



Chambre des communes
CANADA

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

OGGO • NUMÉRO 055 • 1^{re} SESSION • 38^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le lundi 24 octobre 2005

—
Président

M. Leon Benoit

Toutes les publications parlementaires sont disponibles sur le
réseau électronique « Parliamentary Internet Parlementaire » à l'adresse suivante :

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

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le lundi 24 octobre 2005

• (1540)

[Traduction]

Le président (M. Leon Benoit (Vegreville—Wainwright, PCC)): La séance est ouverte.

Nous allons commencer cette réunion en souhaitant la bienvenue à de nouveaux membres du comité. Je commencerai par Christian Simard, du Bloc. Bienvenue dans notre comité. Nous sommes ravis de vous voir ici et nous comptons sur votre participation à nos travaux. Nous accueillons également M. Gary Lunn et M. Pierre Poilievre, du Parti conservateur. Pierre nous fréquente depuis longtemps, mais il n'était pas membre permanent du comité. Il est maintenant membre à part entière, et nous en sommes ravis.

Voilà ce que je voulais faire tout d'abord. Avant d'aborder l'ordre du jour, nous devons, avant toute autre chose, approuver le rapport du sous-comité du programme et de la procédure, qui doit recevoir l'aval du comité avant que celui-ci puisse aborder son ordre du jour.

Je voudrais vous demander l'autorisation de passer à la suite, quitte à revenir sur ce rapport plus tard aujourd'hui si nous en avons le temps, ou à la prochaine réunion, soit mercredi prochain. Je pense que nous aurons alors le temps de l'approuver.

M. Gary Lunn (Saanich—Gulf Islands, PCC): Un rappel au Règlement: est-ce que vous appliquez la même procédure lors de la dernière session?

Le président: Non. Le comité de direction a évoqué les questions que tous les partis aimeraient voir figurer à l'ordre du jour, et il va falloir que le comité étudie son rapport avant de l'approuver ou de le rejeter intégralement ou en partie.

Êtes-vous d'accord pour que nous passions à la suite, quitte à revenir sur ce rapport plus tard au cours de cette réunion ou à la prochaine réunion?

Des voix: D'accord.

Le président: Je vois que vous êtes d'accord. Merci beaucoup.

Notre comité a décidé de s'occuper soigneusement des candidatures proposées pour diriger certaines sociétés d'État et autres organismes. Nous estimons que c'est une procédure qui mérite notre attention, et c'est une responsabilité de notre comité que nous prenons très au sérieux.

À cet égard, nous étudions aujourd'hui le certificat de nomination de M. Max C. Lewis au poste de président du conseil d'administration de la Monnaie royale canadienne. Je vous remercie d'être parmi nous, monsieur Lewis.

M. Lewis est accompagné par un membre — le président — du comité des candidatures. Je vous remercie de votre présence. Je sais que vous avez tous les deux préparé des exposés. Allez-y d'abord, monsieur Lewis, à moins que vous n'ayez prévu un autre ordre.

[Français]

M. Louis Proulx (président, Comité des candidatures, Monnaie royale canadienne): Merci, monsieur le président. Je suis heureux d'être ici aujourd'hui pour parler de la nomination de M. Max Lewis. Je vais insister particulièrement sur le processus suivi dans le cadre de celle-ci, et ce, à titre de membre du conseil d'administration de la Monnaie royale canadienne, poste que j'occupe fièrement depuis quatre ans, mais surtout en tant que président du Comité des candidatures. Il s'agit là de nouvelles fonctions que j'ai accepté de cumuler récemment.

La Monnaie royale canadienne, comme toute autre société d'État, joue un rôle essentiel à l'égard de la réalisation des priorités et objectifs stratégiques du gouvernement. L'une de ces priorités est le renforcement de la gouvernance des sociétés d'État en vue d'améliorer la gestion du secteur public. En fait, c'est une priorité à laquelle la Monnaie royale canadienne tient à cœur depuis qu'elle a entrepris un processus visant à réviser sa gouvernance d'entreprise, il y a trois ans.

Le gouvernement du Canada a annoncé plusieurs mesures portant sur la régie des sociétés d'État. On trouve parmi ces mesures de nouvelles directives relatives à la nomination des administrateurs et dirigeants d'entreprise. Conformément à ces directives et par l'entremise du président du conseil, la Monnaie royale a fait part au ministre et au Conseil privé des exigences requises relativement aux postes des nouveaux administrateurs, et plus particulièrement à celui de président du conseil d'administration.

En juillet 2005, le ministre a informé notre président du conseil et notre président de son intention de proposer la nomination de M. Lewis au poste de président du conseil d'administration de la Monnaie royale canadienne. Les membres du conseil d'administration en ont été informés quelques jours plus tard. Ils ont pris connaissance du curriculum vitae de M. Lewis au mois d'août 2005.

Le gouvernement a proposé la nomination de M. Lewis au poste de président du conseil de la Monnaie royale. Le gouvernement s'était au préalable assuré que M. Lewis répondait bel et bien aux exigences précisées par la Monnaie royale. Celle-ci a pris connaissance des compétences, des capacités et de l'expérience de M. Lewis. Ce dernier répond aux exigences désignées par la Monnaie royale. Nous serons ravis d'accueillir la confirmation de sa nomination.

Sans plus tarder, je cède la parole à M. Lewis. Je serai heureux de répondre à vos questions ayant trait au processus. Merci.

[Traduction]

Le président: Monsieur Lewis, nous écoutons votre exposé liminaire.

M. Max C. Lewis (à titre personnel): Bonjour monsieur le président et mesdames et messieurs les membres du comité. C'est pour moi un honneur d'avoir été proposé comme président du conseil d'administration de la Monnaie royale canadienne et je suis heureux d'être ici aujourd'hui. Je vais me présenter brièvement. Je viens du Nouveau-Brunswick et j'ai vécu et travaillé dans cette province la majorité de ma vie.

Monsieur le président, puisque je pense que mon CV a été distribué, je vais concentrer mes remarques sur les parties de ma carrière les plus pertinentes pour ce poste. J'ai été président-directeur général d'une société d'État commerciale, sous-ministre du ministère de l'Approvisionnement et des Services et, lorsque j'ai pris ma retraite, j'étais sous-ministre des Finances et secrétaire du Conseil de gestion de la province du Nouveau-Brunswick.

Après ma retraite, j'ai siégé comme administrateur, président de comités de vérification et président de conseils d'administration de sociétés privées et publiques.

Lors de mon mandat comme PDG de la Société des alcools du Nouveau-Brunswick, nous avons totalement restructuré la société, la transformant en un détaillant moderne, efficace et très rentable. Résultat: une meilleure satisfaction de la clientèle, des revenus plus importants, des dépenses réelles réduites et de plus grands profits.

En 1988, j'ai été nommé au poste de sous-ministre du ministère de l'Approvisionnement et des Services. Outre les responsabilités ordinaires du ministère, le premier ministre de la province nous avait confié la mission de planifier, d'établir un échéancier et un budget et de mener à bien la construction de plusieurs hôpitaux régionaux. Cette mission a été accomplie. En 1991, une restructuration de grande envergure du gouvernement du Nouveau-Brunswick a été entreprise, ce qui a entraîné la clôture de six ministères. Le Conseil de gestion et le ministère des Finances ont été fusionnés et j'ai été nommé sous-ministre du ministère des Finances et secrétaire du Conseil de gestion.

Les grandes priorités pendant ces temps économiques difficiles consistaient à réduire les coûts envisagés, à rationaliser et améliorer la prestation des services publics et à éliminer les déficits budgétaires dans les comptes ordinaires et en général. Le ministère avait les responsabilités suivantes: supervision de l'application de la profonde réorganisation, gestion des finances et de la budgétisation institutionnelle, gestion de la dette et de la trésorerie, gestion des ressources humaines du gouvernement et gestion des relations financières avec les sociétés d'État.

En vue de ces objectifs, les réalisations dont je suis le plus fier incluent les suivantes: surplus budgétaire total, création et mise en oeuvre de Services Nouveau-Brunswick, un modèle de prestation de services axé sur le client et qui est devenu une référence pour un certain nombre de régions; création d'une société de gestion des investissements de l'État; obtention d'une amélioration de la cote de crédit.

Par ailleurs, monsieur le président, après avoir pris ma retraite en 1996, j'ai siégé à bon nombre de conseils d'administration tant dans le secteur privé que dans le secteur public. J'ai également présidé le comité de vérification dans deux conseils d'administration.

De 1996 à mars 2002, j'ai été membre du conseil d'administration de la société Énergie NB et président du conseil d'administration de cette société de janvier 1999 à mars 2002. Énergie NB est une grande société de services publics détenant un monopole pour la génération et la distribution de l'électricité. La société emploie environ 2 600 personnes, et ses revenus s'élèvent à environ 1,3 milliard de dollars. Le gouvernement du Nouveau-Brunswick

continuait à étudier le marché et une structure industrielle qui seraient convenables au Nouveau-Brunswick. Il s'agissait d'un environnement semé d'écueils pour la direction et le conseil d'administration. La société, grâce à son équipe de gestion solide et à son conseil uni et déterminé, a connu un excellent rendement au cours de cette période: diminution marquée de sa dette; infrastructure renforcée; grande satisfaction de la clientèle; et des taux qui sont restés parmi les plus bas de la région.

Je suis également fier de mentionner que les pratiques de régie d'entreprise ont également été améliorées durant cette période: le conseil a joué un rôle actif dans l'élaboration des plans et des budgets stratégiques; le mandat du conseil et des comités a été amélioré, y compris l'évaluation du rendement de tous les comités ainsi que du conseil.

Un programme de rémunération fondé sur le rendement a été adopté pour le président et les cadres supérieurs; une puissante fonction de vérification interne relevant du comité de vérification a été mise en place qui incluait la réalisation d'un programme de gestion des grands risques.

Monsieur le président, mesdames et messieurs les membres du comité, somme toute j'ai à mon actif 26 ans d'expérience dans la fonction publique, sept ans en tant que président d'une société d'État et huit ans en tant que sous-ministre. En outre, j'ai également dix ans d'expérience au sein de conseils d'administration des secteurs public et privé, dont plus de trois ans à titre de président d'une grande société d'État.

Enfin, monsieur le président, en raison de ma vaste expérience des secteurs privé et public, je suis d'avis que la qualité essentielle que j'apporte au poste de président du conseil d'administration de la Monnaie royale canadienne est ma capacité de mettre en oeuvre de solides mesures de régie fondées sur la transparence, la responsabilisation et une culture de l'intégrité, d'une façon qui soit bénéfique à l'entreprise au lieu de l'alourdir. Ainsi, les retombées d'une saine gestion profiteraient aux clients, aux employés, à la direction, au conseil, à l'actionnaire et aux autres parties concernées.

● (1545)

Je me sens privilégié d'avoir eu la chance d'accumuler de l'expérience et d'avoir connu les succès que j'ai eus dans ma carrière. Les responsabilités de président du conseil requièrent une importante disponibilité de temps et d'énergie. Si mon poste de président du conseil d'administration de la Monnaie royale canadienne est confirmé, je suis disposé à me rendre pleinement disponible et je serais prêt à retourner devant ce comité pour faire état de nos réalisations.

Monsieur le président, honorables membres du comité, je vous remercie.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Proulx et monsieur Lewis.

Je vous remercie de vous être joints à nous malgré le très court préavis. Nous en avons pris note.

J'aimerais rappeler aux membres du comité que les questions qu'ils posent au candidat à ce poste doivent porter sur sa capacité et ses compétences. Je tenais à vous le dire avant le début des questions.

Nous passons immédiatement au premier tour. À vous, monsieur Lunn, vous avez sept minutes.

M. Gary Lunn: Merci beaucoup, monsieur le président.

Avant de m'adresser à M. Lewis, j'aimerais parler du processus suivi avec M. Proulx. C'est quelque chose de relativement nouveau. Il me semble important d'y consacrer quelques minutes.

Tout d'abord, il semble, d'après votre témoignage, que la Monnaie n'ait pas fait appel à une société de recrutement et que le nom de M. Lewis vous ait été proposé par le gouvernement. Est-ce exact?

• (1550)

M. Louis Proulx: Non.

M. Gary Lunn: Non? Le comité des candidatures a-t-il fait appel à une société de recrutement professionnelle?

[Français]

M. Louis Proulx: Non, monsieur le président. Comme vous le savez, les règles régissant le choix du président du conseil nous ont été dictées par le Conseil privé ou le Conseil du Trésor. On nous a demandé de fournir au ministre et au Conseil privé la liste des qualifications idéales pour le président du conseil et pour les administrateurs; le Comité des candidatures de la Monnaie royale canadienne l'a faite et l'a transmise au ministre.

Il appartient ensuite au ministre et au Conseil privé de choisir le candidat qui répond aux exigences.

[Traduction]

M. Gary Lunn: Permettez-moi de vous interrompre. Je veux précisément dire que c'est le ministre, ou le cabinet ou le gouvernement, qui nous ont donné le nom de M. Lewis. Est-ce exact?

[Français]

M. Louis Proulx: C'est exact.

[Traduction]

M. Gary Lunn: Bien, merci.

Pouvez-vous me dire si on vous a proposé d'autres noms, ou si M. Lewis était le seul candidat? Avez-vous reçu d'autres propositions, ou était-ce uniquement M. Lewis?

[Français]

M. Louis Proulx: Monsieur le président, je suis en poste depuis un mois. Au meilleur de ma connaissance, la candidature de M. Lewis était la seule qui nous ait été soumise.

[Traduction]

M. Gary Lunn: Bien.

Est-ce que vous connaissez le processus de nomination applicable au recrutement de tous les premiers dirigeants, administrateurs et présidents du conseil d'administration des sociétés d'État? Est-ce que vous connaissez les nouvelles procédures du Conseil du Trésor?

[Français]

M. Louis Proulx: Oui, monsieur le président. Comme je l'ai dit plus tôt, nous avons reçu des directives du Conseil du Trésor. En ce qui a trait aux membres du conseil et au président du conseil, le rôle du Comité des candidatures de la Monnaie royale canadienne est de fournir leurs profils et de les soumettre au bureau du ministre et au Conseil privé. L'actionnaire choisit le candidat en fonction du profil qu'on lui soumet. Je ne sais pas si vous avez eu...

[Traduction]

M. Gary Lunn: Je comprends: vous donnez une description de fonction au gouvernement, il vous donne le nom d'un candidat. J'essaie de voir en quoi nous pouvons faire changer les choses. Je comprends que les postes sont tous dotés par le gouvernement qui

vous donne le nom d'un candidat pour chaque poste. Lorsque la proposition vient du gouvernement, je suppose qu'il serait difficile, pour vous, de ne pas l'accepter. Il vous propose un candidat. Je n'irai pas jusqu'à dire qu'il s'agit de l'entériner, mais de mon point de vue, c'est bien essentiellement ce qui semble se produire.

Cela étant dit, je vois mal comment on pourrait qualifier différemment cette opération, sauf tout le respect dû à M. Lewis. Je m'intéresse au processus et à la façon de désigner le candidat le plus qualifié. Vous reconnaissez cependant que c'est en fait le gouvernement qui a proposé le nom de M. Lewis, et vous n'avez pas eu votre mot à dire.

Continuons. J'aimerais vous poser quelques questions concernant le rôle que vous envisagez de jouer, monsieur Lewis, en tant qu'éventuel président de la Monnaie. Évidemment, vous savez que la Monnaie va avoir besoin d'un nouveau président. Pensez-vous que vous pourrez intervenir dans la sélection du titulaire de ce poste, si vous accédez aux fonctions de président du conseil d'administration?

• (1555)

M. Max C. Lewis: Oui, monsieur le président. Cela fait partie des dernières directives du Conseil du Trésor dont j'ai été informé, où il est question du choix des présidents, des membres du conseil d'administration et des premiers dirigeants des sociétés d'État. Dans ce dernier document, publié je crois en février dernier, le processus applicable aux présidents et aux administrateurs est très différent de celui qui concerne les premiers dirigeants.

Pour les premiers dirigeants — et je suis certain que le conseil s'en occupe actuellement —, c'est le conseil d'administration qui fait la sélection. C'est lui qui définit les critères, qui trouve une entreprise de recrutement, qui s'occupe de la publicité et de tout le processus de choix des premiers dirigeants les plus qualifiés, comme cela se passe dans n'importe quelle société.

M. Gary Lunn: Vous ne prévoyez donc pas que le gouvernement vous propose des noms pour le poste de président? C'est un processus dont vous, le président du conseil et le conseil, vous chargeriez?

M. Max C. Lewis: C'est exact, monsieur le président. Le nouveau document prévoit un processus assez différent pour les présidents et les administrateurs. Pour l'essentiel, d'après les indications, le gouvernement va prendre des décisions et les nominations seront effectuées par le gouverneur en conseil.

En revanche, en ce qui concerne les premiers dirigeants, les directives sont très claires: c'est le conseil d'administration qui dirige le processus. Il recommande un candidat et après un processus complet de recrutement par concours, le gouvernement nomme le candidat retenu ou le refuse, si je comprends bien.

M. Gary Lunn: Je vois. C'est différent de la nomination des administrateurs et du président; dans ce cas, c'est une nomination politique qui émane du gouvernement.

M. Max C. Lewis: Je ne suis pas certain qu'on puisse la qualifier de politique, en ce sens que je ne suis pas vraiment un personnage politique, mais la nomination émane effectivement du gouvernement.

M. Gary Lunn: D'accord.

Permettez-moi de vous poser une autre question. Si vous accédez aux fonctions de président et qu'un agent de la Monnaie — vous voyez évidemment à quoi je veux en venir — souhaite quitter volontairement ses fonctions avant la fin de son contrat, pensez-vous qu'il doit avoir droit à une indemnité de départ?

M. Max C. Lewis: Monsieur le président, cette question concerne un agent. S'il s'agit d'un agent autre que le président et premier dirigeant, ces conditions d'emploi ont été fixées par la Monnaie, ainsi que les indemnités auxquelles il a droit. La Monnaie respectera donc tout ce qui a été convenu lorsque cet agent a été engagé.

En ce qui concerne le président et premier dirigeant, c'est bien différent, en ce sens que la rémunération et le contrat d'emploi du président et premier dirigeant relève du Bureau du Conseil privé, et non pas de la Monnaie; le président du conseil d'administration n'intervient pas dans la détermination de l'application des conditions de rémunération en cas de démission.

Le président: Merci, monsieur Lunn. Vos sept minutes sont écoulées.

Madame Thibault, vous avez sept minutes.

[Français]

Mme Louise Thibault (Rimouski-Neigette—Témiscouata—Les Basques, BQ): Merci, monsieur le président.

Merci, messieurs Proulx et Lewis, d'être venus aujourd'hui.

Monsieur Proulx, vous avez soumis au ministre un profil des compétences et des qualifications requises. Je ne doute absolument pas que monsieur les possède. Cependant, quand je me suis présentée à vous et à M. Lewis, je lui ai spontanément demandé s'il était bilingue, et il m'a répondu que non.

Je ne prétends pas qu'une personne unilingue ne puisse pas faire du bon travail, mais il s'agit du poste de président du conseil d'administration d'une société d'État, et nous avons deux langues officielles depuis très longtemps; cela a force de loi depuis 1969.

Nous devons nous assurer, sur le plan de la gouvernance, que les gens autour des leaders puissent s'exprimer dans la langue de leur choix. Si je comprends bien, dans le profil dont il est question, on ne semble pas tenir compte de cela, puisque la seule candidature existante, selon vos dires, est celle d'une personne unilingue.

Il aurait pu y avoir une foule de candidats unilingues, autant des francophones que des anglophones, mais il est probablement impossible d'être unilingue francophone et de fonctionner à cet échelon au Canada. Il aurait pu y avoir aussi des candidats bilingues.

• (1600)

M. Louis Proulx: Monsieur le président, le bilinguisme faisait partie des critères de sélection mentionnés dans le profil des qualités et des caractéristiques du candidat recherché pour occuper le poste de président de la Monnaie royale canadienne.

Mme Louise Thibault: D'accord.

C'est donc monsieur le ministre qui, en proposant votre nom, n'a pas jugé que c'était un élément essentiel. On lui en parlera en temps et lieu.

Monsieur Lewis, je vois dans votre présentation ainsi que dans votre curriculum vitae que vous avez non seulement une formation, mais de l'expérience dans le domaine de la gouvernance. Ce n'est pas surprenant, compte tenu de vos états de service. Dans le profil du président du conseil, on parle de gestion du conseil et du fait qu'il devra s'acquitter de ses fonctions avec efficacité. Une chose m'a frappée: à la page 4 du document, en 2.4, dans la liste des

caractéristiques, des compétences et des expériences fondamentales, on retrouve « respecter l'Actionnaire. »

Ma question sera directe, et je l'ai d'ailleurs posée la semaine dernière à l'ex-président de la société. Dites-moi en quelques mots qui, selon vous, est l'actionnaire de la société dont vous présideriez le conseil d'administration?

[Traduction]

M. Max C. Lewis: Monsieur le président, je dirais, pour répondre simplement, que l'actionnaire est le gouvernement du Canada. Je crois qu'on a émis des actions de 10 \$ pour une valeur de 40 000 \$, et qu'elles sont détenues par le gouvernement du Canada. Indirectement, ce sont donc les Canadiens qui sont actionnaires.

[Français]

Mme Louise Thibault: Merci.

Monsieur nous a bien dit de ne pas dévier du sujet des compétences, mais ma question y est directement liée. Vous pourrez d'ailleurs nous expliquer comment vous comptez gérer ce conseil d'administration.

La semaine dernière, l'ex-président nous disait qu'il s'agissait d'une société concurrentielle, qu'elle n'avait pas dépensé un seul sou des contribuables canadiens, mais seulement ses propres revenus. Je lui ai demandé s'il fallait comprendre que cela coûterait ce que cela coûterait.

Ne croyez-vous pas que l'actionnaire est le gouvernement canadien, fiduciaire pour les citoyennes et citoyens canadiens et québécois?

Vous aurez à proposer des politiques. Je ne sais pas si vous avez lu les politiques sur les déplacements. Quelle attention accorderez-vous à la révision ou à la redéfinition des politiques qui ont un impact sur les dépenses de l'organisation? Comptez-vous faire des recommandations? Trouvez-vous important que ce soit le plus économique possible pour les actionnaires de l'organisation?

[Traduction]

M. Max C. Lewis: Oui, monsieur le président, je ne suis pas bien gourmand, comme le montrent mes antécédents. En revanche, je ne peux évidemment pas me prononcer sur le détail des politiques actuelles de la Monnaie. Je n'y suis pas encore. Comme vous le savez, les dépenses dont la presse s'est récemment fait l'écho font l'objet d'une vérification. Je ne peux pas véritablement en parler.

Ce que je peux dire, et je suis sûr que c'est aussi l'avis du conseil, c'est que si des mesures doivent être prises pour renforcer les règles, les règlements et les politiques à la Monnaie royale canadienne, pour que tout soit plus transparent, ces mesures seront prises.

[Français]

Mme Louise Thibault: Me reste-t-il une minute, monsieur le président?

[Traduction]

Le président: Il vous reste une minute et demie, madame Thibault.

[Français]

Mme Louise Thibault: J'ai posé cette question parce que vous avez indiqué qu'au cours de votre mandat à la présidence de la Société des alcools du Nouveau-Brunswick, il y avait eu une augmentation de la satisfaction de la clientèle, des revenus plus importants et une réduction des dépenses réelles. J'en conclus donc que vous accordez de l'importance à ces domaines. Je vous demandais si vous allez leur accorder assez d'importance pour ne pas attendre avant de procéder à une révision, si vous ferez preuve d'initiative, animé des mêmes valeurs que celles que vous aviez lorsque vous remplissiez votre précédent mandat. Vous vous doutez donc qu'il serait peut-être bon de procéder à une révision.

• (1605)

[Traduction]

M. Max C. Lewis: Encore une fois, monsieur le président, je ne suis pas en mesure de me prononcer sur les règles et les politiques actuelles. Je ne les connais pas suffisamment en détail, mais je peux vous dire que dans toutes les sociétés bien gérées, on révise périodiquement toutes les politiques pour en vérifier l'efficacité. Si la vérification actuellement en cours donne des résultats qui permettraient d'améliorer les processus, la réglementation, etc., soyez certain que ces améliorations seront apportées.

Le président: Merci, monsieur Lewis.

Merci, madame Thibault.

Monsieur Boshcoff, vous avez sept minutes.

M. Ken Boshcoff (Thunder Bay—Rainy River, Lib.): Merci, monsieur le président.

À votre avis, monsieur Proulx, est-ce que vous avez suivi les règles énoncées dans les lignes directrices lors de ce processus de nomination?

[Français]

M. Louis Proulx: Monsieur le président, le député parle-t-il du président du conseil? Je voudrais simplement clarifier la question.

[Traduction]

M. Ken Boshcoff: Oui, c'est indiqué dans la *Gazette* en ce qui concerne les nominations faites par le gouvernement à des postes à temps partiel dans les sociétés d'État.

[Français]

M. Louis Proulx: Parlez-vous des membres du conseil d'administration et du président du conseil d'administration?

[Traduction]

M. Ken Boshcoff: En ce qui concerne l'arrivée de M. Lewis dans ce poste, est-ce que tout a été fait conformément au processus et aux règles tels qu'ils ont été modifiés l'année dernière?

[Français]

M. Louis Proulx: La réponse est oui, les règles ont été suivies à la lettre.

[Traduction]

M. Ken Boshcoff: Pensez-vous que pour des nominations à des postes à temps partiel, il y a lieu de dépenser 50 ou 100 000 \$ pour faire une campagne nationale de publicité ou pour passer par une entreprise professionnelle de recrutement? Une publication dans la *Gazette* est-elle aussi efficace pour ce genre de poste?

[Français]

M. Louis Proulx: Il s'agit d'une bonne question. Chaque fois qu'on doit nommer quelqu'un, il faut suivre certaines procédures pour assurer la transparence du processus. Il faut engager une entreprise de l'extérieur, publier une annonce dans la *Gazette* officielle et parfois dans des journaux nationaux et locaux dans l'ensemble du Canada. Il est bien évident que dans le cas d'administrateurs qui ne sont pas là à plein temps, tous les coûts reliés à ce processus sont importants.

Cela étant dit, la procédure suggérée par le Conseil privé — et qu'il nous a demandé de suivre — est de définir des profils et de faire part des qualités et des caractéristiques nécessaires pour répondre adéquatement aux besoins du conseil d'administration. Par exemple, pas plus tard qu'il y a un an et demi, nous avions besoin d'engager quelqu'un qui soit responsable du comité de vérification. Il fallait une personne hautement qualifiée dans le domaine de la finance. Nous avons fait une demande pour trouver quelqu'un qui avait un profil particulier, de préférence un comptable agréé qui soit bilingue, etc. Nous avons engagé un candidat. Le système a donc bien fonctionné. Que je sache, on a bien respecté jusqu'à maintenant les définitions de profils. Souvenez-vous que je ne suis président du comité que depuis un mois.

[Traduction]

M. Ken Boshcoff: Merci.

Monsieur Lewis, avez-vous pensé, en cette période de transition, à ce que seront vos objectifs en tant que président du conseil d'administration? Ne faites pas toute une dissertation; répondez en quelques minutes, s'il vous plaît.

M. Max C. Lewis: Entendu.

Comme je l'ai dit dans mon exposé liminaire, j'estime que ma contribution la plus importante va concerner la mise en oeuvre de pratiques rigoureuses de gouvernance. Je sais que c'est un mot à la mode. On parle beaucoup des pratiques de gouvernance et on a écrit bien des choses à leur sujet, ainsi que sur les structures à mettre en place et sur la façon dont la gouvernance devrait fonctionner.

De façon générale, aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé, je pense que les choses s'améliorent. Le problème, c'est que s'il est très facile de mettre des structures en place, il l'est beaucoup moins de les faire fonctionner efficacement. Mon objectif sera donc de réviser immédiatement tous les processus — et je signale, du reste, que d'après ce que j'ai vu rapidement de la structure de la Monnaie, je considère que l'organisme est très bien structuré. On y trouve d'excellentes pratiques de gouvernance.

Mais je veux considérer tous les éléments de gouvernance. Il me semble essentiel, par exemple, que le conseil d'administration intervienne directement, dès la première étape, dans le processus de planification stratégique, sans se contenter d'intervenir après coup, pour en constater les résultats. À mon avis, la gouvernance exige également une fonction très solide et très efficace de vérification interne fondée sur le risque et non pas sur des considérations futiles, qui fasse rapport au comité de vérification et qui nous permette d'appliquer un véritable programme de gestion du risque afin d'identifier les risques de l'entreprise et de les gérer efficacement.

Je pourrais m'étendre sur le sujet. Je ne le ferai pas, mais voilà, à mon avis, le genre de choses qu'on peut mettre en place, qui va garantir une plus grande transparence et convaincre toutes les parties intéressées, y compris ce comité.

•(1610)

M. Ken Boshcoff: Dans vos fonctions antérieures de sous-ministre de l'Approvisionnement et des Services, avez-vous élaboré vos propres procédures en matière d'équité, d'ouverture et de transparence? Avez-vous acquis de l'expérience sur ce terrain dans le cadre de vos réalisations au sein de ce ministère?

M. Max C. Lewis: À dire vrai, j'ai acquis l'essentiel de mon expérience en la matière après mon départ à la retraite de la fonction publique. Je me suis intéressé de très près à la gouvernance et j'ai été membre de plusieurs conseils d'administration, même avant mon départ à la retraite. J'ai travaillé, j'ai pris des cours sur la gouvernance. J'ai travaillé pour plusieurs sociétés, notamment en tant que président du comité de vérification de quelques sociétés privées.

J'ai également travaillé sur la gouvernance et les structures pour ces sociétés, et j'ai rédigé des mémoires pour leurs cadres et leurs conseils d'administration. La première fois où j'ai eu l'occasion de mettre tout cela en pratique, c'était à la Société d'énergie du Nouveau-Brunswick, lorsque j'en ai présidé le conseil d'administration de 1999 à 2002.

M. Ken Boshcoff: Nous en viendrons tout à l'heure à la société de l'énergie mais tout d'abord, en matière de relations de travail, quelles conclusions tirez-vous de votre expérience des 26 dernières années et que souhaitez-vous? En quoi votre attitude va-t-elle être différente à la Monnaie dans le domaine des relations de travail et de la paix sociale?

M. Max C. Lewis: D'après ce que j'ai vu — et encore une fois, c'est le résultat d'un aperçu très sommaire de ce qui se passe à la Monnaie — il me semble que les relations de travail font partie des domaines où la Monnaie s'est très bien comportée ces derniers temps. Elle semble avoir d'excellentes relations avec le syndicat et avec les employés syndiqués. Je n'en sais pas beaucoup plus, mais j'ai eu, évidemment, une bonne expérience des relations de travail lorsque j'étais dirigeant de la société des alcools, puis lorsque j'étais sous-ministre des Finances, car en tant que secrétaire du Conseil du Trésor, je devais négocier toutes les conventions collectives de la fonction publique.

Dans une société comme la Monnaie royale, qui fonctionne comme une société privée à but lucratif — à cette différence près que l'actionnaire est le gouvernement et, en définitive, la population canadienne — et qui évolue dans un contexte de concurrence, je pense qu'il faut aller, si ce n'est déjà fait, vers une méthode de négociation axée sur l'intérêt. Dans d'autres cas, j'ai vu que c'était beaucoup plus efficace que d'essayer d'éviter l'habituelle confrontation.

Le président: Merci, monsieur Lewis.

Il ne vous reste plus de temps, monsieur Boshcoff.

Monsieur Lauzon, vous avez sept minutes; ce sera ensuite le tour de M. Godbout.

[Français]

M. Guy Lauzon (Stormont—Dundas—South Glengarry, PCC): Merci, monsieur le président.

Monsieur Proulx, vous avez dit dans votre discours que M. Lewis avait tous les atouts que vous recherchez. En repensant à une question de M. Boshcoff, je me suis demandé si vous aviez dit que M. Lewis était bilingue.

M. Louis Proulx: Je n'ai pas dit cela. J'ai mentionné que dans le cas d'un membre du conseil, nous recherchions un certain profil. Idéalement, on aimerait toujours que le candidat soit bilingue.

M. Guy Lauzon: Un des atouts que vous recherchez était...

M. Louis Proulx: Il s'agissait d'un vérificateur, comptable agréé de formation, dont la tâche consisterait à assister le comité d'audit. On avait besoin de plus de gens ayant ces compétences.

M. Guy Lauzon: Dans votre discours, vous avez dit:

[Traduction]

« le gouvernement s'était au préalable assuré que M. Lewis répondait effectivement aux besoins identifiés par la Monnaie ».

[Français]

Une des conditions requises était que le candidat soit bilingue, n'est-ce pas?

M. Louis Proulx: En ce qui nous concerne, nous avons demandé au ministre une liste d'exigences et de profils souhaitables relatifs au poste de président du conseil d'administration.

•(1615)

M. Guy Lauzon: M. Lewis, c'est évident, ne répond pas à toutes les exigences que vous aviez déterminées.

M. Louis Proulx: Par contre, à la défense de mon comité, je dois dire qu'on ne nous a pas demandé notre opinion. On nous a soumis la candidature de M. Lewis, et nous avons alors étudié son profil. En tant qu'homme d'affaire, monsieur Lauzon, vous savez que dans n'importe quelle entreprise, lorsqu'on évalue le profil de candidats à un poste, on essaie de choisir celui qui répond le mieux aux caractéristiques souhaitées.

Dans le cadre du mandat qui nous a été confié tout récemment, notre rôle se limite à soumettre le profil idéal des membres du conseil et du président du conseil, afin de répondre aux besoins de la Monnaie royale canadienne.

[Traduction]

M. Guy Lauzon: Merci.

En réponse à l'une des questions, monsieur Lewis, vous avez dit que vous n'étiez pas un personnage politique. Qu'entendez-vous exactement par là?

M. Max C. Lewis: On me demandait si, dans le processus actuel, les postes de président et d'administrateur faisaient l'objet de nominations politiques. Je ne suis pas certain d'avoir bien compris ce que cela signifie, mais si l'on a voulu dire que j'étais quelqu'un d'actif en politique, ce n'est pas le cas. C'est tout ce que je tenais à préciser.

M. Guy Lauzon: À votre avis, qui peut être considéré comme quelqu'un d'actif en politique?

M. Max C. Lewis: Quelqu'un qui travaille activement pour un parti politique. Je ne le fais pas et je ne l'ai jamais fait.

M. Guy Lauzon: Voilà qui est intéressant. Vous n'avez jamais eu de liens avec un parti politique?

M. Max C. Lewis: Je ne sais pas comment vous définissez ces liens, mais j'ai travaillé pour le gouvernement et naturellement, plusieurs partis étaient présents.

M. Guy Lauzon: Autrement dit, vous n'avez pas participé à des campagnes ni à des campagnes de financement. Vous n'avez jamais fait de campagnes de financement.

M. Max C. Lewis: Non, jamais.

M. Guy Lauzon: Avez-vous déjà adhéré à un parti?

M. Max C. Lewis: Non, monsieur. J'ai été un fonctionnaire non partisan pendant toute ma carrière dans la fonction publique et j'ai été nommé dans les différents postes que j'ai occupés par des gouvernements conservateurs et des gouvernements libéraux.

M. Guy Lauzon: À la fin de votre mémoire, vous dites: « J'apporte au poste de président du conseil d'administration de la Monnaie royale canadienne... ma capacité de mettre en oeuvre de solides mesures de régie basées sur la transparence, la responsabilisation et une culture de l'intégrité ». Dieu sait que c'est bien de cela que nous avons besoin. Nous en avons désespérément besoin à la Monnaie royale, en particulier dans le contexte actuel. Vous dites également: « ... d'une façon qui soit bénéfique à l'entreprise au lieu de l'alourdir. Les retombées d'une saine gestion profiteraient aux clients, aux employés, à la direction, au conseil, à l'actionnaire et aux autres parties concernées ». Dans la situation où se trouve actuellement la Monnaie royale, comment allez-vous pouvoir y instaurer de solides pratiques de gouvernance fondées sur la transparence, la responsabilisation et la culture de l'intégrité?

M. Max C. Lewis: Monsieur le président, je pense que la réponse se trouve dans ce que j'ai dit en réponse à une autre des questions. Ce que cela signifie pour moi, c'est tout d'abord qu'il y a transparence à tous les niveaux de l'organisation, qu'il s'agisse des gestionnaires dans leurs rapports avec les employés ou le conseil d'administration, du conseil d'administration dans ses rapports avec l'actionnaire ou votre comité ou n'importe quoi d'autre. Il y a toutes sortes de choses à faire pour que cela fonctionne.

Je suis aussi convaincu qu'il faut que le conseil d'administration participe à divers processus, dont j'ai parlé, dans toutes vos activités, et si j'ai utilisé le terme « intégrité », c'est qu'à mon avis il va franchement bien au-delà de la simple éthique. Si nous voulons montrer à tous les paliers de l'organisation et dans tout ce que nous faisons que nous en sommes fiers, la transparence nous y aidera. Nous nous ferons un plaisir de revenir vous parler de toutes les choses que nous aurons accomplies et dont nous serions fiers. Cela ne se fait pas du jour au lendemain.

Franchement, ce serait une omission impardonnable de ma part — car je ne veux pas vous donner une fausse impression de la situation de la Monnaie aujourd'hui — si je ne vous disais pas que j'ai eu l'occasion de rencontrer chacun des hauts dirigeants de la Monnaie, les vices-présidents et le directeur de l'exploitation. J'ai l'impression que c'est un groupe de personnes expérimentées, dévouées et enthousiastes. Ils sont dans une passe un peu difficile actuellement avec un président suppléant et un changement de président du conseil, mais je crois qu'ils sont à la hauteur.

M. Guy Lauzon: Nous avons peu de temps et j'ai beaucoup de questions.

En voici une: envisagez-vous de pouvoir négocier un jour avec des hauts responsables de la Monnaie un contrat qui — et vous avez jusqu'ici esquivé la réponse — comporterait une indemnité de départ dans le cas où cette personne démissionnerait? Répondez-moi simplement par oui ou non.

M. Max C. Lewis: Monsieur le président, j'ai beau souhaité être aussi transparent que possible, je n'en suis pas sûr. On ne sait jamais quelle circonstance...

• (1620)

M. Guy Lauzon: Si vous pouviez me répondre par oui ou par non...

M. Max C. Lewis: Je ne suis pas sûr. Ce n'est pas facile.

M. Guy Lauzon: Je vous pose pourtant une question très claire. Seriez-vous prêt à négocier avec quelqu'un un contrat qui comporterait le versement d'une indemnité de départ en cas de démission? Je vous demande simplement de me répondre par oui ou par non. Tôt ou tard, vous serez confrontés à cette situation.

M. Max C. Lewis: Monsieur le président, c'est bien possible, et ce n'est pas facile. La seule raison pour laquelle j'hésite à vous répondre catégoriquement par oui ou par non, c'est qu'on ne sait jamais quelle circonstance peut nous amener à essayer d'attirer une personne donnée pour un emploi donné à un moment donné.

M. Guy Lauzon: Je vous demande simplement si vous pourriez négocier un tel contrat.

Pensez-vous qu'il pourrait vous arriver de négocier avec quelqu'un un contrat qui comporterait une indemnité de départ en cas de démission?

M. Max C. Lewis: Si la personne démissionne volontairement?

M. Guy Lauzon: Oui.

M. Max C. Lewis: Encore une fois, tant qu'on ne connaît pas les conditions dans lesquelles on recherche une personne donnée, c'est difficile à dire.

M. Guy Lauzon: Je vais laisser le reste de mon temps à mon collègue.

Le président: En fait, votre temps d'intervention est expiré.

Nous avons maintenant M. Godbout pour sept minutes et ensuite nous passerons du côté des conservateurs, et vous aurez donc la possibilité d'intervenir à ce moment-là, monsieur Poilievre.

Allez-y.

[Français]

M. Marc Godbout (Ottawa—Orléans, Lib.): Merci, monsieur le président.

Je vais à mon tour souhaiter la bienvenue à nos invités. Ma question s'adressera à M. Proulx.

On a parlé brièvement du processus qui a été suivi et dont vous venez de faire l'expérience. Si vous aviez à faire des recommandations à ce sujet, suggéreriez-vous des améliorations? Y a-t-il des aspects que vous avez trouvé intéressants?

Vous venez du secteur privé. Le processus dont nous parlons est-il complètement différent de ce qu'on retrouve dans le secteur privé? Je voudrais que vous me donniez des détails sur cette question.

M. Louis Proulx: Je précise tout d'abord que je suis président d'une entreprise familiale comptant une cinquantaine d'employés. Dans un tel contexte, la notion de conseil d'administration est pratiquement inexistante. J'ai néanmoins eu l'occasion de travailler pour une association professionnelle. Nos actionnaires étaient des associations provinciales. Les candidats du conseil d'administration, qui sont appelés à représenter les actionnaires de la société auprès du conseil, sont toujours choisis par ces actionnaires.

En extrapolant, je me suis dit que dans le cas de la Monnaie royale, le gouvernement était l'actionnaire. À mon avis, il s'agit d'une procédure qui ressemble à ce qu'on voit dans le secteur privé, en ce sens que l'actionnaire choisit les membres du conseil et que ceux-ci le représentent auprès du conseil. L'actionnaire nous donne des directives, soit des stratégies d'investissement, de communication, et ainsi de suite. Pour les membres du conseil, c'est une stratégie.

Par contre, j'aurais une suggestion à faire au chapitre des améliorations. Il s'agirait de faire en sorte que le président, le Comité des candidatures de la société d'État et le gouvernement échangent de l'information. Par exemple, nous pourrions demander des profils; ils pourraient alors nous soumettre des candidatures que nous étudierions. Nous émettrions ensuite des commentaires à ce sujet. Nous pourrions par la suite donner un aperçu des qualifications dont la Monnaie royale a besoin pour bien exécuter le mandat qui lui est confié par le conseil. Ce serait là ma suggestion.

Je ne suis pas très au fait de la façon dont un gouvernement fonctionne, mis à part ce que je lis dans les journaux. Une chose est certaine, cependant, le gouvernement, c'est le parti au pouvoir, les gens de l'opposition, et ainsi de suite. En commun, vous arrivez à formuler des recommandations. Je pense qu'il serait de l'intérêt de la société que des échanges aient lieu entre les différentes parties lorsqu'il est question de choisir les meilleurs candidats pour représenter et défendre les intérêts de l'actionnaire principal. Je parle ici du gouvernement mais aussi des Canadiens et Canadiennes qui se fient à nous pour bien gérer leur société d'État. Si j'avais une suggestion à faire, c'est ce que je proposerais au Conseil privé.

Il ne faut pas oublier que nous avons reçu ces directives tout récemment. En effet, celles-ci ont changé il y a moins de six mois. Au départ, nous devions publier des annonces dans les journaux, engager une firme indépendante qui nous aiderait à trouver des candidats, et soumettre les candidatures au Conseil privé. Comme l'a fait remarquer votre honorable collègue, les gens ont sans doute compris que pour un candidat qui serait en fonction 30 jours par année, il s'agissait là de coûts très élevés. Comme vous le savez sans doute, les services des consultants en ressources humaines ne sont pas bon marché. C'est peut-être ce qui explique que l'actionnaire ait décidé, en ce qui concerne les membres du conseil, de nous demander de lui soumettre des profils et de nous proposer ensuite des candidatures.

• (1625)

M. Marc Godbout: Merci. Je pense qu'il s'agit d'une excellente rétroaction sur tout le dossier des nominations.

[Traduction]

Monsieur Lewis, vu vos références, je pense que vous êtes tout à fait qualifié pour assumer la fonction que nous examinons aujourd'hui. D'après votre expérience — et j'aimerais aborder ici la question de la gouvernance —, comment voyez-vous cette relation très importante entre le président et le PDG? Pourriez-vous nous dire comment vous envisagez l'évolution de cette relation avec le conseil d'administration, lorsque le PDG sera en fait votre employé à la table du conseil d'administration?

M. Max C. Lewis: Monsieur le président, j'ai une opinion assez tranchée sur la façon dont cette relation doit être structurée et gérée.

J'ai dit dans mes remarques d'introduction qu'à mon avis l'un des risques actuellement, c'est que les mesures de régie deviennent beaucoup trop bureaucratiques et entravent le bon fonctionnement de l'entreprise. Cela ne veut pas dire que ces mesures ne doivent pas être solides, car elles peuvent l'être sans avoir cet effet.

Pour vous donner un exemple, si vous avez des questions à soumettre au conseil d'administration et sur lesquelles il faut se prononcer en l'espace de quelques heures ou de quelques jours pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise, mais que le conseil d'administration ne se réunit qu'une fois par trimestre, de toute évidence cela ne fonctionne pas très bien. Il faut toutefois préciser clairement où commencent et où s'arrêtent les responsabilités de chacun des organismes.

J'ai dit un peu plus tôt qu'à mon avis le conseil d'administration doit jouer un rôle très actif très tôt dans l'élaboration des plans stratégiques, par exemple, en s'appuyant même éventuellement sur des conseils extérieurs. Cela peut être avantageux pour le conseil d'administration, la direction et l'entreprise. Mais soyons bien clairs: si vous me donniez le choix entre un premier dirigeant qui serait prêt à respecter toutes les règles et à tout faire conformément aux pratiques de régie d'entreprise en vigueur, mais qui ne se battrait pas très énergiquement pour faire avancer les intérêts de l'entreprise, et quelqu'un qui au contraire serait beaucoup plus agressif, qui comprendrait les règles mais serait prêt à les modifier en cas de besoin pour pouvoir agir plus efficacement, je prendrais le deuxième.

Il faut qu'il y ait un peu de friction naturelle entre le conseil d'administration et le premier dirigeant, de façon respectueuse et correcte. C'est indispensable. Sinon, ce n'est pas très bon pour l'entreprise non plus.

M. Marc Godbout: Ceci m'amène à ma question suivante.

Nous demandons d'une certaine façon à notre société d'État de se comporter un peu comme une entreprise privée, mais il y a quand même ce regard du gouvernement.

En tant que président, comment voyez-vous cette dichotomie? D'un côté, on lui demande d'être rentable, mais d'un autre on lui dit de ne pas fonctionner comme une entreprise privée. Comment voyez-vous cela?

Le président: Monsieur Lewis, vous allez devoir être bref. Le temps de parole de M. Godbout est expiré.

Allez-y, brièvement.

M. Max C. Lewis: Je répondrais très brièvement que c'est difficile. Je ne sais pas trop quels sont les problèmes qui entravent l'efficacité de l'entreprise. En fait, elle est assez efficace sur le plan financier depuis environ un an. Quand vous dirigez une société d'État, vous savez bien qu'à certains moments vous aimeriez faire les choses de façon un peu plus facile ou peut-être plus efficace, mais que ce n'est pas possible parce que c'est l'argent du contribuable qui est en jeu. Il faut essayer d'être aussi efficace que possible tout en composant avec cette réalité.

Le président: Merci, monsieur Godbout.

Monsieur Poilievre, vous avez cinq minutes, et ensuite ce sera M. Simard.

M. Pierre Poilievre (Nepean—Carleton, PCC): Merci.

Si vous deviez quitter volontairement votre poste, est-ce que vous vous attendriez à ce qu'on vous verse une indemnité de départ?

M. Max C. Lewis: Monsieur Poilievre, vous parlez bien du poste de président du conseil d'administration que j'occuperai?

M. Pierre Poilievre: Oui.

M. Max C. Lewis: Non.

M. Pierre Poilievre: Absolument pas?

M. Max C. Lewis: Non.

M. Pierre Poilievre: Dans ce cas, si certains de vos employés, qui ont négocié leur salaire avec vous, quittent volontairement leur emploi, pensez-vous qu'ils devraient toucher une indemnité de départ?

•(1630)

M. Max C. Lewis: Non, à moins qu'il y ait quelque chose dans leur contrat qui l'exige, et je pense qu'il s'agirait de circonstances exceptionnelles.

M. Pierre Poilievre: En examinant le fonctionnement de la Monnaie royale canadienne, avez-vous pu constater que les contrats prévoyaient normalement une indemnité de départ pour les gens qui quittent leur poste volontairement?

M. Max C. Lewis: Je n'en suis pas encore là, et je ne suis même pas au courant de la teneur des conventions collectives, sans parler des ententes qui pourraient exister avec d'autres employés. Donc, je ne sais pas ce qu'il en est exactement, je ne peux pas... Je ne suis pas au courant de la teneur de ces ententes.

M. Pierre Poilievre: Puisque vous qualifiez cette pratique « d'exceptionnelle », vous ne trouveriez pas normal — par définition cela ne vous semble pas normal — que quelqu'un touche une indemnité de départ quand il quitte volontairement son emploi.

M. Max C. Lewis: Je vous le répète, je pense que cela n'a pas de raison d'être, sauf si c'est stipulé dans le contrat de cette personne.

M. Pierre Poilievre: Même si la personne en question quitte son poste parce qu'elle ne peut plus supporter le stress?

M. Max C. Lewis: C'est une des raisons pour lesquelles j'étais réticent à répondre par oui ou par non à la question qu'on me posait il y a quelques instants. Je dois vous dire que j'ai moi-même été confronté, en tant que secrétaire d'un conseil d'administration au Nouveau-Brunswick, à des situations où des arbitres nous disaient que la démission de quelqu'un était en fait techniquement un renvoi et que cette personne avait donc droit à certaines choses. Il faut donc naturellement examiné toutes les circonstances et la teneur du contrat. Vous savez bien, naturellement, que ce n'est pas la Monnaie royale du Canada qui élabore le contrat du premier dirigeant, c'est le Bureau du Conseil privé.

M. Pierre Poilievre: Bon, c'est tout pour moi.

Le président: Il nous reste encore deux minutes et demie sur le temps de M. Poilievre.

Allez-y, monsieur Lunn.

M. Gary Lunn: Merci, monsieur le président.

Revenons-en au processus. Encore une fois, il n'y a là rien de personnel à votre égard, monsieur Lewis. Ce sont des questions qui peuvent concerner n'importe qui.

Monsieur Proulx, il y avait combien de personnes à votre comité de sélection? Donnez-moi simplement le nombre.

[Français]

M. Louis Proulx: Nous sommes environ quatre personnes.

[Traduction]

M. Gary Lunn: Quatre. D'après ce que je vois, votre comité se contente d'élaborer une description ou un profil de l'emploi, et c'est à peu près tout. Vous envoyez cela au gouvernement en lui disant de vous trouver un candidat. Il n'y a pas de publicité ni de recrutement actif.

Or, il s'agit d'un poste très important. Le nouveau président du conseil de la Monnaie royale canadienne sera chargé de recruter le premier dirigeant, donc c'est un poste très important. Mais d'après ce que vous m'avez dit jusqu'à présent, c'est uniquement le ministre, le gouvernement qui va vous présenter une unique candidature. J'imagine que votre comité a été nommé par le gouvernement. Il n'a donc pas vraiment le choix, il doit approuver cette proposition. Je

veux dire, d'après ce que vous reconnaissez vous-même, le candidat actuel ne correspond même pas au profil que vous avez soumis. Je ne veux pas dire que...

Vous êtes d'accord?

[Français]

M. Louis Proulx: Je ne suis pas tout à fait d'accord sur ce que vous avez dit. Il y a deux volets importants, et je vais essayer de clarifier cela pour le bénéfice de ce comité.

Premièrement, en ce qui concerne le processus du Comité des candidatures, nous avons reçu des directives du Conseil privé.

Deuxièmement, pour les membres du conseil et le président du conseil, nous devons soumettre au Conseil privé et au ministre un profil des candidatures, comme je l'ai dit précédemment.

En ce qui concerne le président de la Monnaie royale canadienne, nous devons...

[Traduction]

M. Gary Lunn: Ce n'est pas un profil du candidat; c'est un profil de la description d'un candidat. On n'envoie pas le profil du candidat, on envoie une description des fonctions de la personne recherchée.

[Français]

M. Louis Proulx: C'est exact, il s'agit d'une description des fonctions. Toutefois, pour le président de la Monnaie royale canadienne, ce ne sera pas le cas. Nous soumettons au ministre les caractéristiques pour le président.

[Traduction]

M. Gary Lunn: Je comprends, mais il ne s'agit pas ici du président de la Monnaie royale, mais du président du conseil. Ce que je vous dis, c'est que quand le gouvernement du Canada nomme un président du conseil de la Monnaie royale, c'est une nomination politique, donc je me demande même à quoi sert votre comité. On vous soumet une seule candidature, il n'y a aucune publicité dans les journaux. C'est publié dans la *Gazette*, mais il n'y a pas de campagne de recrutement pour un poste qui est quand même très important. Je crois que vous n'avez pas le choix, vous devez purement et simplement accepter ce que le gouvernement vous propose puisque vous êtes tous nommés par le gouvernement.

Pour parler avec une franchise un peu brutale, je crois que toute cette procédure est une forme de fumisterie, sans vouloir manquer de respect à M. Lewis; je parle simplement du processus. Pour citer M. Martin — M. Démocratie, qui va sortir tous les pouvoirs du CPM... en fait, c'est tout simplement une nomination du CPM. Appelons un chat un chat. C'est bien cela?

•(1635)

[Français]

M. Louis Proulx: Si vous me le permettez, monsieur le président, une des bonnes habitudes, lorsque je suis arrivé au conseil d'administration en 2001, a été de relire tous les procès-verbaux de la Monnaie royale canadienne des 10 dernières années. Je me suis aperçu alors que depuis les 10 dernières années, il n'y avait pas eu de comité de nomination, et ce, jusqu'à janvier 2004, moment où on a commencé à entendre parler d'une procédure de comité de nomination.

Au départ, comme vous le dites, monsieur Lunn, nous avons reçu des directives du ministre et du Conseil privé à l'effet que nous devions, pour chaque membre et pour le président du conseil d'administration, engager les services d'une firme extérieure pour nous aider à recruter des candidats. Alors, effectivement, c'est ce que nous avons l'intention de faire.

Au milieu de l'été, nous avons eu des directives différentes nous informant que nous n'aurions pas, pour le président du conseil et les membres du comité, autre chose à faire que de soumettre les profils de descriptions de postes. Alors, à ce moment-là, nous avons transformé le comité en comité ad hoc.

[Traduction]

Le président: Monsieur Lunn, c'est tout pour vous.

Nous passons à M. Simard pour environ cinq minutes.

[Français]

M. Christian Simard (Beauport—Limoilou, BQ): J'apprécierais que vous fassiez preuve de la même ouverture d'esprit à mon égard que celle que vous avez démontrée pour d'autres, monsieur le président.

J'ai devant moi un communiqué daté du 15 mars 2004 qui se lit comme suit: Le président du Conseil du Trésor annonce un nouveau processus de nomination pour les dirigeants des sociétés d'État.

Plus loin, on peut lire: Le conseil d'administration de chaque société mettra sur pied un comité permanent de sélection.

Cela a été fait. On dit également: [...] ce comité pourra inclure des personnalités [...]

Et entre autres, le comité de sélection établira la liste des critères appropriés [...]

Vous l'avez fait. Je poursuis ma lecture: Les services d'une entreprise professionnelle de recrutement seront retenus pour aider ces comités de sélection à trouver des candidats méritants [...]

Avez-vous retenu les services d'une entreprise professionnelle de sélection?

M. Louis Proulx: Pour les membres du conseil d'administration?

M. Christian Simard: Oui. En fait, c'est pour les dirigeants.

M. Louis Proulx: À ma connaissance, les directives ont été modifiées par la suite. Alors, vous n'avez peut-être pas le bon document.

M. Christian Simard: J'ai un document daté du 15 mars 2004: « [...] pour les premiers dirigeants, les directeurs et les présidents des sociétés d'État. »

M. Louis Proulx: Monsieur le président, pourrais-je prendre une minute pour trouver le document et vérifier les procédures complètes?

M. Christian Simard: Monsieur le président, il ne faudrait pas faire cela pendant le temps mis à ma disposition.

M. Louis Proulx: Monsieur le président, est-ce que...

M. Christian Simard: On pourra répondre à ma question plus tard.

M. Louis Proulx: Monsieur le président, le document auquel M. Simard fait référence constitue un processus intérimaire. Je vous ferai remarquer qu'ultérieurement, nous avons reçu les procédures finales pour les nominations à la société, lesquelles sont différentes de celles que vous avez mentionnées.

Le processus que je décris est le processus final. C'est la dernière directive que nous avons reçue. Je suis d'accord avec vous — et c'est

ce que j'expliquais plus tôt — que le processus dont vous parliez était le processus initial.

M. Christian Simard: Ce serait intéressant que le processus final soit remis au comité.

Combien y a-t-il de francophones et de gens bilingues à votre conseil d'administration? Si vous n'avez pas la réponse, vous pourrez nous la faire parvenir.

C'est important, vous savez. Il y a deux peuples fondateurs et une culture francophone importante. Le fait de nommer un président du conseil...

M. Louis Proulx: Je peux répondre à votre question.

M. Christian Simard: Allez-y.

M. Louis Proulx: Il y a deux personnes bilingues, M. Brûlé et moi-même, et il y a une personne unilingue française.

• (1640)

M. Christian Simard: Une personne unilingue française?

M. Louis Proulx: Oui, française.

M. Christian Simard: Combien y a-t-il de membres en tout?

M. Louis Proulx: Si ma mémoire est fidèle, nous sommes 10 membres du conseil.

M. Christian Simard: Il y a 10 membres du conseil, dont deux bilingues et un unilingue.

M. Louis Proulx: Trente pour cent des membres parlent le français ou sont bilingues, donc parlent l'anglais et le français.

M. Christian Simard: Est-ce que le président est inclus parmi les 10 membres du conseil?

M. Louis Proulx: Le président du conseil est inclus.

M. Christian Simard: D'accord. Si jamais ce n'est pas le cas, vous nous l'indiquerez. Je sais que vous répondez à mes questions de mémoire.

M. Louis Proulx: Oui. Je vais demander de prendre des notes. Il me fera plaisir de vous faire parvenir l'information.

M. Christian Simard: Maintenant, j'aimerais poser une question à M. Lewis.

Vous avez été président d'une société commerciale d'État. Je pense que c'était la Société des alcools au Nouveau-Brunswick.

Avez-vous vu, soit comme président ou comme sous-ministre, une politique qui prévoyait, par exemple, le remboursement de frais pour le visionnement de films dans des hôtels ou l'utilisation d'un mini-bar? Était-ce pour vous une pratique lorsque vous assistiez, par exemple, dans le passé, à des réunions à l'extérieur pour le compte de votre employeur? Si oui, avez-vous déjà réclamé des frais pour le visionnement de films ou l'utilisation d'un mini-bar?

[Traduction]

M. Max C. Lewis: Monsieur le président, j'essaie de me reporter à mon expérience dans divers contextes pour répondre clairement et judicieusement à la question. Je pourrais commencer par la dernière partie.

[Français]

M. Christian Simard: Si vous ne vous en souvenez pas, quelle est votre opinion? Trouvez-vous cela normal?

[Traduction]

M. Max C. Lewis: Je ne me souviens pas d'avoir eu l'occasion de réclamer le remboursement de ce genre de dépenses. Un grand nombre des entreprises, y compris l'entreprise du secteur privé à laquelle j'appartiens actuellement en tant que membre du conseil d'administration et président du comité de vérification, ont des lignes directrices assez succinctes en matière de frais. En gros, vous êtes autorisés à demander le remboursement de vos frais raisonnables, quelque chose comme cela. C'est très courant dans le secteur privé, et les gens sont responsables dans la façon dont ils interprètent ces lignes directrices. En général, c'est comme cela.

[Français]

M. Christian Simard: Monsieur Lewis, trouvez-vous raisonnable qu'une politique prévoie, par exemple, le remboursement des frais de visionnement d'un film ou d'utilisation du mini-bar d'une chambre d'hôtel? Trouvez-vous raisonnable, personnellement, une politique qui prévoit cela?

[Traduction]

M. Max C. Lewis: Monsieur le président, je ne peux pas — et je sais qu'on ne me le demande pas directement — me prononcer de façon détaillée sur la politique actuellement en vigueur car, encore une fois, je ne suis pas encore là, mais pour répondre à cette question particulière, si c'était le cas, cela me semblerait assez singulier.

Le président: Merci, monsieur Lewis. M. Proulx souhaite répondre aussi à cette question.

[Français]

M. Louis Proulx: Monsieur le président, je ne voudrais pas vous induire en erreur. Je voudrais donc corriger une inexactitude. En fait, le conseil compte 10 membres et un président. Avant l'arrivée de M. Lewis, il y avait trois personnes bilingues, une personne unilingue française, et les autres étaient unilingues anglaises.

M. Christian Simard: Merci pour la correction.

M. Louis Proulx: J'avais dit que nous étions trois, mais nous sommes quatre, en comptant le président du conseil. Il y a donc 10 membres du conseil d'administration et un président du conseil d'administration.

M. Christian Simard: Je ne fais référence à aucune politique précise, même si, comme par hasard, un article de la politique de la Monnaie royale canadienne prévoit le remboursement de ce genre de frais. Vous nous confirmez que selon vous, une politique qui prévoirait cela vous apparaîtrait surprenante.

Ma prochaine question s'adresse à M. Proulx et porte sur les profils. Je ne mets aucunement en doute qu'il soit possible d'être autodidacte et un très bon candidat. En ce qui a trait aux critères de sélection, exigeait-on un diplôme universitaire pour occuper le poste de président du conseil d'administration de la Monnaie royale canadienne? Fallait-il être titulaire d'un baccalauréat, d'une maîtrise ou d'un doctorat en gestion ou autre?

M. Louis Proulx: C'est une bonne question, monsieur le président.

Cela serait souhaitable, en effet. On pourrait aussi avoir une expérience équivalente.

M. Christian Simard: Est-ce indiqué dans la description du profil?

M. Louis Proulx: Si vous voulez, il me fera plaisir de vous faire parvenir la description du profil du président et des membres du conseil d'administration.

M. Christian Simard: Vous souhaiteriez donc que le candidat ait un diplôme ou l'équivalent.

M. Louis Proulx: Je souhaiterais que le candidat ait un diplôme et/ou l'équivalent.

[Traduction]

Le président: Nous avons maintenant M. Szabo pour cinq minutes, ou un peu plus si vous voulez.

• (1645)

M. Paul Szabo (Mississauga-Sud, Lib.): Merci, c'est très aimable à vous.

Monsieur le président, nous avons quelques nouveaux membres à ce comité, et il serait peut-être utile que vous nous fassiez parvenir les lignes directrices concernant le recrutement pour ce genre de postes, car nous allons en examiner beaucoup d'autres.

Comme vous le savez, monsieur le président, on a publié en mars 2004 des lignes directrices — qui ont par la suite été modifiées par le ministre — qui parlent précisément des cas où l'on ne doit pas faire appel à une entreprise nationale de recrutement ou faire de la publicité dans les journaux. Il est bien précisé qu'il faut annoncer ces postes sur le nouveau site Web en cours de réalisation et les publier dans la *Gazette*, car dans le cas de ces nominations à temps partiel, et celle-ci en particulier, il y a une provision annuelle de 10 500 \$ à 12 400 \$.

C'est certainement un poste très important, et je suis heureux que vous ayez soulevé ce point.

Monsieur Lewis, dans le profil, et je crois que c'est important, on dit que le président du conseil a quatre responsabilités principales: premièrement, assurer le leadership en vue d'améliorer l'efficacité du conseil, deuxièmement, gérer le conseil, troisièmement, jouer le rôle d'agent de liaison entre le conseil et les gestionnaires, et quatrièmement, représenter la société auprès de groupes externes. Je sais que vous êtes parfaitement au courant de tout cela puisque vous vous êtes trouvé à la fois du côté du conseil et de l'autre côté.

Franchement, quand je vois votre curriculum vitae, je suis très impressionné que vous ayez proposé votre nom pour ce poste. Je crois que vous possédez le genre de qualifications que nous souhaitons trouver chez les dirigeants de nos sociétés d'État.

J'aimerais parler de la question de la compétence dans les deux langues officielles. Je signale à mes collègues que le 23 avril 2005, on a annoncé ce poste dans la *Gazette* et qu'on peut y lire que la connaissance du domaine financier, celle des principes de la régie d'entreprise et des processus propres au conseil d'administration, le sens des affaires et la connaissance du gouvernement fédéral sont essentiels. On ajoute que la maîtrise des deux langues officielles serait un atout; mais ce n'est pas une exigence — on demande en tout cas la maîtrise d'au moins une des deux langues et une capacité fonctionnelle dans l'autre. J'imagine que c'est votre cas puisque vous venez du Nouveau-Brunswick, même si ce n'est pas votre première langue.

Cela dit, il semble qu'il y ait certaines préoccupations ou un certain intérêt en ce qui concerne l'indemnité de départ éventuelle pour votre poste... Dans certaines circonstances, et je crois que vous avez eu raison de souligner que c'était le BCP et non pas le président du conseil qui négocie le poste du premier dirigeant. Ce n'est pas votre responsabilité. Je crois qu'on a aussi dit que si vous aviez des employés... Enfin, en fait le président du conseil n'a pas d'employés et cela ne fera pas partie de vos fonctions. Donc je pense que nous savons déjà que vous êtes bien au courant du rôle du conseil d'administration.

Il faut maintenant que je pose une question à M. Proulx.

Monsieur Proulx, vous avez dit que la procédure prescrite par le Conseil du Trésor et modifiée ensuite par le ministre avait été suivie à la lettre, et que l'annonce avait été publiée dans la *Gazette*. Parmi les autres candidatures possibles, il y a les autres membres du conseil d'administration. J'aimerais savoir si d'autres membres du conseil ont proposé d'autres candidatures au comité de sélection que vous présidez.

[Français]

M. Louis Proulx: La réponse est non.

[Traduction]

M. Paul Szabo: Non. Pouvez-vous me dire s'il a été question de proposer la candidature d'un des administrateurs actuels au poste de président du conseil? Est-ce que cela a été envisagé?

[Français]

M. Louis Proulx: Cela a fait l'objet de discussions. Toutefois, les exigences et les obligations du poste de président d'un conseil d'administration font en sorte qu'il est difficile, pour une personne active dans le domaine des affaires, de les envisager, et surtout d'appliquer les bonnes règles de gouvernance.

Certains de mes collègues m'ont suggéré de poser ma candidature. Je leur ai répondu que si je faisais cela, je perdrais mes associés. Il me fait plaisir de servir ce pays en apportant mes connaissances au conseil d'administration de la Monnaie royale canadienne, mais franchement, j'ai vu le travail que cela requiert et je ne pourrais pas me le permettre, professionnellement. C'est le problème de plusieurs administrateurs. Plus les exigences vont augmenter — je crois à la bonne gouvernance et à la bonne gestion — plus cela va exiger qu'on y consacre du temps.

Malheureusement, cela pourrait faire en sorte — et c'est un danger contre lequel je mets ce comité en garde — qu'il n'y ait que des gens qui n'ont rien d'autre à faire que de siéger à des conseils d'administration, et non plus des Canadiens actifs dans le milieu des affaires, car ces derniers n'ont pas la disponibilité requise en vertu des exigences et des attentes conformes aux bonnes règles de gouvernance. Tenir un conseil d'administration, ce n'est pas seulement ramasser son *blue chip*. Pour bien faire son travail, il faut lire, téléphoner aux autres membres du conseil et étudier des documents. Il faut être à l'écoute de ce qui se passe chez ses dirigeants, car il faut leur déléguer certains pouvoirs. Il y a beaucoup de travail à faire. Selon le profil du président du conseil, cela peut demander jusqu'à 100 jours ouvrables. Le profil d'un membre du conseil parle de 30 à 60 jours. Je vous assure que depuis que j'y suis, il m'a toujours fallu y consacrer au moins 45 jours. C'est beaucoup de travail. C'est à cause de cela que la plupart de mes collègues ont décidé de se limiter à ce travail.

•(1650)

[Traduction]

M. Paul Szabo: Votre comité de sélection a-t-il été unanime dans la recommandation de M. Lewis pour ce poste, après avoir fait un examen en bonne et due forme de ses références face aux exigences du poste?

[Français]

M. Louis Proulx: Je vous rappelle que j'ai été nommé président du Comité des candidatures il y a moins d'un mois, soit après la nomination de M. Lewis par le ministre. Je n'ai pas eu et nous n'avons pas eu l'occasion de nous prononcer sur la candidature de M. Lewis. Il serait malhonnête de vous dire que je me suis penché sur la

question. Le candidat avait été choisi, et sa nomination avait été annoncée publiquement avant même mon arrivée à la présidence du Comité des candidatures. Mon prédécesseur n'a pas tenu de réunion pour discuter de la nomination, du profil et du curriculum vitae de M. Lewis.

[Traduction]

M. Paul Szabo: Bon.

Je comprends cet aspect de la chronologie, mais néanmoins, le conseil d'administration a-t-il eu d'une façon ou d'une autre l'occasion de formuler une recommandation ou une opinion ou d'appuyer une recommandation en vue de la nomination de M. Lewis au poste de président de ce conseil?

[Français]

M. Louis Proulx: Pas jusqu'à maintenant.

[Traduction]

M. Paul Szabo: Monsieur Lewis, vous êtes dans une situation ambiguë parce qu'il est clair pour moi que vous êtes parfaitement qualifié pour ce poste, mais il faut reconnaître aussi que ce conseil s'est trouvé dans une situation ambiguë. Franchement, je suis un peu déçu que le conseil n'ait pas insisté un peu plus sur ce processus. Je sais bien que ce poste a été annoncé dans la *Gazette* en avril 2005. Les critères ont été clairement énoncés. L'examen a été fait, au moins pour ce qui est des exigences minimales.

Voici ma question. Maintenant que vous vous rendez compte que le conseil d'administration n'a pas eu son mot à dire, que répondez-vous?

M. Max C. Lewis: Monsieur le président, si je comprends bien la procédure — et je ne prétends pas être un expert, mais j'ai lu le document publié cette année à propos de la Régie des sociétés d'État, et il y a un passage qui porte sur cette question — la procédure de nomination des présidents du conseil et des administrateurs de sociétés relève déjà en grande partie maintenant du gouverneur en conseil. Je crois, comme l'a dit mon collègue, que le rôle du comité de sélection du conseil pour les postes de président du conseil et d'administrateurs consiste simplement à dresser le profil de la personne recherchée, et que c'est le gouvernement qui s'occupe de toute la procédure. À ma connaissance, nulle part on ne demande au conseil d'administration de recommander une personne quelconque.

S'ils ont des gens à proposer, ils peuvent le faire — j'imagine que le ministre les trouve dans la *Gazette* ou auprès d'autres sources — mais en définitive, c'est le ministre et le gouverneur en conseil qui prennent la décision. Donc, dans le contexte actuel, le conseil ne joue pas un rôle très important. Dans le cas du premier dirigeant, c'est très différent, il a naturellement un rôle de premier plan à jouer.

Je dois aussi vous dire — et je ne voudrais pas déclencher toute une série de questions à ce propos — que bien franchement je n'ai pas sollicité cet emploi; on m'a demandé d'y réfléchir, et j'y ai réfléchi abondamment avant de prendre ma décision. Je peux aussi vous dire que si ma nomination est confirmée, comme ma réputation et toutes les personnes qui me connaissent peuvent en attester, si je me lance dans quelque chose, je le ferai avec beaucoup de détermination, et cela se saura.

•(1655)

Le président: Merci, monsieur Lewis.

Monsieur Szabo, c'est tout pour vous.

Monsieur Lauzon, vous avez cinq minutes.

M. Guy Lauzon: Merci beaucoup.

Monsieur Lewis, vous vous demandez probablement si vous avez bien fait de venir ici aujourd'hui. Vous êtes pris au milieu d'un feu croisé, malheureusement, et j'en suis désolé. Je m'interroge simplement sur l'utilité de ce conseil. Monsieur Proulx, j'ai l'impression que vous êtes pris entre le marteau et l'enclume; on vous a proposé cette candidature et vous vous en êtes fait le champion.

J'ai fini par mettre la main sur les nouvelles lignes directrices, et voici ce qu'elles disent très explicitement:

Les critères de sélection des présidents et les profils des conseils d'administration doivent être rendus publics par le gouvernement. Parallèlement, les sociétés d'État doivent rendre publics les critères de sélection pour leurs premiers dirigeants.

Le gouvernement se servira de diverses sources pour trouver des candidats. Il créera un site Web central où il sollicitera des candidatures pour les postes d'administrateur et de président. Entre-temps, le gouvernement annoncera les possibilités de nomination dans la *Gazette du Canada*, au besoin. Il demandera aux conseils d'administration s'ils ont des candidats à lui proposer. De plus, le gouvernement cherchera à déterminer comment il peut le mieux utiliser les services de recrutement de cadres de direction, qui pourraient être une source de candidats très compétents.

D'après tout ce que vous nous avez dit jusqu'ici, on n'a rien fait de tout cela.

Monsieur Lewis, qui vous a invité à envisager d'accepter ce poste?

M. Max C. Lewis: Permettez-moi de reculer un peu. Quand j'ai terminé mon mandat de président du conseil d'administration de la société Énergie N.-B.... En fait, je suis resté un peu plus longtemps à la demande du gouvernement, et après mon départ, après avoir quitté depuis quelque temps mon emploi à plein temps, comme j'avais un peu de temps libre, j'ai eu l'occasion de parler à diverses personnes qui me disaient constamment qu'avec tous les problèmes de gouvernance que l'on connaissait dans le secteur public, je devrais essayer d'apporter ma contribution dans ce secteur.

En fait, le ministre Scott est une des personnes qui m'en ont parlé, un samedi matin au marché de Fredericton. Je lui ai répondu que je n'étais pas prêt à investir énormément de temps pendant une durée prolongée, mais que je pourrais peut-être faire ce genre de chose. Deux ou trois semaines plus tard, quelqu'un m'a téléphoné pour me demander d'envoyer mon curriculum vitae.

M. Guy Lauzon: Donc c'est le ministre Scott qui vous a recruté un samedi matin alors que vous étiez au marché? Je crois que cela n'est pas mentionné ici.

M. Max C. Lewis: Pas pour ce poste, monsieur le président; c'était bien avant. Je n'ai plus eu de nouvelles pendant un certain temps. Je ne savais même pas que le poste de président allait devenir vacant. En juillet, peut-être le 8 juillet, j'ai reçu un coup de téléphone du ministre McCallum, que je n'avais jamais rencontré, et qui m'a demandé si je voulais envisager d'accepter ce poste. Il m'a dit qu'il avait vu mon CV et qu'il aimerait bien que j'y réfléchisse. C'est comme cela que tout a commencé.

M. Guy Lauzon: Je comprends. Je me dis simplement qu'en tant que président du comité de sélection, cela doit être un peu frustrant de se voir dire: Voici le candidat que nous voulons.

Pour commencer, pourquoi est-ce que nous revoyons ceci? Pourquoi avez-vous eu un comité chargé de trouver un candidat?

On vous demande, à vous, et ensuite à nous, de ratifier une décision qui a déjà été prise. Cela ne me semble pas très sérieux.

Vous n'avez pas la même impression que moi de cette procédure?

[Français]

M. Louis Proulx: Monsieur le président, il faut toujours voir quel est le déroulement des modifications des politiques. Tout ce processus de nomination a été implanté en 15 mois. Comme je l'ai dit plus tôt, il y a eu des politiques provisoires. Au départ, il y avait une direction d'établie. Quand on parle de la version que vous mentionniez antérieurement, monsieur Simard, nous devions, selon cette version provisoire, être responsables du processus complet de sélection, du choix des candidats et du comité.

•(1700)

M. Guy Lauzon: C'est la même chose selon la nouvelle politique.

M. Louis Proulx: Non. La différence, dans la version finale de la nouvelle politique, est que le Comité des candidatures est chargé de trouver les candidats seulement pour le poste de premier dirigeant. Le comité des candidatures est requis de procéder à une présélection et de transmettre le nom du candidat qu'il préfère au gouvernement, qui donnera son approbation finale ou s'opposera à ce choix. Le comité parlementaire approprié procédera ensuite à l'examen de la candidature recommandée par le ministre, pour tous les postes de premier dirigeant et de président de conseil d'administration seulement.

C'est ce qui est mentionné dans le document que nous avons, et je vous invite à le lire. Ce sont exactement les directives que nous avons eues.

M. Guy Lauzon: Ce n'est pas le document que nous avons.

M. Louis Proulx: Je pense que vous avez une version provisoire, monsieur Lauzon. Si vous voulez que je vous fasse un résumé, voici ce que dit la version provisoire: Le Comité des candidatures des sociétés d'État était chargé de trouver des candidats pour tous les postes de premier dirigeant, d'administrateur et de président de conseil d'administration. Le Comité des candidatures devait soumettre des recommandations au conseil d'administration qui, à son tour, transmettrait une liste restreinte de candidats au ministre responsable de la société.

M. Guy Lauzon: Ce n'est pas ce qui est arrivé dans ce cas.

M. Louis Proulx: Moi, monsieur le président, en tout respect, j'applique les directives que l'actionnaire principal me donne.

M. Guy Lauzon: C'était censé venir de votre comité. N'est-ce pas?

M. Louis Proulx: C'est vrai pour le poste de président de la Monnaie royale seulement.

M. Guy Lauzon: Ce n'est pas le cas pour le président du conseil?

M. Louis Proulx: Non. Dans la version finale, ce n'est pas le cas pour le président du conseil ni pour les administrateurs.

M. Guy Lauzon: D'où les nominations pour ce poste sont-elles supposées venir?

M. Louis Proulx: ...les nominations pour le poste de président de la Monnaie royale seulement, et non pour le poste de président du conseil.

M. Guy Lauzon: D'où émane la nomination pour le président du conseil? Est-ce du gouvernement? Du ministre?

M. Louis Proulx: Monsieur le président, je ne comprends pas la question.

[Traduction]

M. Guy Lauzon: Qui est censé nommer le président du conseil, est-ce que c'est le ministre?

M. Louis Proulx: C'est le ministre.

[Français]

M. Guy Lauzon: D'accord.

Ça finit là, dans ce cas!

[Traduction]

Pourquoi sommes-nous ici?

Le président: Merci, monsieur Lauzon.

Je donne la parole maintenant à M. Boshcoff, pour cinq minutes, suivi de Mme Thibault.

M. Ken Boshcoff: Merci.

Selon votre curriculum vitae, vous avez réussi à réduire la dette d'Énergie Nouveau-Brunswick. Pourriez-vous nous expliquer votre marche à suivre, et je vous demanderais d'être bref car j'aimerais vous poser deux autres questions et il ne me reste que cinq minutes?

M. Max C. Lewis: Il s'agissait d'une priorité car le niveau d'endettement était plutôt élevé comme c'est le cas, d'ailleurs, avec la plupart des compagnies de services publics. Il s'agit d'une industrie à activités hautement capitalistique. Le niveau d'endettement est très élevé et les coûts d'intérêt sont considérables.

On a mis en oeuvre un certain nombre de démarches dont, comme je l'ai mentionné, un programme global de gestion du risque, et on a cherché des façons nous permettant de réduire les coûts et d'augmenter les rentrées dans le but de réduire la dette. C'était nettement l'objectif, on a fixé des cibles, et on a réduit la dette de l'ordre de 400 ou de 500 millions de dollars en quelques années.

M. Ken Boshcoff: Avant votre arrivée, la Société des alcools du Nouveau-Brunswick n'était pas rentable. Comment est-il possible pour une société des alcools de ne pas faire beaucoup d'argent?

M. Max C. Lewis: Si je vous ai donné cette impression, je dois présenter mes excuses. Je ne voulais pas laisser entendre que la société n'était pas rentable, car elle l'était. Mais, par contre, lorsqu'il y a eu un changement de gouvernement en 1987, le nouveau gouvernement a fait faire une vérification de la Société des alcools du Nouveau-Brunswick et selon les chiffres donnés dans le rapport — et la vérification de notre groupe de gestion a été des plus positives, je dois ajouter — on avait réussi à augmenter les revenus de 17 p. 100, on avait augmenté les profits de 28 p. 100 ou quelque chose de cet ordre, en quatre ans. Pendant cette même période, nos dépenses ont augmenté de seulement 5 p. 100.

D'ailleurs, c'est comme ça que nous avons réussi à faire plus d'argent; c'était en réduisant nos dépenses. De plus, je crois que nous avons choisi de meilleurs emplacements pour nos magasins qui sont désormais axés sur les besoins des clients.

M. Ken Boshcoff: Donc, vous allez sans doute vous inspirer du même modèle à la Monnaie.

J'aimerais prendre l'exemple de l'alcool pour vous poser une question soulevée lors de la comparaison de M. Dingwall. Je lui avais demandé si on avait interdit l'alcool comme frais d'hospitalité permis, est-ce que cela aurait réduit de façon considérable les frais

d'hospitalité globaux de la Monnaie et, pour les sociétés d'État en général? D'après lui, la réponse est non.

À la lumière de votre expérience à la Société des alcools, j'imagine que de l'alcool sera offert à presque toutes les activités sociales. Qu'il s'agisse du gouvernement ou de sociétés d'État, combien de personnes de la Monnaie ou du conseil d'administration, combien parmi eux doivent recourir à l'alcool lors des dîners ou déjeuners organisés à l'intention de clients éventuels ou d'autres personnes? Combien de spécialistes du marketing avez-vous, et combien de personnes à la production doivent y recourir comme dépense raisonnable? D'après vous, que se passerait-il si on ne le permettait pas?

● (1705)

M. Max C. Lewis: Je ne suis pas en mesure de vous donner un chiffre exact des employés de la Monnaie. Je ne connais pas encore cette société à ce point. Par contre, je sais, tout comme tous les honorables députés le savent, que lorsque vous travaillez dans le domaine du marketing et que vous recevez des clients et ce genre de choses, c'est très normal. Le vin fait partie du repas au même titre que le café aujourd'hui. À mon avis, ce qui importe, c'est de pouvoir justifier, et il faut que les frais soient raisonnables. Lorsque vous examinez les cas individuels, ce n'est pas un processus très compliqué. Mais je ne peux pas vous donner les chiffres, parce que, comme je l'ai déjà dit, je ne travaille pas encore à cette société et je ne dispose pas de ces renseignements.

M. Ken Boshcoff: Essentiellement, vous dites que vous allez adopter une approche prudente au moment d'examiner cette question.

M. Max C. Lewis: Oui, jusqu'à un certain point.

M. Ken Boshcoff: Merci beaucoup.

Le président: Monsieur Boshcoff, il vous reste encore une minute, si vous voulez la prendre.

M. Ken Boshcoff: Effectivement, j'aimerais bien la prendre.

Vous avez réalisé des excédents budgétaires. Parfois, le gouvernement fédéral fait l'objet de reproches pour avoir réalisé des excédents budgétaires. Vaut-il mieux avoir un excédent budgétaire par rapport à un déficit?

M. Max C. Lewis: Lorsque j'étais sous-ministre des Finances au Nouveau-Brunswick, tout le pays, et pas seulement le Nouveau-Brunswick, se trouvait dans une situation financière très difficile. À ce moment, je crois que la chose la plus importante c'était de se débarrasser des déficits pour ensuite réaliser des excédents budgétaires.

M. Ken Boshcoff: Merci beaucoup.

Le président: Merci, monsieur Boshcoff.

Madame Thibault, cinq minutes.

[Français]

Mme Louise Thibault: Je vais me permettre un commentaire.

J'espère que vous avez bien compris, monsieur Lewis, que les remarques que nous avons faites, autant mes collègues que moi, concernant le processus de sélection n'ont rien à voir avec votre profil. Simplement, ce comité a à coeur de tenir compte de cet aspect, parce qu'il est normal que les parlementaires le fassent. Toutefois, les commentaires qui sont faits afin que cela soit fait dans la transparence ne veulent pas dire, du moins dans mon cas, que je pense que vous n'avez pas les qualifications requises ou que vous ne seriez pas un excellent président du conseil d'administration.

Cela étant dit, c'est pour moi une surprise de constater que ce qui a été annoncé avec tambour et trompettes, ce que M. le président du Conseil du Trésor nous a amené ici et qu'il a défendu — et je comprends que vous ne ferez pas de commentaire à ce sujet — a tout à coup été changé. Alors, on s'occupera de cette affaire avec le président du Conseil du Trésor.

Pour ce qui est des coûts, vous avez dit tout à l'heure, monsieur Proulx... La même chose s'était produite lorsque M. Feeney et le représentant du Comité permanent du développement des ressources humaines, du développement des compétences, du développement social et de la condition des personnes handicapées étaient venus témoigner dans le cadre de la nomination du président du conseil d'administration de la Société canadienne des postes. Le président lui-même me disait qu'on n'allait pas dépenser 100 000 \$ pour recruter quelqu'un qui gagnera 14 000 \$. Je pense que c'est un peu facile de parler de la somme de 100 000 \$. Par contre, entre ne pas faire de recrutement et en faire un qui soit relativement contraignant et, à la fin, n'avoir qu'un nom — encore une fois, je n'adresse pas mon commentaire à M. Lewis —, il y a un pas à faire. C'est un commentaire. Je veux revenir à M. Lewis.

Monsieur Lewis, je n'ai pas les documents avec moi. Si je les avais, j'en ferais une photocopie et je vous la donnerais avec plaisir. La Monnaie royale canadienne nous a soumis un nombre de dossiers dans le cadre du témoignage de la semaine dernière. L'un d'entre eux était un document du conseil d'administration qui disait que ce dernier était d'accord pour: rembourser les frais d'associations professionnelles de M. Untel; lui donner une allocation de 1 000 \$ par mois, etc. Je peux également vous dire que tous les frais d'entretien de l'automobile, le kilométrage, etc. figuraient dans la politique de déplacement. Pour les contribuables, pour l'actionnaire, il aurait mieux valu lui louer une voiture.

Le conseil d'administration a donc décidé de payer l'abonnement annuel à un club de golf, etc. Lorsque j'ai demandé à l'ex-président si c'était le conseil d'administration qui lui avait offert cela, il m'a répondu par l'affirmative. Je ne sais pas comment les membres du conseil d'administration ont deviné qu'il était membre de ceci et de cela, mais ils lui ont offert cela.

Cela étant dit, vous êtes le président. Serez-vous d'accord, lorsque le futur ou la future présidente de la Monnaie royale canadienne sera choisi, pour que des dépenses semblables soient rattachées aux conditions de travail de la personne qui sera le président ou la présidente de la Monnaie royale canadienne? C'est une question hypothétique, mais avec un document semblable, ferez-vous la même chose, si vous êtes nommé?

• (1710)

[Traduction]

M. Max C. Lewis: Je ne connais pas exactement le rôle du conseil, du moins pour ce qui est de la rémunération, et certains éléments auxquels vous avez fait allusion pourraient très bien faire partie des conditions de rémunération qui auraient été élaborées par le Bureau du Conseil privé.

Quant aux dépenses payés par la Monnaie, le seul engagement que je pourrais prendre devant le comité, ce serait qu'on examinera naturellement de très très près ce qui est raisonnable et ce qui ne l'est pas. Lorsqu'on aura décidé de ce qui est raisonnable, je serai tout à fait prêt à témoigner devant le comité pour le défendre.

[Français]

Mme Louise Thibault: J'aime bien votre expression. Quand vous dites « raisonnable », est-ce que cela veut dire ce qui est raisonnable

aux yeux du public? La réponse que nous avons eue la semaine dernière était que c'était raisonnable parce que la Monnaie royale canadienne était comme une entreprise privée, vu qu'elle était concurrentielle.

Personnellement, cela me tient énormément à coeur. La raison pour laquelle je vous pose la question est que je voudrais savoir, monsieur Lewis, si vous êtes d'accord que les dépenses effectuées dans une société d'État comme celle-là doivent non seulement être financièrement raisonnables, mais aussi raisonnables pour l'actionnaire sur le plan de l'éthique?

[Traduction]

M. Max C. Lewis: Oui, je suis d'accord avec cette dernière déclaration. Cependant, je dois dire que la Monnaie se trouve dans une situation un peu difficile. Je suis entièrement d'accord que l'argent dépensé à la Monnaie est l'argent des contribuables. Si nous réalisons des profits, ils devraient naturellement être remis à l'actionnaire, donc il s'agit des deniers publics. Nous ne recevons pas de l'argent du gouvernement parce que nous sommes un organisme rentable, mais cela ne veut pas dire qu'on ne devrait pas faire preuve de prudence étant donné que nous dépensons de l'argent des contribuables. Je suis tout à fait d'accord là-dessus.

Par contre, nous sommes dans une situation un peu difficile parce qu'en même temps, nous sommes une société à but lucratif qui évolue dans un milieu très concurrentiel. Certains aspects de notre entreprise sont très concurrentiels; d'autres le sont moins. Étant donné cette situation, nous avons des exigences d'exploitation qui pourraient être un peu différentes par rapport à celles d'un ministère, par exemple. Mais il faut toujours faire preuve de prudence étant donné qu'il s'agit de l'argent des contribuables, et nous devrions toujours pouvoir défendre ce qu'on pourrait juger raisonnable, peut-être pas à la satisfaction de tout le monde, parce que nous savons tous que c'est difficile, mais...

[Français]

Mme Louise Thibault: Monsieur Lewis, ne croyez pas que je souhaite que le président de la Monnaie royale canadienne se promène à bicyclette, bien que cela soit bon pour garder la forme physique. Mais entre la bicyclette et l'option la plus dispendieuse... C'est sûr que cette personne doit transiger avec d'autres personnes du secteur privé. Il doit donc y avoir une fierté de statut, etc. Cependant, il n'est pas nécessaire d'opter pour ce qui coûte le plus cher, sous prétexte qu'on fait des profits.

Merci, monsieur le président.

[Traduction]

Le président: Merci, madame Thibault.

Monsieur Lunn, cinq minutes.

M. Gary Lunn: Merci, monsieur le président.

Monsieur Proulx, j'aimerais revenir à la question du processus.

Monsieur Proulx, saviez-vous que ce poste a été annoncé dans la *Gazette du Canada*?

[Français]

M. Louis Proulx: Oui.

[Traduction]

M. Gary Lunn: Combien de réponses avez-vous reçues suite à la parution de cette annonce dans la *Gazette*? Un chiffre approximatif. Combien de demandes avez-vous reçues en réponse à l'annonce placée dans la *Gazette*?

[Français]

M. Louis Proulx: Monsieur le président, s'il y a eu des réponses, elles sont allées au Conseil privé. Nous ne les avons pas vues.

[Traduction]

M. Gary Lunn: Attendez une minute. Les demandes ont été acheminées au Bureau du Conseil privé mais elles ne vous ont jamais été transmises? Vous ne les avez pas reçues?

[Français]

M. Louis Proulx: Monsieur Lunn, j'ai été nommé à ce poste il y a environ trois ou quatre semaines. Au moment où M. Lewis a été nommé, en tant que président, je n'étais pas au courant: je n'étais pas là, comme président du Comité des candidatures. Je n'ai donc pas pu, à ce moment-là, avoir les informations. J'occupe maintenant ce poste: j'ai remplacé un de mes collègues.

[Traduction]

M. Gary Lunn: Mais vous nous avez dit que ces règles ont été suivies à la lettre, que toutes les règles ont été suivies. C'est pour ça qu'on vous pose ces questions. Pour moi, en ce moment, cela n'a rien à faire avec M. Lewis et ses compétences. Il pourrait avoir des compétences extraordinaires. Néanmoins, ce qui est important c'est que le gouvernement n'a pas suivi les règles qu'il a lui-même mises en oeuvre il y a à peine 19 mois.

Je cite: « Le gouvernement se servira de diverses sources pour trouver des candidats ». Le mot « candidats » est au pluriel. Il vous a donné un candidat.

...il créera un site Web central où il sollicitera des candidatures pour les postes d'administrateur et de président.

Le gouvernement n'a pas fait cela — et nous parlons de règles prises il y a juste 19 mois. Cela me pose problème. Le gouvernement, qui prétend être démocratique, ne suit pas ses propres règles.

Le gouvernement annoncera les possibilités de nomination dans la *Gazette du Canada*, au besoin.

Ils ont bien sûr fait cela.

Le conseil d'administration demandera des noms — nous n'avons aucune idée si cela a été fait. D'après ce qu'on nous donne à comprendre, un nom est mis de l'avant, vous envoyez la description de poste, et le ministre vous envoie le nom du candidat. C'est une nomination tout à fait politique. Votre comité accepte la nomination de façon automatique, étant donné que c'est exactement ce que vous allez faire.

Et c'est ça le problème. À Vancouver, le 15 mars 2004, le gouvernement a beaucoup parlé de son approche démocratique. Il allait nettoyer cela, ils allaient revoir ceci, il allait donner des pouvoirs, il allait utiliser des services spéciaux pour trouver des candidats très compétents. Mais rien de cela n'a été fait. Et maintenant, nous apprenons que vous êtes déjà en poste depuis quelques semaines, et c'est vous qui êtes ici pour répondre à ces questions. Bien sûr que nous sommes frustrés. Nous avons surveillé ce qui se passait.

Il est vrai que nous parlons d'un poste à temps partiel, mais c'est un poste extraordinairement important. Cette personne aura la responsabilité d'engager le prochain président de la Monnaie royale. Étant donné l'approche du dernier président, il est clair que nous devons clarifier ces questions.

Comme j'ai déjà dit, M. Lewis pourrait être un candidat extraordinaire; d'après ce que nous entendons, c'est exactement ce qu'il est. mais les règles n'ont pas été suivies, et vous avez témoigné devant ce comité qu'elles ont été suivies. Vous auriez dû voir chaque

CV que le Conseil privé a reçu quand il a publié l'annonce dans la *Gazette*. Combien de CV a-t-il reçus? Deux, six, dix? Nous ne savons pas. Mais ce comité aurait dû les voir tous, et vous auriez dû avoir ces renseignements avant de témoigner devant nous.

Monsieur le président, je ne sais pas comment nous pouvons continuer, puisque M. Proulx nous dit qu'il fait partie du comité que depuis quelques semaines, et qu'il n'était pas vraiment impliqué dans le processus. Nous ne pouvons pas obtenir les réponses qu'il nous faut. Et toutes mes questions portent sur le processus. Moi je veux savoir... Je me sens très frustré par tout cela.

• (1715)

Le président: Monsieur Lunn, le comité peut bien sûr décider d'inviter l'ancien président du comité de candidature à témoigner devant nous. Nous pouvons décider de faire toutes sortes de choses, et nous allons certainement nous laisser un peu de temps à la fin de la réunion pour décider comment continuer, ou pour voir si nous voulons simplement voter sur cette candidature.

M. Gary Lunn: Je n'ai plus de questions, parce que M. Proulx est incapable de me répondre. Il vient lui-même de reconnaître qu'il n'est en poste que depuis quelques semaines, et il dit qu'il a reçu des consignes différentes, même si celles-ci ont été copiées du site Internet du gouvernement il y a à peine 10 minutes, alors je ne sais pas trop où il a trouvé les siennes. Ces règles ont été modifiées le 17 février 2005, mais le travail accompli par le comité pour créer le profil a été fait 11 jours plus tard, soit le 28 février 2005. Encore une fois, tout le processus de nomination de cette personne pose de sérieux problèmes — avec tout le respect que je dois à M. Lewis.

Je n'ai plus d'autres questions.

Le président: Vous aurez la parole dans une minute, monsieur Lauzon, un instant, s'il vous plaît.

Monsieur Proulx, vous n'étiez pas président du comité de nomination, mais vous avez été membre du comité de nomination depuis le début, n'est-ce pas?

[Français]

M. Louis Proulx: C'est exact.

[Traduction]

Le président: D'accord.

Monsieur Lauzon, allez-y, s'il vous plaît.

M. Guy Lauzon: Je ne sais pas si nous devrions entendre le président du comité, mais si vous étiez membre du comité, donc vous devriez savoir s'il y a eu des demandes provenant du Bureau du Conseil privé ou non. Je comprends que vous êtes dans une mauvaise situation, comme l'est M. Lewis, et que vous êtes arrivé après que coup, mais en fait ce serait mieux pour vous deux s'il avait été possible d'examiner cinq, six, huit ou même trois candidatures ou quel que soit le nombre. Je pense que tout le monde se sentirait beaucoup mieux si M. Lewis était devant nous aujourd'hui et que...

Vous conviendrez, monsieur Proulx, que vous avez dit que toutes les règles avaient été suivies, alors qu'on peut se poser des questions à savoir si elles l'ont été ou non, parce que vous êtes censé revoir les demandes. Vous ne les avez pas obtenues. Comment auriez-vous pu revoir ces demandes si vous ne les avez pas reçues? Si je comprends bien, vous n'en avez vu aucune sauf celle de M. Lewis.

[Français]

M. Louis Proulx: C'est exact.

[Traduction]

M. Guy Lauzon: Ça ne sert à rien de... Nous aurions dû... Où allez-vous?

Le président: J'ai quand même...

Désolé, monsieur Lewis, allez-y, s'il vous plaît.

M. Max C. Lewis: Je voudrais faire un bref commentaire à ce sujet seulement parce que, si je suis confirmé comme président du conseil, je veux m'assurer que je comprends bien et que le comité est sur la même longueur d'ondes que moi.

À tort ou à raison, ce que je comprends ici aujourd'hui, avec les dernières lignes directrices qui ont été émises, c'est que les comités de nomination des sociétés d'État n'approuvent pas les candidats recommandés pour les postes de président du conseil ou pour les administrateurs, et ne soumettent pas leurs noms pour approbation non plus.

Selon ce que je peux comprendre, c'est que lorsqu'il y a un poste vacant, on demande au comité de nomination de mettre au point des profils pour décrire ce qu'il recherche. Une annonce est publiée dans la *Gazette du Canada*. Rien de tout cela ne va devant le comité de nomination ou le conseil d'administration. Tout cela se fait, à tort ou à raison, par le gouvernement et le Bureau du Conseil privé, et en dernier lieu c'est transmis au gouverneur en conseil pour décision.

Or, d'après ce que je peux voir, le rôle du comité a été bien respecté. Il a dressé un profil. Il l'a transmis pour indiquer ce qu'il cherchait. S'il reçoit des candidatures du conseil d'administration, il les transmet ainsi que d'autres qu'il aurait reçues, et le gouvernement reçoit les réponses à l'annonce publiée dans la *Gazette du Canada*. C'est le gouvernement qui reçoit ces réponses et non pas la société d'État.

• (1720)

Le président: Madame Thibault, je vous vois, mais je veux...

D'accord, allez-y, madame Thibault.

[Français]

Mme Louise Thibault: Merci, monsieur le président.

Monsieur Lewis, malgré tout le respect qui vous est dû, j'aimerais préciser que la décision du président du Conseil du Trésor ne correspond pas du tout à ce que vous venez de décrire. C'est ce dont il est question dans le document du 15 mars 2004. Je vais prendre le temps de vous lire ce qui suit.

Le conseil d'administration de chaque société mettra sur pied un comité permanent de sélection. Si le conseil le souhaite, ce comité pourra inclure des personnalités éminentes venant de l'extérieur en vue d'appuyer le travail du conseil. Entre autres, le comité de sélection établira la liste des critères appropriés en regard de la sélection des candidats. Les services d'une entreprise professionnelle de recrutement seront retenus pour aider ces comités de sélection à trouver des candidats méritants. De plus, des annonces publiques [...] Le comité de sélection soumettra des recommandations au conseil d'administration et ce dernier transmettra une liste restreinte de candidats au ministre [...]

Le ministre a donc soumis votre nom. Supposons qu'il y en ait eu trois ou quatre au total. Les choses se sont déroulées d'une façon tout à fait contraire à ce qu'attendait le comité en vertu de ce qui avait été annoncé et au rôle que celui-ci voulait jouer. On parlait alors d'inviter les éventuels présidents et présidentes de Comité des candidatures à témoigner de la rigueur du processus et, par la suite, des qualités et compétences de la personne dont le nom aurait été retenu en tout dernier lieu, en l'occurrence de la personne qui se verrait normalement attribuer ces fonctions.

[Traduction]

Le président: Si vous me permettez, madame Thibault, le document que vous avez reçu aujourd'hui pourrait peut-être porté à confusion. Le communiqué de presse est en date du 15 mars, mais la documentation en annexe, le point 6, Nominations — en d'autres mots, le reste du document — est le document actuellement sur le site Internet.

[Français]

Mme Louise Thibault: Monsieur le président, si vous le permettez, je vais proposer plus tard aux membres du comité que nous demandions à M. Alcock de venir nous expliquer comment se passent les choses maintenant. Ce que j'ai compris le printemps passé et ce que je saisis aujourd'hui est totalement différent. Je vois dans les yeux de mes collègues ici présents que je ne suis pas la seule à avoir cette impression. C'est comme s'il s'était passé quelque chose et que la situation ne correspondait plus du tout à ce qu'on avait établi.

[Traduction]

Le président: Je vous remercie, madame Thibault. Le comité voudra peut-être en discuter.

Messieurs, est-ce que l'un ou l'autre d'entre vous aimerait répondre à cette question?

Monsieur Lewis.

M. Max C. Lewis: Simplement pour dire, monsieur le président, que les commentaires que j'ai faits se fondaient sur le document exhaustif qui a été publié en 2005. C'est l'interprétation que j'en ai faite à partir de sa lecture.

La seule autre observation que je ferais, c'est que si je suis confirmé comme président, je ne manquerai pas de déterminer précisément quel devra être le rôle du conseil et de son comité de nomination à cet égard.

Le président: Monsieur Proulx.

[Français]

M. Louis Proulx: Monsieur le président, je voudrais préciser, pour le bénéfice de Mme Thibault, que les politiques dont je parle sont celles qui datent de février, en l'occurrence les dernières. Je pourrais vous en faire la lecture. Le message y est très clair, et malgré que la situation puisse être frustrante pour vous, il reste que ce sont les directives qu'on nous a dit d'appliquer. Mettez-vous à la place du conseil d'administration. Nous recevons des directives de l'actionnaire principal, et notre mandat est de suivre ces directives. C'est d'ailleurs ce que les membres du conseil d'administration, ceux du Comité des candidatures et le président de l'époque ont fait.

La lecture des directives rend la chose très claire. Dans le cas du choix du président du conseil et des administrateurs, nous devons publier l'information dans *La Gazette*. Par contre, les curriculum vitae sont envoyés au Conseil privé, et ce dernier fait le choix des candidats. Pour ce qui est du prochain président, la situation ne sera pas la même. Ce sera la responsabilité du Comité des candidatures. Vous pouvez être assurés que les règles et les critères approuvés par le conseil d'administration et le Comité des candidatures seront respectés. Le processus va se dérouler en toute transparence. J'en prends l'engagement.

• (1725)

[Traduction]

Le président: Monsieur Proulx, d'après le document qui se trouve à l'heure actuelle sur le site Web du Conseil du Trésor, on y énonce la mesure 16 qui précise, entre autres, que le gouvernement « demandera aux conseils d'administration s'ils ont des candidatures à lui proposer ». J'aimerais savoir pourquoi votre comité de nomination n'a pas présenté de candidatures au gouvernement. Vous aviez l'occasion de le faire. C'est prévu par les règles.

[Français]

M. Louis Proulx: Monsieur le président, je vais vous faire la lecture de la mesure n° 16, que j'ai ici en français:

Les critères de sélection des présidents et les profils des conseils d'administration doivent être rendus publics par le gouvernement. Parallèlement, les sociétés d'État doivent rendre publics les critères de sélection pour leurs premiers dirigeants.

Je fais référence au document en français, monsieur le président. Je ne peux donc pas vous parler de la version anglaise. Je lis dans ma langue maternelle, monsieur le président.

[Traduction]

Le président: Monsieur Proulx, le reste de la mesure n° 16 se lit comme suit:

Le gouvernement se servira de diverses sources pour trouver des candidats. Il créera un site Web central où il sollicitera des candidatures pour les postes d'administrateur et de président. Entre-temps, le gouvernement annoncera les possibilités de nomination dans la *Gazette du Canada*, au besoin. Il demandera aux conseils d'administration s'ils ont des candidats à lui proposer. De plus, le gouvernement cherchera à déterminer comment il peut le mieux utiliser les services de recrutement de cadres de direction, qui pourraient être une source de candidats très compétents.

Cela fait partie de la mesure n° 16.

Donc, comme je l'ai déjà dit, vous aviez l'occasion...

[Français]

M. Louis Proulx: C'est exact. Le Comité des candidatures a fait des recommandations au Conseil privé quant au choix des prochains administrateurs. Au sein du conseil d'administration, personne ne souhaitait remplir le rôle de président du conseil. En outre, étant donné que le gouvernement allait publier une annonce dans *La Gazette du Canada* et des annonces concernant le profil des candidats sur le site web, on s'attendait à ce que des personnes de l'extérieur posent leur candidature à ce poste.

Nous n'avons pas assumé deux types de dépense dans le but de trouver des candidats de l'extérieur. Sur le plan financier, il s'agit là de gros bon sens. Si, à la Monnaie royale, nous avons reçu des curriculum vitae, nous les aurions transmis au Conseil privé afin qu'il fasse un choix. Or, cela ne s'est pas produit. À l'intérieur même du conseil, personne n'était intéressé à remplacer notre président du conseil. C'est donc la position que les membres du Comité des candidatures ont adoptée dans ce contexte.

[Traduction]

Le président: Donc vous avez obtenu un nom du gouvernement, celui de M. Lewis, et vous n'aviez pas encore tenu de réunion du comité pour examiner la candidature de cette personne.

[Français]

M. Louis Proulx: C'est exact.

[Traduction]

Le président: Je vous remercie.

Notre temps est presque écoulé, mais M. Szabo a quelque chose à présenter au comité.

Je tiens à vous remercier tous deux d'être venus. J'avais plus de questions à vous poser, mais je n'en ai malheureusement pas le temps.

Il ne fait aucun doute, monsieur Lewis, que vous vous trouvez dans une situation un peu délicate. Je vous souhaite bonne chance avec le reste du processus.

Monsieur Proulx, je tiens à vous remercier de vous être joint aussi à nous aujourd'hui.

Nous allons faire une très brève pause après quoi nous passerons à votre proposition, monsieur Szabo.

Je vous remercie, messieurs. Vous êtes libérés.

• (1730)

M. Paul Szabo: Je vous remercie, monsieur le président.

Nous allons bientôt rencontrer le ministre Alcock. J'espère que nous porterons à son attention le fait que toute cette question, c'est-à-dire une mise à jour des processus de nomination à temps plein et à temps partiel et ainsi de suite, devrait également être abordée.

Je renvoie les collègues à l'article 6.2 des dispositions provisoires où on indique essentiellement que les présidents et les directeurs représentent les intérêts du propriétaire, c'est-à-dire le gouvernement, représenté par le ministre. Il faut par conséquent que le gouvernement ait un rôle approprié à jouer dans la nomination des premiers dirigeants et des administrateurs, par principe. Nous pouvons être d'accord ou pas avec cela. Donc, en fait, la décision finale revient au gouverneur en conseil.

Il semblerait qu'indépendamment du fait que les titres de compétence de M. Lewis en font un très bon candidat pour ce poste, M. Proulx n'a pas encore eu l'occasion en tant que président du comité de nomination de convoquer une réunion.

J'ai appris au cours de cette réunion qu'il y a eu des réponses, des réponses fournies assez tôt, un certain nombre de réponses — j'en ignore le nombre — suite à l'annonce parue dans la *Gazette du Canada*. Il y avait une échéance. Ces candidatures ont été envoyées au Bureau du Conseil privé. On m'a dit toutefois qu'elles ont été transmises à titre de courtoisie au conseil d'administration. Je ne suis pas sûr de l'endroit où elles ont abouti.

J'aimerais proposer que nous demandions à M. Proulx de convoquer une réunion de son comité de nomination afin qu'il obtienne et examine l'ensemble des curriculum vitae qui ont été présentés suite à l'annonce parue dans la *Gazette du Canada*, de même que la candidature de M. Lewis, et que s'il a d'autres candidats à proposer dont les antécédents ou les connaissances correspondent au profil voulu, qu'il en fasse un examen approprié et formule une recommandation à l'intention du ministre et à notre intention. Au besoin, nous les convoquerons à nouveau et en fonction de leur situation, nous prendrons la décision à ce moment-là.

Le président: Je vous remercie, monsieur Szabo.

Je tiens simplement à signaler qu'une autre séance de comité est prévue ici à 17 h 30; donc il nous reste environ une minute pour traiter de cette question.

Convendez-vous que nous écrivions une lettre à M. Proulx et à toute autre personne appropriée sur cette question? Êtes-vous d'accord ou voulez-vous que l'on adopte une motion officielle? C'est au comité d'en décider.

Tout le monde est d'accord?

Des voix: D'accord.

Le président: Merci beaucoup, c'est ce que nous ferons.

La séance est levée.

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

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

Aussi disponible sur le réseau électronique « Parliamentary Internet Parlementaire » à l'adresse suivante :

Also available on the Parliamentary Internet Parlementaire at the following address:

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

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

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