur Fergus, vous avez la parole.

**M. Greg Fergus:** Merci, madame la présidente.

Moi aussi, j'ai cinq minutes de retard dans une autre réunion.

Je voudrais seulement poser une petite question, si c'est possible, mais je sais que d'autres ont levé la main avant moi.

• (1305)

**La présidente:** Merci beaucoup, monsieur Fergus.

D'autres membres aussi me font savoir qu'ils doivent quitter la séance et que nous devrions y mettre fin, parce que nous avons dépassé le temps prévu de près de 10 minutes.

Êtes-vous disposés, MM. Sorenson, Murphy ou Allison à contacter M. Christopherson, directement, pour le questionner? Pourrions-nous en rester là?

**M. Greg Fergus:** Super!

**La présidente:** Je pense que c'est tout ce que j'aurai à faire.

Avant de lever la séance, je voudrais seulement que vous sachiez que la prochaine aura lieu le jeudi 29 octobre, à 11 heures, heure de l'Est, et que nous rencontrerons le vérificateur général.

Si vous êtes d'accord, la première heure coïncidera avec une séance d'information à huis clos, conformément à la motion adoptée à notre dernière séance. La deuxième heure serait une séance publique pour étudier le Budget principal des dépenses.

Êtes-vous d'accord?

**Des députés:** Oui.

**La présidente:** Merci beaucoup.

Je remercie les témoins de s'être présentés. Nous avons passé avec vous une heure formidable. La première heure a également été très instructive.

Merci à vous tous. Je lève la séance.

[Français]

**M. Maxime Blanchette-Joncas:** Madame la présidente, j'invoque le Règlement avant que la séance se termine et que mes collègues quittent la réunion.

Pour ce qui est des prochaines séances, sera-t-il possible de respecter l'horaire, afin que les membres du Comité ne perdent pas leur tour de parole? C'est important pour les membres du Comité de poser des questions. C'était l'une des raisons pour lesquelles nous nous sommes rencontrés aujourd'hui.

[Traduction]

**La présidente:** Merci.







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

---

### PERMISSION DU PRÉSIDENT

---

Les délibérations de la Chambre des communes et de ses comités sont mises à la disposition du public pour mieux le renseigner. La Chambre conserve néanmoins son privilège parlementaire de contrôler la publication et la diffusion des délibérations et elle possède tous les droits d'auteur sur celles-ci.

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la Loi sur le droit d'auteur. Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre des communes.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la Loi sur le droit d'auteur.

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

---

Aussi disponible sur le site Web de la Chambre des communes à l'adresse suivante :  
<https://www.noscommunes.ca>

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

---

### SPEAKER'S PERMISSION

---

The proceedings of the House of Commons and its committees are hereby made available to provide greater public access. The parliamentary privilege of the House of Commons to control the publication and broadcast of the proceedings of the House of Commons and its committees is nonetheless reserved. All copyrights therein are also reserved.

Reproduction of the proceedings of the House of Commons and its committees, in whole or in part and in any medium, is hereby permitted provided that the reproduction is accurate and is not presented as official. This permission does not extend to reproduction, distribution or use for commercial purpose of financial gain. Reproduction or use outside this permission or without authorization may be treated as copyright infringement in accordance with the Copyright Act. Authorization may be obtained on written application to the Office of the Speaker of the House of Commons.

Reproduction in accordance with this permission does not constitute publication under the authority of the House of Commons. The absolute privilege that applies to the proceedings of the House of Commons does not extend to these permitted reproductions. Where a reproduction includes briefs to a committee of the House of Commons, authorization for reproduction may be required from the authors in accordance with the Copyright Act.

Nothing in this permission abrogates or derogates from the privileges, powers, immunities and rights of the House of Commons and its committees. For greater certainty, this permission does not affect the prohibition against impeaching or questioning the proceedings of the House of Commons in courts or otherwise. The House of Commons retains the right and privilege to find users in contempt of Parliament if a reproduction or use is not in accordance with this permission.

---

Also available on the House of Commons website at the following address: <https://www.ourcommons.ca>