



Chambre des communes
CANADA

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

OGGO • NUMÉRO 012 • 1^{re} SESSION • 38^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le jeudi 2 décembre 2004

—
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 jeudi 2 décembre 2004

•(1105)

[Traduction]

Le président (M. Leon Benoit (Vegreville—Wainwright, PCC)): Bonjour à tous.

Aujourd'hui, nous devons traiter de deux sujets. Tout d'abord nous devons adopter le budget supplémentaire, dont le comité a été saisi. Au cours de la deuxième heure de séance, nous accueillerons le président du Conseil du Trésor pour discuter de la question du processus de nomination des cadres supérieurs, y compris les membres du conseil d'administration des sociétés d'État, des organismes et des fondations. M. Alcock comparaitra pendant la deuxième heure.

Nous passons maintenant à l'adoption du budget supplémentaire. Je signale que nous avons traité de ce budget supplémentaire dans une certaine mesure au moment où nous avons étudié le budget principal, que nous avons adopté il y a quelques semaines. C'était une situation inusitée car le budget principal nous a été renvoyé à ce moment-là à cause des élections. Dans quatre mois, nous serons saisis d'un autre budget principal, de sorte que le cycle se poursuit.

Bien entendu, nous aurons l'occasion de reprendre la question du budget supplémentaire et du budget principal quand les rapports de rendement seront déposés, ce qui est très bientôt. Le cycle se poursuit. Je sais bien que tous nous estimons parfois ne pas avoir assez de temps pour étudier tous ces budgets, principaux ou supplémentaires. C'est la réalité. Au fur et à mesure qu'ils nous arrivent, nous devons faire un choix et nous en reparlerons plus tard.

Conformément au paragraphe 81(5) du Règlement, Budget supplémentaire (A) 2004-2005, nous traiterons aujourd'hui des crédits 100a, 105a et 107a sous la rubrique Patrimoine canadien; des crédits 1a et 20a sous la rubrique Conseil privé, des crédits 1a et 10a sous la rubrique Travaux publics et Services gouvernementaux, des crédits 1a, 15a, 26a et 32a sous la rubrique Conseil du Trésor. Ces crédits ont été renvoyés au comité le 4 novembre 2004.

Commençons. Nous allons les passer en revue un à la fois. Puisque ce n'est pas la première fois, vous comprenez comment nous procédons. Nous allons commencer par les crédits de Patrimoine canadien.

Le crédit 100a sous la rubrique Patrimoine canadien est-il adopté?

PATRIMOINE CANADIEN

Commission de la fonction publique

Crédit 100a—Commission de la fonction publique—Dépenses du programme.....3 729 063 \$

(Le crédit 100a est adopté avec dissidence)

Commission des relations de travail dans la fonction publique

Crédit 105a—Commission des relations de travail dans la fonction publique—Dépenses du programme.....3 300 670 \$

(Le crédit 105a est adopté)

Le président: Le crédit 107a sous la rubrique Patrimoine canadien est-il adopté?

Madame Thibault, excusez-moi, je n'ai pas vu votre main assez vite. Nous allons revenir au crédit 107a sous la rubrique Patrimoine canadien.

[Français]

Mme Louise Thibault (Rimouski-Neigette—Témiscouata—Les Basques, BQ): Monsieur le président, vous avez dit que nous avions tous eu l'occasion de faire cet exercice préalablement, que nous avons vécu cette expérience. J'aimerais vous rappeler que ce n'est pas le cas. J'ai été élue le 28 juin et c'est la première fois que je fais cet exercice.

J'aimerais vous poser une question technique. Prenons le crédit 107a. Je croyais que ce montant de 693 930 \$ constituait un transfert du Conseil privé. Si c'était le cas, devrait-il apparaître sous la colonne des transferts ou sous celle des nouveaux crédits? Est-ce le bon moment pour poser cette question? Est-ce le moment d'obtenir cette information pour qu'ensuite nous votions? J'aimerais savoir à quel moment je peux être interpellée, à quel moment je peux vous interpellier ou interpellier quelqu'un d'autre et poser des questions techniques.

•(1110)

[Traduction]

Le président: D'accord. Merci madame Thibault.

Oui, monsieur Szabo.

M. Paul Szabo (Mississauga-Sud, Lib.): C'est une excellente question. On nous a donné les renseignements nécessaires. Malheureusement, nous n'avons pas entendu les représentants de Patrimoine canadien parce que ce crédit a été discuté en comité plénier. Toutefois, d'habitude, c'est au moment où nous étudions les crédits budgétaires que les fonctionnaires du ministère comparaissent parfois, ou alors, nos attachés de recherche nous donnent des indications sur la situation. Tout cela doit se faire avant la mise aux voix d'un crédit, vous avez tout à fait raison.

[Français]

Mme Louise Thibault: Je vous remercie.

[Traduction]

Le président: Madame Thibault, je n'ai pas très bien compris votre question mais avez-vous reçu la réponse adéquate?

[Français]

Mme Louise Thibault: Selon moi, la réponse de mon collègue était très précise.

[Traduction]

Le président: Merci. Nous allons donc adopter ce crédit. Je n'avais pas vu que Mme Thibault voulait poser une question.

Nous allons poursuivre.

PATRIMOINE CANADIEN

Tribunal de la dotation de la fonction publique

Crédit 107a—Tribunal de la dotation de la fonction publique—Dépenses du programme.....693 930 \$

(Le crédit 107a est adopté)

CONSEIL PRIVÉ

Ministère

Crédit 1a—Conseil privé—Dépenses de fonctionnement..... 16 469 783 \$

Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports

Crédit 20a—Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports—Dépenses du programme.....1 115 200 \$

(Les crédits 1a et 20a sont adoptés)

TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX

Ministère

Crédit 1a—Services gouvernementaux—Dépenses de fonctionnement.....213 146 422 \$

(Le crédit 1a est adopté avec dissidence)

Crédit 10a—Services gouvernementaux—Les subventions qui figurent au Budget et les contributions.....2 450 000 \$

(Le crédit 10a est adopté)

CONSEIL DU TRÉSOR

Secrétariat

Crédit 1a—Secrétariat du Conseil du Trésor—Dépenses du programme.....21 070 750 \$

Crédit 15a—Rajustement de la rémunération.....158 358 000 \$

École de la fonction publique du Canada (Centre canadien de gestion)

Crédit 26a—École de la fonction publique du Canada—Dépenses du programme.....3 068 513 \$

Agence de gestion des Ressources humaines de la fonction publique du Canada

Crédit 32a—Agence de gestion des Ressources humaines de la fonction publique du Canada—Dépenses de fonctionnement.....2 267 237 \$

Les crédits 1a, 15a, 26a et 32a inclusivement sont adoptés)

Le président: Dois-je faire rapport du Budget supplémentaire (A) à la Chambre?

Des voix: D'accord.

Le président: Nous allons maintenant suspendre la séance jusqu'à l'arrivée du ministre. S'il arrive à l'avance, nous commencerons avant-midi. Sinon, nous entendrons le président du Conseil du Trésor à midi. La séance est suspendue jusque-là.

• (1112) _____ (Pause) _____

• (1149)

Le président: Bonjour à tous encore une fois. Nous reprenons nos délibérations.

Conformément au paragraphe 108(2) du Règlement, nous examinons le processus de nomination des cadres supérieurs, y compris les membres du conseil d'administration des sociétés d'État, d'organismes et de fondations.

Nous accueillons le président du Conseil du Trésor, le ministre Alcock, pendant une heure.

Monsieur Alcock, avez-vous une déclaration à faire?

• (1150)

L'hon. Reg Alcock (président du Conseil du Trésor): Monsieur le président, j'en ai une. Elle est plutôt bonne.

Le président: Vous avez une excellente déclaration à faire, n'est-ce pas?

L'hon. Reg Alcock: Oui. Quand je présidais un comité, je m'inquiétais toujours de la longueur des déclarations liminaires. Je ne veux pas accaparer trop de temps au détriment de la période de questions car je suis ici pour apaiser vos inquiétudes concernant le processus. Je serai donc bref. Nous allons surveiller les interprètes, afin que je ne m'emballe pas trop. Je vais paraphraser mon texte légèrement.

Tout d'abord je tiens à dire que je suis franchement ravi d'être ici. Je suis ravi que vous m'ayez demandé de venir parler de cette question. J'ai observé ce que le comité a fait à l'occasion de la nomination de M. Feeney et j'ai été impressionné car vous avez résisté à la tentation de faire de cette question un simple jeu politique. Je tiens à féliciter les membres du comité. Il y a eu beaucoup de discussions à ce sujet et bien des affirmations. L'intérêt et la préoccupation dont vous faites preuve au nom de la qualité des nominations aux sociétés d'État sont au coeur du sujet. Ici en comité vous avez des discussions fort intéressantes sur la gouvernance et l'amélioration des sociétés d'État. J'ai été ravi de constater que le comité avait décidé d'approfondir la question d'orientation.

Je tiens à vous remercier de me donner l'occasion de discuter de la gouvernance des sociétés d'État. Les sociétés d'État, vous le savez, sont des institutions publiques. Elles existent au Canada depuis près d'un siècle.

Elles trouvent leur raison d'être dans leur rôle d'instruments des politiques gouvernementales. Plusieurs d'entre elles exercent leurs activités dans un environnement commercial, mais il ne s'agit pas de sociétés privées. Des gouvernements de toutes allégeances, aux niveaux fédéral et provincial, les ont utilisées comme instruments d'exécution de choix, parce qu'elles exercent leurs activités sans lien de dépendance. Leur distance par rapport au gouvernement protège leur crédibilité de fournisseurs de services impartiaux et apolitiques.

Leur souplesse opérationnelle leur permet de répondre directement aux besoins de leurs clients dans un environnement où les entreprises du secteur privé n'exercent pas d'activités en raison de la taille limitée du marché, des risques ou de la faible viabilité économique. Il existe actuellement 46 sociétés d'État mères fédérales. Elles varient largement selon leur taille, leurs fonctions, leur mandat et leur domaine d'activité. Par exemple, la Société canadienne des postes, septième société au Canada pour sa taille, dispose d'un effectif de plus de 45 000 employés à temps plein, tandis que la Fondation canadienne de relations raciales ne compte que 12 employés. Elles toutes deux sont sociétés d'État.

Étant donné cette diversité d'organismes, il n'est pas possible d'établir un modèle de gouvernance universel. Le gouvernement est sur le point de déposer au Parlement les résultats de son examen de la gouvernance des sociétés d'État, qui a été lancé au mois de février dernier. L'examen répond aux préoccupations soulevées par la vérificatrice générale dans son rapport sur les activités de commandites, de publicité et de recherche de l'opinion publique. Le rapport du gouvernement ne se limitera pas aux questions soulevées par la vérificatrice générale. Le gouvernement examinera les pratiques exemplaires en matière de gouvernance dans le secteur privé et dans les autres gouvernements et proposera des moyens pour ramener la gouvernance des sociétés d'État au niveau de celle des organisations les mieux gérées du monde.

Selon l'une des principales conclusions de l'examen, il est impératif de renforcer la capacité des conseils d'administration à jouer pleinement leur rôle quant à la communication des lignes directrices aux cadres supérieurs et à la surveillance des activités de la société. Le renforcement de la capacité des conseils d'administration commence par la nomination de personnes compétentes.

En réalité, le processus de nomination intérimaire est une réponse au rapport de la vérificatrice générale. Nous avons petit à petit cerné la question et nous y sommes sensibilisés et ainsi, le 15 mars 2004, le gouvernement a annoncé la mise en place d'un processus intérimaire pour sélectionner et nommer les directeurs, les présidents et les premiers dirigeants des sociétés d'État. Je tiens à souligner qu'il s'agissait d'un processus intérimaire parce qu'il avait été décidé, avant notre annonce, que le processus serait examiné en détail dans le contexte de l'examen de la gouvernance.

Le processus intérimaire dépend en grande partie de la participation des conseils d'administration au dépistage de candidats potentiels, première étape de l'augmentation de la responsabilité des conseils d'administration sur le plan de la surveillance des sociétés d'État. On demande aux conseils d'administration de mettre sur pied un comité permanent de sélection qui pourra inclure des personnalités éminentes. On recommande que les services d'entreprises professionnelles de recrutement soient retenus pour aider ces comités. Le processus vise à augmenter la transparence en exigeant qu'on annonce dans la *Gazette du Canada* les postes vacants d'administrateur et de président et qu'on annonce également dans les journaux nationaux certains postes vacants de premier dirigeant lorsqu'il convient de le faire. Les recommandations du comité de sélection permettront de dresser une liste restreinte des candidats qui sera soumise au ministre responsable de la société pour les fins d'examen et de recommandation au gouvernement. On attribue un rôle aux parlementaires dans l'examen des candidatures recommandées.

Vers la fin d'avril, j'ai écrit aux présidents de toutes les sociétés d'État pour leur expliquer en détail les renseignements que le gouvernement attend des conseils d'administration, entre autres, le nom des membres du comité de sélection, les critères de sélection du président et des premiers dirigeants et le profil de compétences des administrateurs.

En réponse aux préoccupations exprimées par certaines sociétés au sujet de la nécessité de retenir les services d'entreprises de recrutement et des coûts liés à ces services, j'ai également mentionné que les services d'une entreprise devraient être retenus si le comité de sélection l'estimait nécessaire.

Dans cette lettre, je ne reviens pas sur l'engagement rendu public le 15 mars mais je souligne qu'il existe une marge de manoeuvre pour répondre aux besoins particuliers des différentes sociétés.

Dans le contexte de l'examen de la gouvernance des sociétés d'État, le gouvernement a examiné plusieurs approches qui pourraient être utilisées pour sélectionner et nommer les administrateurs, les présidents et les premiers dirigeants. La version définitive de la politique gouvernementale est en voie de rédaction et sera présentée au Parlement sous peu.

Comme les éléments de la politique sont encore en cours de définition, je ne suis pas en mesure d'exposer en détail le nouveau processus. Toutefois, je peux vous assurer que la politique du gouvernement s'appuiera sur les principes de la compétence, du professionnalisme, de la transparence et de la responsabilité. Alors que l'environnement dans lequel les sociétés d'État exercent leurs activités est en pleine évolution, il est plus important que jamais de

sélectionner des candidats qui possèdent les compétences pertinentes pour diriger leur organisation en changement et en adaptation perpétuels. La transparence est un élément nécessaire à l'intégrité du processus de nomination. L'ouverture et la responsabilité garantissent la clarté quant au rôle et aux responsabilités de tous les intervenants.

Les parlementaires se sont demandé si le processus annoncé par le gouvernement en mars avait été contourné dans le cas de la nomination de M. Feeney à titre de président du conseil d'administration de Postes Canada. Je réponds que non. La nomination de M. Feeney a eu lieu à la suite d'une recommandation soumise par le comité de sélection au ministre responsable et les parlementaires ont examiné sa nomination comme l'exigeait le processus intérimaire.

Postes Canada est une organisation de grande taille et de nature complexe qui fournit des services essentiels aux Canadiens. Compte tenu des démissions du président et du premier dirigeant survenues dans un court intervalle, le comité de sélection et le gouvernement ont décidé qu'il était du meilleur intérêt de la société que l'on nomme M. Feeney sans procéder à une vaste recherche de candidats dirigée par une entreprise de recrutement.

● (1155)

Le processus annoncé en mars a pour objectif de trouver des personnes qui possèdent les compétences et qualités nécessaires pour diriger une société d'État. Dans le cas de M. Gordon Feeney, le processus a porté ses fruits. Les parlementaires ont souligné à plusieurs occasions que ses compétences et ses qualités ne sont pas remises en question.

Monsieur le président, on m'a demandé de soumettre au comité un document écrit dans lequel serait exposée la politique gouvernementale sur le processus de nomination. Comme je l'ai mentionné précédemment, le processus de nomination est actuellement examiné dans le contexte de l'examen de la gouvernance des sociétés d'État. Plusieurs éléments de l'examen font toujours l'objet de discussions mais le gouvernement prévoit déposer bientôt son rapport au Parlement.

Là-dessus, je dois dire qu'il y a des limites que je ne dois pas franchir mais je suis tout à fait disposé à discuter avec vous des problèmes, des sujets de préoccupation et des questions d'ordre structurel qu'il faut prendre en compte dans l'élaboration d'une telle politique.

Merci, monsieur le président.

Monsieur le président, je vous présente M. Peter Simeoni du Bureau du Conseil privé et M. Gérald Cossette du Secrétariat du Conseil du Trésor; car tous deux ont travaillé avec moi à l'examen général.

Le président: Merci.

Bienvenue à tous.

Monsieur Alcock, je suis surpris que vous disiez dans votre déclaration que vous estimez que le processus que vous aviez établi dans la note de service du 15 mars avait été suivi dans le cas de la nomination de M. Feeney, alors que nous avons entendu des témoignages—et je suis sûr que vous en avez pris connaissance—qui nous signalent que ce n'était pas le cas à plusieurs égards. Vous avez dit que le processus avait été suivi et que notre comité avait été saisi de la nomination, comme prévu. Pourtant, la nomination a été annoncée le 30 septembre—il s'agissait d'une annonce et non pas d'une recommandation—alors que notre comité n'avait pas été constitué.

Le processus suivi était tout à fait différent du nouveau processus décrit dans votre communiqué du 15 mars. Ainsi, vous disiez clairement que « le ministre fera une recommandation pour la nomination. Le comité parlementaire idoine va ensuite examiner le candidat recommandé par le ministre. » Ce n'est pas ce qui s'est produit et je m'étonne que vous défendiez ce processus. J'attends vos commentaires.

L'hon. Reg Alcock: C'est une bonne question, monsieur le président. Elle évoque certains faits que nous allons devoir examiner et que nous sommes en train d'examiner.

Ces nominations se font par décret. Le ministre fait une recommandation au gouverneur en conseil. Je pourrais développer cet aspect si vous le souhaitez mais pour en venir au vif du sujet, je dirai que là où il y a peut-être eu un manque de communication, c'est du fait que le premier ministre avait déjà affirmé que toutes ces nominations seraient examinées par des comités et j'ai supposé que cela allait de soi. Le processus n'a pas été décrit exactement de la même façon. Au moment où on a annoncé cette nomination, le comité n'existait pas. Dès que la question a été soulevée, nous avons répondu sans délai que le comité aurait l'occasion de demander à la personne concernée de comparaître avant que la nomination ne soit définitive, conformément à l'engagement pris par le premier ministre il y a plusieurs années et qu'il a réitéré depuis.

• (1200)

Le président: Pensez-vous que souvent, vous devrez contourner le processus que vous avez si soigneusement établi en raison de l'absence de comités? Il est fréquent que les comités ne soient pas constitués.

L'hon. Reg Alcock: Absolument, et dans le chapitre portant là-dessus auquel nous travaillons... C'est une question beaucoup plus vaste qu'une simple nomination. Si vous regardez tout l'éventail de sociétés d'État, cela représente des milliers de nominations, et comme le premier ministre s'est engagé à les présenter, il serait logique d'essayer de procéder à la majorité de ces nominations pendant que la Chambre siège. La réalité veut qu'il arrive que des problèmes surgissent en dehors de ces calendriers, et il nous faut un processus qui nous permette de nous en occuper. Quant à la nature précise de ce processus, c'est ce que nous sommes en train de discuter à l'heure actuelle, après quoi nous rendrons une décision.

Il ne s'agit absolument pas d'une tentative en vue de contourner l'examen. Pour vous situer dans le contexte, indépendamment des préoccupations qui ont été exprimées, la présidente du conseil a signifié qu'elle ne souhaitait plus occuper cette fonction. Il ne s'agissait pas de remplacer le dirigeant. Il s'agissait de trouver un président du conseil d'administration. Une personne très réputée et compétente, M. Cedric Ritchie, a présidé ce conseil et a effectué une recherche dans un secteur—et je crois qu'il est vraiment important de savoir à quel point les répertoires de candidats sont importants dans certains de ces cas au Canada—et il a retenu deux candidats qui ont été présentés au ministre. Le ministre en a choisi un, dont la candidature a été présentée au gouverneur en conseil, et dont la candidature a été présentée ici.

Le président: Quelle est cependant votre réponse à ma question? En tant que président de ce comité, je trouve inquiétant d'entendre dire que l'examen de la part du comité n'est pas vraiment d'une grande importance parce que si le comité n'est pas constitué à ce moment-là, nous procéderons de toute façon à la nomination.

L'hon. Reg Alcock: Non, monsieur le président.

Le président: C'est ce qui s'est passé dans ce cas-ci, monsieur.

L'hon. Reg Alcock: Si vous avez lu la déclaration du premier ministre lorsqu'il a soulevé la première fois la question de l'examen par un comité...

Avant que le premier ministre présente un énoncé de principe à ce sujet, et avant même qu'il devienne premier ministre, il a dit que selon l'ancien processus, c'est le gouverneur en conseil qui ferait la nomination—et c'est ce qui s'est passé—après quoi cette information serait communiquée au comité.

Nous avons l'habitude de constamment recevoir des piles de nominations que l'on faisait circuler parmi les députés. Le premier ministre a dit qu'il créerait un processus qui donnerait l'occasion au comité d'examiner les nominations et de commenter sur les compétences de la personne nommée avant que la nomination devienne définitive. C'est ce que nous avons fait. Nous avons respecté ce processus.

Ce qui s'est passé, c'est qu'au moment de la sélection qui a eu lieu avant que la Chambre siège, la nomination n'est entrée en vigueur qu'une fois que votre comité ait eu l'occasion de rencontrer M. Feeney et de discuter de ses titres de compétence.

Était-ce la façon idéale de procéder? De toute évidence, il existe certaines lacunes étant donné que le comité ne siégeait pas au moment où cela s'est fait. C'est pourquoi il s'agit d'un processus provisoire. N'oubliez pas que depuis le 15 mars, nous avons étudié de façon exhaustive la gouvernance des sociétés d'État.

Si vous consultez le rapport initial de la vérificatrice générale, vous constaterez qu'elle a énuméré une série de problèmes concernant la communication et la gouvernance dans le cadre de la Loi sur la gestion des finances publiques. Lorsque nous avons commencé à examiner cette question, nous aurions pu dire, très bien, nous allons remédier à la situation, mais nous avons décidé d'attendre, parce qu'il s'était passé tellement de choses dans le secteur de l'administration de grandes sociétés, surtout de grandes sociétés ouvertes. C'est suite au scandale Enron-Anderson et aux problèmes qu'a connus le Canada avec un certain nombre d'entreprises—Hollinger entre autres—que des changements législatifs ont été apportés aux États-Unis, et beaucoup de nos grandes sociétés se trouvent sur ces marchés boursiers. Des changements ont été apportés à la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario. Nous avons préféré examiner la question dans son ensemble, parce que c'est la taille de ces entreprises qui pose problème et que c'est une question de gestion de grosses entreprises. Nous tâchons d'incorporer une série de changements structurels à la façon dont nos sociétés d'État devront agir, et la façon dont l'actionnaire est représenté en constitue un aspect important.

• (1205)

Le président: Mais, monsieur le ministre, vous avez publié un communiqué annonçant ce nouveau processus en mars, avant les élections. La nomination à la Société canadienne des postes a été très médiatisée. Le problème était énorme en raison des dépenses non justifiées de 2 millions de dollars, je crois, engagées par M. Ouellet, l'ancien président. De toute évidence, vous saviez que le public allait suivre de près la situation.

Compte tenu de la façon dont ce nouveau processus s'est déroulé et que la nomination a été annoncée avant que le comité soit même constitué pour examiner la nomination, comment pensez-vous que qui que ce soit puisse prendre ce nouveau processus au sérieux?

L'hon. Reg Alcock: Je suppose que vous devrez l'évaluer en fonction des principes qui le sous-tendent, des mesures qui ont été prises et des résultats obtenus. Nous avons indiqué dès le départ qu'il s'agissait d'un processus destiné à privilégier l'excellence chez les candidats retenus, qui serait transparent et que nous présenterions la candidature de la personne en question à la Chambre. Nous avons respecté tous ces critères.

Si vous fondez votre argument sur le moment où cela a été fait, je concède que vous auriez peut-être une définition différente, mais les principes qui ont été énoncés au départ visaient à recruter le meilleur candidat. Il est assez difficile de prétendre, même selon les arguments de votre comité, que ce critère n'a pas été respecté.

Permettez-moi de décrire encore une fois le contexte. C'est une question qui risque de surgir dans d'autres secteurs. Comme je l'ai dit, la Société canadienne des postes est la septième plus grande société en importance au Canada. C'est aussi l'une des très rares sociétés exploitant un réseau national de services dans tout le Canada. Où se trouvent les candidats compétents auxquels vous pourriez faire appel pour fournir des conseils à une société publique chargée d'un tel mandat? Ces personnes ne sont pas nombreuses. En fait, les banques figurent parmi les rares groupes qui sont comparables.

Le président: Je suis sûr que c'est une question que voudront aborder les membres du comité, monsieur le ministre.

L'hon. Reg Alcock: Parfait. Je l'éplucherai.

Le président: Nous allons maintenant passer aux questions.

Oui, monsieur Szabo.

M. Paul Szabo: J'aimerais faire un rappel au Règlement, monsieur le président. J'allais mentionner que les sept minutes allouées aux conservateurs viennent d'expirer et que nous devrions passer à Mme Thibault.

Le président: Je vous remercie de votre conseil, monsieur Szabo.

M. Paul Szabo: Non, il ne s'agit pas d'un conseil; ce sont nos règles.

Le président: Je vais donc céder la parole à Mme Thibault, pour sept minutes.

L'hon. Reg Alcock: J'ai toujours respecté les prérogatives de la présidence.

[Français]

Mme Louise Thibault: Merci, monsieur le président.

Je respecte les prérogatives de la présidence également. Nous sommes tous des représentants. Compte tenu du peu de temps dont nous disposons pour vous rencontrer à nouveau, il est important selon moi que nous en bénéficions toutes et tous.

Premièrement, je vais prendre deux secondes de mon précieux temps pour vous remercier, monsieur le ministre, de la célérité avec laquelle vous nous avez envoyé le document en réponse à nos questions relativement au projet de loi C-11. Je voudrais vous remercier également d'avoir organisé une rencontre avec certains de vos représentants sur des suggestions que j'avais faites à l'égard de ce même projet de loi.

En ce qui a trait à la discussion d'aujourd'hui, vous avez mentionné deux éléments que je vais reprendre. Vous avez dit, entre autres, que la Société canadienne des postes est la septième entreprise en importance au Canada. J'espère, compte tenu de cela et du fait que nous pourrions avoir de très petites entités, que le processus ne sera pas remis en cause. Qu'il s'agisse d'une grande ou

d'une petite entité, que le salaire de la personne choisie soit de 300 000 \$ ou de 17 000 \$, si notre processus est rigoureux, j'espère qu'il le sera également dans tous les cas.

Deuxièmement, vous parlez d'un processus intérimaire. Votre communiqué de presse du 15 mars, monsieur Alcock, ne faisait pas du tout référence au fait que c'était intérimaire. Il y était question d'un nouveau processus. Je ne le lirai pas, mais le mot « intérimaire », ou l'idée d'intérim, n'apparaît nulle part. J'aimerais que vous nous donniez des précisions à ce sujet.

Troisièmement, les témoins—il s'agit, si je ne me trompe pas, de M. Ritchie et de M. McCallum—ont fait mention de la notion d'urgence. J'aimerais entendre vos remarques à ce sujet puisque nous savons tous et toutes qu'il y aura régulièrement des besoins opérationnels urgents. Des choses essentielles, il en existe, c'est une réalité. J'espère que le processus ne souffrira pas, d'entrée de jeu, de mesures d'exception, puisque si on vise vraiment la rigueur et la transparence, il ne faudrait pas que le processus soit banalisé. Il faudrait qu'il soit, au contraire, balisé et normalisé.

Finalement, considérez-vous que les exigences linguistiques font partie du profil de compétences? Je pose cette question très directement. Je n'ai pas d'objectif caché. J'ai posé cette question à M. Ritchie. Je lui ai demandé si un unilingue francophone ou un unilingue anglophone aurait pu être nommé. Lorsqu'il m'a répondu, il a évité la question en disant quelque chose à l'effet que ce n'était pas important étant donné que tous les documents sont traduits et qu'il existe un système d'interprétation. Là, je m'objecte. Il n'est pas vrai que le président va toujours bénéficier de services professionnels. Les gens sont en droit de s'attendre à ce que, lors de ses déplacements, la personne pourra vraiment représenter le Canada. Or, il faut être bilingue pour le faire.

• (1210)

[Traduction]

L'hon. Reg Alcock: Je vous remercie, madame Thibault. Vous avez posé plusieurs questions. Si j'en oublie une, dites-le-moi.

En ce qui concerne le premier point que vous avez soulevé, je suis en train de lire le communiqué qui a été diffusé, et vous avez raison, le titre du communiqué annonce un nouveau processus de nomination. Au paragraphe qui se trouve vers la fin du communiqué, on indique effectivement qu'il s'agit d'un processus qui s'inscrit dans une démarche plus vaste. Je l'ai dit à maintes reprises—et si vous lisiez le texte des observations que j'ai faites lorsque j'ai publié le communiqué et tout au long... J'ai toujours indiqué qu'il s'agissait d'un processus intérimaire. Je vais tâcher de vous fournir de meilleures explications.

Le problème auquel nous faisons face à ce moment-là—je devrais plutôt dire le problème auquel je faisais face, parce que j'ai été chargé de m'occuper de cette question—c'est que nous avons cerné un certain nombre de préoccupations qui avaient été soulevées à cet égard dans le rapport de la vérificatrice générale. Un grand nombre de hauts dirigeants de très grandes sociétés d'État avaient quitté leur poste, et nous avions deux choses à faire. Je ne voulais pas prendre de décisions hâtives sur la façon de régler la question, parce que je ne crois tout simplement pas que ces questions vastes et compliquées se règlent aussi rapidement que cela, mais parallèlement, comme je savais qu'il nous faudrait un certain temps pour tâcher de répondre aux questions de gouvernance, nous voulions établir un processus plus transparent que le processus précédent afin de permettre aux sociétés d'État de continuer à fonctionner.

La métaphore que j'utilise constamment c'est qu'essayer d'apporter des changements à des systèmes en place, c'est comme essayer de changer les pneus d'une voiture en train de rouler. Il faut que les activités se poursuivent. Il faut que le courrier soit livré, dans ce cas, ou que les trains circulent, pendant qu'on essaie de réfléchir à la façon dont on peut y apporter des changements. C'était donc le raisonnement sur lequel nous nous sommes fondés.

Nous avons en fait annoncé les principes—compétence, recherche, participation du comité de sélection et présentation au Parlement—dans ce même communiqué de presse.

Vous avez soulevé une question particulièrement importante, et avec laquelle je me suis débattu tout au long de cet examen, parce qu'il y a d'une part la Société canadienne des postes—en fait, la Société canadienne des postes est la septième société en importance au Canada, la plus importante société d'État—et d'autre part un service composé de 12 personnes, et il s'agit dans les deux cas de sociétés d'État. Il n'est tout simplement pas pratique qu'elles soient assujetties aux mêmes procédures de gouvernance. Je crois que c'est là un point important. Mais bien sûr les mêmes principes s'appliquent—la transparence, l'ouverture—, cela ne fait aucun doute.

Le deuxième aspect, c'est que dans certaines de ces sociétés d'État, comme l'Administration de pilotage des Laurentides, ils sont—j'oublie leur nombre précis—quatre ou cinq, et leur rôle consiste vraiment à administrer certaines questions qui intéressent les collectivités desservies par les pilotes et les pilotes mêmes. Les mécanismes prévus pour constituer ce conseil d'administration peuvent être assez différents de ceux en vigueur pour un conseil de portée nationale. Donc il n'est tout simplement pas logique de dire qu'il n'y aura aucune différence. Je dirais en fait qu'il serait peut-être préférable qu'il y ait une plus grande différence à cet égard que ce qui existe aujourd'hui. Il serait peut-être préférable de les catégoriser d'une façon qui correspond précisément au type d'activité qu'elles exercent. Ce serait sans doute un sujet dont il serait intéressant de discuter avec ce conseil.

Pour ce qui est de votre question concernant les langues officielles, essentiellement je considère que le pays est officiellement bilingue. Les instruments dont dispose le gouvernement du Canada devraient permettre de fonctionner dans les deux langues officielles.

Il se pose toutefois un problème au niveau de la nomination au conseil... J'aborde cette question parce que j'assume la responsabilité de la politique en matière de langues officielles à la fonction publique. Je ne crois pas que ce soit trop attendre de hauts fonctionnaires qu'ils soient à l'aise dans les deux langues officielles lorsqu'ils exercent leurs fonctions et lorsqu'ils sont appelés à assumer certaines fonctions. Je considère que c'est une attente raisonnable dans un pays bilingue.

• (1215)

Le président: Je vous remercie, monsieur Alcock.

L'hon. Reg Alcock: J'ai encore beaucoup à dire sur cette question.

Le président: L'intervenant suivant est M. Szabo. Il peut vous inviter à répondre à ces autres questions.

M. Paul Szabo: Je tiens à vous remercier, monsieur le ministre, de vous être joint à nous.

Dans le secteur privé, les entreprises souvent nommeront à leur conseil d'administration des personnalités importantes parce que cela fait partie de leur façon de fonctionner, c'est-à-dire d'établir des réseaux, de favoriser certaines synergies, etc.

La Société canadienne des postes comporte aussi un élément commercial. Voulons-nous nous aussi recruter des administrateurs de qualité tout comme le font les sociétés privées?

L'hon. Reg Alcock: Monsieur Szabo, vous soulevez un excellent point. Les exigences concernant les membres de conseils d'administration commerciaux sont devenues beaucoup plus sévères dans le secteur privé en raison des changements apportés à la Société des valeurs mobilières de l'Ontario et en raison de problèmes qu'ont connus d'autres sociétés comme entre autres la CIBC et Hollinger, et par conséquent on exige que les membres de ces conseils d'administration aient des compétences précises et il faut aussi que l'on puisse les rémunérer en fonction de ces compétences...

Il ne faut pas oublier, simplement pour vous situer un peu le contexte, que M. Feeney est un haut dirigeant dans ce pays et qu'il a accepté de faire ce travail pour 17 000 \$ par année. Vous savez qu'un membre d'un conseil d'administration entièrement fonctionnel d'une banque peut s'attendre à être rémunéré jusqu'à 100 000 \$ par année pour ce genre de poste. Donc le fait que Cedric Ritchie et M. Feeney et d'autres aient même choisi de faire ce genre de travail témoigne nettement de leur intégrité et de leur réputation.

Je crois, monsieur Szabo, que nous arriverons à un stade où nous devons faire face à ce genre de décision, parce que nous allons créer des attentes accrues en ce qui concerne la surveillance qu'exercent les membres de ce conseil. Je ne crois pas que nous irions aussi loin que ce qui se fait dans le secteur privé où il existe d'autres facteurs à prendre en compte, où on les oblige en fait à assumer personnellement la responsabilité de certaines choses. Mais nous leur imposerons des normes beaucoup plus strictes.

M. Paul Szabo: J'aimerais avoir certains éclaircissements, parce que cette question semble... Dans votre déclaration, vous parlez de sociétés d'État, d'agences, de fondations, etc., mais la lettre que nous avons ne parle que de sociétés d'État. Sommes-nous en fait en train d'établir un processus qui s'appliquera à toutes les nominations au sein d'agences, de fondations et de conseils d'administration des sociétés d'État?

Par ailleurs, ces règles seront-elles suffisamment souples pour tenir compte du fait que certaines nominations seront à temps plein, d'autres à temps partiel, etc.? Il ne peut pas y avoir des règles absolument identiques pour tout le monde. J'espère que vous pourrez éclairer notre lanterne à nous tous ici.

L'hon. Reg Alcock: Oui, très rapidement, monsieur Szabo, je vous remercie de votre question.

Je tiens à être clair. Il ne faut pas oublier que ce n'est pas un domaine dont le Conseil du Trésor est responsable. Ce mandat m'a été confié par le premier ministre.

Les questions dont nous traitons représentent les prérogatives du premier ministre. Il m'a donc demandé de faire des commentaires au sujet des nominations aux sociétés d'État. Il y a certainement un grand nombre de nominations qui débordent de ce cadre, et il appartiendra au premier ministre de décider de la façon dont il souhaite en traiter, même si à mon avis il considère que ce processus jouera un rôle consultatif. Mais je ne peux pas faire de supposition quant aux décisions qu'il prendra.

M. Paul Szabo: Le comité de sélection doit préparer un rapport, et la lettre que vous avez adressée au président par intérim et directeur général de la Société canadienne des postes énonce certains de ces critères. Notre comité n'a pas eu l'occasion de consulter un rapport du président du comité de sélection. Je me demande si à votre avis il serait utile que nous examinions entre autres : le nombre de candidats qui ont été envisagés et leur identité, pourquoi la décision a été prise—par exemple, s'il s'agit d'un administrateur, quelles sont les compétences que possédait cette personne dont le conseil avait besoin; combien d'hommes et de femmes ont été recrutés; quelles étaient leurs compétences linguistiques; comment avons-nous abordé toutes ces questions de manière à trouver le meilleur candidat correspondant aux besoins du conseil de manière à répondre aux objectifs que vous avez énoncés?

Un comité permanent auquel une nomination est renvoyée pourrait-il prendre connaissance du rapport du président du comité de nomination, qui commente tous les éléments dont il aurait fallu tenir compte?

L'hon. Reg Alcock: Le premier ministre a dit essentiellement que la présentation du candidat à ce comité faisait partie du processus de nomination. Par présentation à ce comité, j'entends que le comité va recevoir un avis avant que la nomination ne soit définitive et sera ainsi mis au courant que la personne concernée est le candidat recommandé. Le comité, je dirais, devra agir dans certains délais—car il ne pourra pas délibérer indéfiniment—et prendre une décision. Il se peut que les membres du comité, comme c'est le cas actuellement, étudient les compétences du candidat et, n'ayant pas de questions, les choses suivront leur cours et les candidats seront réputés nommés. Le comité pourrait demander des renseignements précis qu'il souhaite prendre en compte au moment de la présentation du nom et du curriculum vitae. Vos recommandations à cet égard sont certainement les bienvenues.

• (1220)

M. Paul Szabo: D'accord. Une dernière question.

En ce qui concerne le copinage—je parle ici de copinage apparent et réel—les ministres qui ont un portefeuille doivent respecter certaines règles, c'est-à-dire s'abstenir de certaines choses une fois qu'ils sont nommés. Il y a une raison à cela. Je suppose que cela pourrait également s'appliquer aux membres du conseil d'administration. S'il s'agissait de gens qui auraient des rapports qui ne soient pas indépendants par ailleurs, comment nous protéger contre d'éventuels conflits d'intérêts aujourd'hui comme demain? Faudrait-il qu'il y ait une déclaration de relations passées avec toute partie prenante liée à ce conseil d'administration ou aux gens qui s'occupent du processus?

L'hon. Reg Alcock: Je pense que la transparence est un outil utile lors de la prise de décisions. Un point c'est tout. Il nous faut être conscients d'une chose, et c'est au coeur même de cet aspect du débat. Je prétends—et ce n'est pas la première fois que je le dis—qu'une des choses intéressantes de ce comité, contrairement à d'autres, est le fait qu'il n'est pas animé par des idéologies. Je pense que nous partageons tous le même objectif—tous les partis—un souhait commun de pouvoir compter sur une gestion compétente, de bons processus, etc. En fait, M. Martin a réitéré cela à plus d'une reprise. M. Martin et moi-même, même si nous sommes d'excellents amis, ne partageons pas nécessairement la même position idéologique.

Je viens d'avouer mon copinage, voyez-vous.

Mais la question qui se pose est la suivante. Un candidat de qualité devrait-il être exclu parce qu'il est conservateur? Un candidat de

qualité devrait-il être exclu parce qu'il est partisan du Bloc? Je dis que non. Il faut que le jugement porte sur les qualités du candidat. De la même façon, le fait qu'un candidat soit néo-démocrate—même si un banquier néo-démocrate doit être difficile à trouver—ou libéral peut être un facteur sur le plan de la transparence s'il s'agit de décisions pour choisir un candidat compétent et le mettre à la tête d'une grosse société et que... Il serait déplorable que nous nommions des gens à cause de leurs simples allégeances partisans mais il serait tout aussi déplorable d'exclure des gens compétents pour les mêmes raisons. Il faut que nous soyons guidés exclusivement par les besoins de la société et la nécessité de choisir la personne la mieux qualifiée pour le poste.

Le président: Merci, monsieur le ministre.

Monsieur Martin, vous avez sept minutes et ce sera ensuite à M. Preston.

M. Pat Martin (Winnipeg-Centre, NPD): Merci, monsieur le président, et merci monsieur le ministre.

Beaucoup de vos propos sont vrais en général dans l'abstrait que l'on pourrait qualifier d'administratif.

L'hon. Reg Alcock: Comprend-il les amitiés personnelles?

M. Pat Martin: Vous pouvez dire cela en public.

Il y a des antécédents. Disons les choses ainsi.

• (1225)

L'hon. Reg Alcock: Il y a des antécédents. En effet, Pat.

M. Pat Martin: Mais nous ne devons pas nous éloigner de l'essentiel du sujet d'aujourd'hui, à savoir qu'au mois de mars dernier, avec grand battage publicitaire, vous et votre gouvernement avez fait des discours grandioses sur la nécessité de combler le déficit démocratique. L'un des aspects—et je pense que c'est un aspect clé et intégral à la déclaration de principe—était que le nouveau système devait nous débarrasser du patronage, du copinage et de ce que tout cela sous-entend. C'est là-dessus que vous avez émis le communiqué de presse, à la suite du discours que vous avez prononcé le 15 mars en Colombie-Britannique.

Et voilà qu'à la première occasion, au moment où vous pouviez prouver que les choses allaient se faire différemment en vertu du nouveau régime, nous découvrons que le poste est comblé, et tout le monde peut constater que le président du comité de sélection est un bon copain du milieu des banques, qui a l'oreille du ministre, et qui recommande un bon copain du milieu des banques comme la personne qui convient. Voilà l'image. C'est cela qui nous préoccupe aujourd'hui. N'est-ce pas?

Je vais vous poser deux questions. Sur le plan administratif, pourquoi le gouvernement estime-t-il qu'il lui appartient de procéder à ces nominations si les sociétés d'État sont si indépendantes et autonomes?

Dans le secteur privé, le conseil d'administration est parfaitement capable de nommer son président et le premier dirigeant chargé de mener la boîte. Pourquoi le gouvernement estime-t-il encore qu'il doit maintenir cette emprise sur les sociétés d'État indépendantes?

Deuxièmement, ne convenez-vous pas qu'il y a une contradiction flagrante entre votre déclaration de principe du 15 mars et la lettre que vous avez envoyée au comité de sélection, dans laquelle figurent toutes sortes de distinguos qui sont dignes de *La ferme des animaux*? Dès que les règles sont établies, on commence à les enfreindre ou à faire preuve de créativité pour les contourner.

L'hon. Reg Alcock: À quelle question voulez-vous que je réponde en premier?

M. Pat Martin: Celle qui concerne la déclaration de principe. Pourquoi, si les sociétés d'État sont censées être indépendantes, le gouvernement continue-t-il de procéder aux principales nominations?

L'hon. Reg Alcock: Monsieur Martin, je suis ravi que vous ayez choisi celle-là parce que c'est la plus importante des deux.

Je vais vous dire pourquoi je suis convaincu que le gouvernement a le droit de procéder aux nominations au conseil d'administration. Le problème de la gouvernance ne se pose pas uniquement dans le secteur public ou dans le cas des sociétés d'État. Vous savez très bien qu'il y a une démocratisation des sociétés par actions. Le problème est que si on laisse les conseils d'administration à eux-mêmes, la tendance qui s'installe—et cela est prouvé et c'est tout simplement humain—est que les administrateurs nomment des gens qu'ils connaissent.

Ça devient un peu comme une autarcie. Il devient facile d'être pressenti par un cadre supérieur. C'est un problème qui a été cerné dans le cas qui nous préoccupe.

Quant à moi, et c'est un sujet qui n'est pas clos, je prétends que l'actionnaire de Postes Canada, c'est la population du Canada. Qui représentent la population du Canada? Ce sont les gens réunis autour de cette table. Elle a 308 représentants. Nous désignons quelqu'un—parce que notre gouvernement forme l'exécutif—qui assume cette responsabilité, qui surveille les intérêts de l'actionnaire, et nous lui demandons de se présenter devant un comité pour rendre compte de ses décisions.

Je dirais que la réforme qui a la plus haute importance, est la présentation du candidat au comité, pour garantir la transparence. Je vais présenter un document sur la responsabilité ministérielle dans tout cela et vous allez sans doute découvrir... même si je ne dois pas préjuger de la décision finale, je vais certainement préconiser vigoureusement que nous allions davantage dans ce sens-là.

Vous voudrez sans doute vous renseigner sur les différences entre les diverses sociétés d'État, mais il faut bien dire que beaucoup de ces sociétés dépensent des deniers publics. Elles dépensent des deniers publics fournis par les contribuables et la seule reddition de comptes du point de vue du contribuable passe par vous. Je ne pense pas que nous voulions interrompre cette reddition de comptes.

M. Pat Martin: Il existe un problème d'ordre pratique, à savoir que notre comité n'a pas le temps de revoir toutes les nominations que vous faites. Ne serait-il pas préférable que le comité établisse une série rigoureuse de critères? Il vous incomberait alors de prouver que ces nominations ont été faites conformément aux critères que nous avons établis. Cela ne serait-il pas plus logique?

L'hon. Reg Alcock: Ou ce que vous pourriez faire—je le répète, et ne l'oubliez pas, il existe 46 sociétés d'État très différentes. Vous voudriez donc peut-être des critères différents pour certaines d'entre elles. Vous pourriez vous adresser à ces conseils, travailler en collaboration avec le groupe responsable et faire en sorte qu'ils définissent les compétences dont ils ont besoin à cet égard. Vous pourriez travailler, et le comité pourrait y participer, à définir les dimensions de la surveillance pour exiger... Comment pouvez-vous indiquer en quoi consiste la surveillance?

Permettez-moi de vous donner un autre exemple. Vous ne voulez pas d'une surveillance qui entraîne une ingérence dans les politiques parce que l'une des raisons d'être d'une société d'État, c'est son caractère indépendant. Donc l'orientation stratégique est fournie par le biais des lois et des règlements, dont s'occupent la Chambre et tous les représentants des actionnaires. Mais pour ce qui est de la surveillance, devrions-nous insister pour que la vérification interne

se fasse de telle façon ou qu'ils doivent utiliser ce genre de...? Tout à fait. Je crois que c'est un débat utile.

Pour ce qui est de la question de temps, je crois qu'elle est extrêmement importante et cela nous ramène à la discussion concernant les types de ressources dont la Chambre dispose pour assurer un contrôle adéquat du Budget des dépenses. Si vous dressez la liste des choses qu'on vous demande de faire, c'est une lourde tâche, mais il est extrêmement important que vous y participiez.

• (1230)

M. Pat Martin: Je vous remercie.

Simplement parce qu'il me reste très peu de temps, même si j'aimerais poursuivre cette discussion sur ce thème général de la politique, ne convenez-vous pas que lorsque M. Feeney a été engagé, ces personnes n'ont pas respecté l'esprit de l'annonce que vous avez faite le 15 mars? Ils ont grandement dérogé à la façon dont vous avez incité le public à croire le 15 mars que se feraient ces nominations à l'avenir. En convenez-vous?

L'hon. Reg Alcock: Je conviendrais, monsieur Martin, que la façon dont vous avez décrit la chose, en disant qu'au départ il y avait les trois vieux copains de la banque... c'est peut-être la perception que l'on pourrait en avoir.

M. Pat Martin: La perception.

L'hon. Reg Alcock: Vous avez peut-être raison, mais revenons à la discussion concernant le travail à accomplir et les candidats compétents à recruter pour ce travail en particulier. Je n'ai entendu personne où que ce soit mettre en doute l'intégrité de Cedric Ritchie. Je n'ai entendu personne ici mettre en doute la compétence de Gordon Feeney. En fait, j'ai entendu des membres de ce comité de tous les partis mentionner précisément sa compétence.

M. Pat Martin: Là n'est pas la question.

L'hon. Reg Alcock: Oui, mais notre tâche consiste à trouver le meilleur candidat pour le poste.

M. Pat Martin: Donc cette fois-ci, cela a fonctionné.

Le président: Monsieur Martin, votre temps est écoulé. Je vous remercie, monsieur le ministre.

Monsieur Preston, vous avez sept minutes.

M. Joe Preston (Elgin—Middlesex—London, PCC): Je vous remercie d'être des nôtres.

Comme vous le savez, j'ai posé quelques questions à ce sujet, donc nous allons poursuivre dans cette veine.

Vous avez parlé de souplesse opérationnelle et d'assurer la meilleure équivalence possible—en disant que les sociétés d'État doivent posséder ce genre de qualités. Il faut qu'elles reflètent, à mon avis, les pratiques exemplaires des sociétés privées. Si nous sommes la septième société en importance au Canada, c'est ce que nous devons faire. Nous devons développer des pratiques exemplaires pour éviter, je suppose, le genre de situation dont on a parlé en mars lorsque les personnes obtiennent de l'avancement non pas en fonction de leurs compétences mais en fonction des gens qu'ils connaissent. M. Martin l'a clairement indiqué dans ses questions lorsqu'il a dit que si cela ne correspond pas à la réalité, on a de toute évidence l'impression que c'est effectivement la réalité dans ce cas. On a trois copains qui se connaissent et l'un d'entre eux obtient un emploi grâce à ses relations. Si nous disons aux journaux que cela ne se reproduira plus jamais et que par la suite immédiatement la première fois on a l'impression que c'est ce qui se passe, un certain doute s'installera. Vous venez vous-même de dire que vous avez tendance à nommer les personnes que vous connaissez.

La raison pour laquelle vous avez publié ces lignes directrices le 15 mars, c'était pour s'assurer que ce ne sont pas les personnes que vous connaissez qui prennent les décisions. Il y a toutes sortes d'obstacles aux quatre étapes de votre processus de nomination : il faut constituer des comités de sélection de façon à ce que les candidatures ne soient pas proposées par une seule personne; il faut faire appel à des entreprises professionnelles de recrutement afin qu'on ne propose pas la candidature de personnes que l'on connaît; un comité de sélection présentera la proposition au conseil d'administration de sorte que ce soit au moins un groupe plus important qui s'en occupe afin qu'il ne s'agisse pas de quelqu'un que vous connaissiez, puis à un certain stade, ces nominations nous seront soumises ici pour que nous les approuvions ou au moins pour que nous en discutons, afin qu'un comité puisse au moins déterminer si le processus a été suivi.

Était-ce bien votre intention lorsque vous avez présenté ces directives provisoires le 15 mars? Il y a toute une série d'étapes à suivre pour vous empêcher de nommer les personnes que vous connaissez.

L'hon. Reg Alcock: J'en ferais une description légèrement différente, et j'agisrais aussi de façon différente aujourd'hui que par le passé parce que j'en sais beaucoup plus aujourd'hui. Je comprends beaucoup mieux comment tout ce système fonctionne. Mais le fait est que je ne veux pas invoquer uniquement l'argument selon lequel la fin justifie les moyens parce que c'est là où je pourrais en arriver et ce n'est pas mon intention.

Ce n'est pas que le processus n'a pas d'importance. Bien sûr qu'il est important. Les principes qui guident ce processus toutefois sont également importants, et je crois que l'on a respecté ces principes. Je soutiendrais que le fait que Cedric Ritchie connaissait Gordon Feeney n'a absolument aucune espèce d'importance.

M. Joe Preston: Croyez-vous que cela semble n'avoir aucune importance?

Hon. Reg Alcock: Le problème, voyez-vous, c'est que nous passons beaucoup trop de temps à nous occuper des apparences plutôt que des compétences. Je dirais que l'un des problèmes de la gestion publique, c'est qu'elle tâche d'éviter certaines perceptions plutôt que de viser l'excellence.

M. Joe Preston: Je suis désolé de vous interrompre, monsieur Alcock, mais je ne cherche pas à éviter les apparences. Je cherche à suivre le processus pour que les apparences correspondent à ce qu'il faut voir.

L'hon. Reg Alcock: Monsieur Preston, cette remarque ne s'adresse pas à vous, tout ce que je fais, c'est de soulever une préoccupation que les députés ici présents m'ont entendu soulever depuis des années. Je veux faire valoir que l'un des problèmes que connaît la gestion publique compétente, c'est la façon dont le discours public, sous l'impulsion des médias fébriles, a déformé le sens de ce que nous essayons de faire.

Ce que nous essayons de faire ici, c'est de nommer des personnes hautement compétentes à des postes de direction. M. Feeney n'a pas besoin d'emploi. En ce qui concerne le montant de 17 000 \$ qu'il reçoit pour ce travail... je dois vous dire que je ne connais pas M. Feeney personnellement, mais je doute fort que ce salaire lui permettra de chauffer ses enfants. Ce n'est pas ce qui le motive. Il fait partie des rares personnes dans ce pays qui comprennent en fait en quoi consiste l'administration d'une organisation énorme qui compte des employés partout au pays dans des centres de services... Et la liste de ce genre de personnes n'est pas longue. S'il s'agissait du

poste permanent de président-directeur général, un poste de longue durée, je serais beaucoup plus inquiet.

• (1235)

M. Joe Preston: Je vous dirai que le dernier président du conseil a obtenu le poste de PDG, donc il est peut-être nécessaire de montrer que cela ne se reproduira pas.

L'hon. Reg Alcock: Je comprends très bien vos préoccupations. Je vous invite à me convoquer à nouveau une fois que nous aurons publié le document sur la gouvernance des sociétés d'État, car je crois que vous constaterez que ce document aura donné suite à un grand nombre de vos préoccupations. Je dirais qu'il faut absolument que cela se fasse dans un environnement qui... Comme je l'ai déjà dit, qu'il s'agisse de 45 000 employés ou de 12 employés, il faut que ce soit le même modèle d'entreprise.

M. Joe Preston: Exact. Il faut que ce système puisse fonctionner pour tout le monde.

L'hon. Reg Alcock: Nous devons régler le problème, c'est tout.

M. Joe Preston: Je comprends. Je doute que la personne que vous avez engagée comme président du conseil du parc automobile de Toronto suscite l'indignation des médias.

L'hon. Reg Alcock: Oui, tout à fait... Bien qu'on ne sait jamais.

Nous devons trouver le moyen de dissocier les décisions administratives de la polémique constamment soulevée dans la population par ceux qui vont trop loin et nuisent à la qualité de gestion à tous les niveaux.

M. Joe Preston: Puis-je aborder quelques autres questions?

Je vais paraphraser le témoignage de M. Feeney devant notre comité.

Je lui ai demandé s'il y avait perception que la procédure n'avait pas été suivie et il a convenu que oui. Il a dit je suis d'accord, je lis les journaux et je viens d'entendre le débat à propos... Il a dit qu'il était d'accord.

Puis il a dit qu'il n'était pas en désaccord. Il essayait simplement de dire qu'il ne peut pas assumer personnellement la responsabilité de sa propre nomination.

Je vous pose donc la question. Qui en est responsable?

L'hon. Reg Alcock: Dans ce cas en particulier, et dans le cadre du processus provisoire, on a demandé au comité de nomination du conseil de proposer des candidatures. Dans ce cas-ci, M. Ritchie présidait le comité de nomination. Il a proposé deux noms au ministre et le ministre en a retenu un.

M. Joe Preston: Selon vos directives et dans ce cas, il incombe au président du comité de nomination de ce conseil de suivre ces procédures?

L'hon. Reg Alcock: Effectivement oui, le comité de nomination du conseil.

M. Joe Preston: M. Ritchie nous a dit qu'en raison du caractère discrétionnaire des directives, il est parti du principe dans la lettre qui a ensuite été envoyée... comme M. Martin l'a dit, qu'il y avait une certaine marge de manoeuvre... Il a considéré qu'il suivait les directives.

L'hon. Reg Alcock: C'est exact, et il a trouvé un excellent candidat.

M. Joe Preston: Sans vouloir vous vexer, vous venez d'inclure M. Martin parmi vos amis aussi. Cela ne témoigne pas de la qualité de vos amitiés, ni de la qualité des amis de M. McCallum, parce que je crois que vous en avez probablement tous les deux quelques-uns. Cependant, je ne crois pas que les Canadiens devraient être obligés de les accepter comme directeurs et présidents de sociétés d'État.

Vous comprendrez que les copains tout aussi compétents qu'ils soient n'en continueront pas moins d'être considérés comme des copains. Compte tenu de la marge de manoeuvre qui a été prévue dans la deuxième série, il est possible d'engager des copains qualifiés. Je vous pose donc la question suivante. Croyez-vous que si nous utilisons ces directives imparfaites, nous continuerons d'aboutir à ce résultat? Lorsque le rapport sur la gouvernance des sociétés d'État sera déposé, renfermera-t-il les directives très rigoureuses du 15 mars ou les directives du 23 avril qui permettent une certaine marge de manoeuvre?

Le président: Pouvez-vous répondre brièvement.

L'hon. Reg Alcock: Nous sommes en pleine discussion. Je crois qu'il s'agira d'un processus entièrement nouveau.

Le président: Je vous remercie, monsieur le ministre.

Monsieur Godbout, vous avez sept minutes, après quoi nous passerons à M. Poilievre.

M. Marc Godbout (Ottawa—Orléans, Lib.): Je vous remercie, monsieur le président.

Je tiens à nouveau à remercier le président de s'être libéré pour comparaître devant le comité. J'espère que nous aurons l'occasion de le voir souvent au cours de nos délibérations.

Nous avons parlé entre autres du rôle de directeur de société d'État. J'aimerais savoir quand nous allons nommer les PDG de ces sociétés d'État. Je comprends un peu ce que M. Martin dit. Je crois qu'une des fonctions principales d'un conseil d'administration est probablement de nommer un PDG, parce que cette nomination déterminera l'orientation de la société ou de l'organisation.

Il y a trois éléments qui interviennent ici. Le conseil qui veut jouer un rôle, le gouvernement qui veut avoir son mot à dire, et probablement un comité comme le nôtre... Le Parlement voudrait surveiller le processus. Dans le cadre de votre étude actuelle, comment envisagez-vous l'interaction de ces trois éléments de manière à continuer d'assurer l'efficacité de cette société ou de cette organisation?

• (1240)

L'hon. Reg Alcock: C'est une excellente question, monsieur Godbout.

En réponse à votre première observation, en fait j'aime bien venir ici, alors je viendrai aussi souvent que voudrez vous entretenir avec moi.

Il ne fait aucun doute qu'il faut tenir compte ici de trois éléments différents—les administrateurs, le président du conseil et le PDG. Les exigences en ce qui a trait au PDG sont tout à fait en fonction des besoins de la société. On peut songer à certains éléments du processus qui sont différents des autres à cet égard. Le processus de reddition de comptes des administrateurs est différent. Le PDG doit normalement rendre des comptes au conseil d'administration, non pas au gouvernement. Les administrateurs et le président du conseil doivent rendre des comptes au gouvernement, car ils représentent les actionnaires. Il y a donc des différences à ce niveau.

Je ne voudrais pas en dire davantage à ce sujet, franchement, car je suis au beau milieu de cette conversation finale. Je pense cependant

qu'il y a ici des éléments liés au processus, et vous y faites allusion lorsque vous dites qu'il y a des conseils d'administration qui n'ont pas encore leur PDG, et que nous devons y remédier. Il n'y a rien qui les empêche de le faire. C'est pour cette raison que nous avons un processus intérimaire. Je pense qu'en toute équité à l'égard de certains d'entre eux, ils attendent ce document plus général. Mais je suis tout à fait fixé. Ce que je veux en fin de compte, et je pense que M. Preston, Mme Thibault et d'autres se lèveront pour applaudir, c'est la rigueur et la qualité de la réflexion qu'on retrouve dans ce rapport. J'imagine que s'il y a des éléments quelconques qui vous préoccupent le moins, vous ne vous gênez pas pour m'aider à les corriger.

M. Marc Godbout: Il y a un autre aspect, car je crois comprendre que vous avez fait un examen très complet, et je vous en félicite. On ne peut pas avoir une gouvernance fragmentée. Cela rassure un peu lorsque l'on rappelle qu'il y a une différence entre les sociétés d'État. Certaines ont un impact plus direct sur les collectivités, et je vais vous donner mon exemple préféré : la Commission de la capitale nationale. Je sais que votre examen ne porte pas uniquement sur les nominations, monsieur le président, mais jusqu'où ira votre examen du processus, portera-t-il sur des éléments comme les séances à huis clos pour certaines de ces sociétés qui parfois comptent sur les règlements du Conseil du Trésor pour fonctionner de cette façon, dans le cas d'un organisme comme la Commission de la capitale nationale—ce n'est qu'un exemple—qui devrait faire participer la collectivité? Cela est source de frustration. Jusqu'où votre examen ira-t-il?

L'hon. Reg Alcock: C'est cela, traînez-moi au beau milieu de ce débat.

Monsieur Godbout, les députés de la région de la capitale nationale ont exprimé leur préoccupation étant donné que cette société en particulier est assez fermée, mais c'est la même chose pour d'autres. Je peux vous dire que j'examine la question de très près. Je crois que nous avons des recommandations qui répondront à cette préoccupation.

Il y a quelques principes fondamentaux ici. Le premier, c'est que ces organisations sont tenues de rendre compte aux contribuables canadiens. Ce ne sont pas des organisations privées qui fonctionnent à leurs propres fins. Par conséquent, nous avons le droit d'établir certains critères à l'égard de ces organisations, et nous devrions le faire. Le deuxième principe c'est qu'en faisant cela, nous voulons obtenir la meilleure gouvernance et les meilleurs régimes de gestion possible, car nous visons l'excellence. Nous devons trouver une façon de déterminer comment les politiques gouvernementales sont exprimées et comment se fait la surveillance afin de s'assurer d'obtenir les meilleures décisions de gestion possible. Pour moi, la transparence est extrêmement importante. C'est toujours important. Plus nous aurons de transparence, d'ouverture, plus il y aura de gens qui participent à ces décisions et à ces débats sur la sensibilisation, mieux ce sera.

Je dois vous dire cependant que je reviendrai devant votre comité à un moment donné pour parler de la possibilité d'éliminer certaines choses de l'accès à l'information, ce qui fait en sorte qu'il y a moins de transparence. Lorsque je ferai cela, je viendrai ici avec la vérificatrice et d'autres personnes, au nom de la bonne gouvernance, non pas pour d'autres raisons. C'est ici que se rencontrent le débat public et le débat sur la bonne gestion. J'espère que votre comité prendra ces questions très au sérieux.

•(1245)

M. Marc Godbout: Avons-nous une date approximative à laquelle cet examen sera terminé?

L'hon. Reg Alcock: Aussitôt que ce sera humainement possible. Je ne contrôle pas tous les aspects. Je dois suivre un processus. J'ai eu un excellent appui du premier ministre à cet égard. Vous vous rappellerez que c'est le premier ministre qui a fait cette déclaration au sujet de l'examen du comité. C'est grâce à son engagement si nous avons pu autant relever la barre en ce qui concerne la transparence, mais il me reste encore certains éléments du processus à compléter, ensuite j'aurai terminé.

J'avais espéré terminer plus tôt, mais en toute équité, si le processus est lent, j'en prends personnellement une part de responsabilité car j'ai pensé qu'il serait peu judicieux de ne pas aborder ces questions de gouvernance plus générales alors qu'autant avait été fait dans le secteur privé à cet égard.

Le président: Merci, monsieur Godbout.

Cinq minutes, monsieur Poilievre, suivi de M. Gagnon.

M. Pierre Poilievre (Nepean—Carleton, PCC): Mes questions seront très directes et si cela est possible, je vous demanderais de répondre oui ou non.

L'hon. Reg Alcock: Ce n'est pas la réponse que vous obtiendrez.

M. Pierre Poilievre: Nous pouvons toujours espérer.

J'ai une question très directe. Est-ce que votre collègue M. McCallum a suivi les règles lorsqu'il a nommé son ami M. Feeney?

L'hon. Reg Alcock: Est-ce la question?

M. Pierre Poilievre: Oui.

L'hon. Reg Alcock: Je pense que si on revient à la discussion que nous avons eue autour de la table... la réponse à cette question est oui.

M. Pierre Poilievre: A-t-il suivi vos lignes directrices?

L'hon. Reg Alcock: Il a respecté l'intention ou les principes sous-jacents aux lignes directrices que j'ai mises en place, il a fait preuve de souplesse comme il le devait, et il a trouvé un candidat idéal.

En le décrivant, comme vous continuez de le faire, comme un ami, et en brossant un tableau pour laisser entendre que c'était en quelque sorte du patronage ou du copinage, ce n'est que... Vous êtes jeune; laissez tomber. Tenez-vous-en aux faits. Regardez la qualité du résultat.

M. Pierre Poilievre: Vous croyez donc que M. McCallum a suivi toutes vos lignes directrices.

L'hon. Reg Alcock: Je pense que nous avons trouvé un candidat idéal. Je pense que nous avons une personne que tout le monde ici autour de cette table a reconnu comme étant un candidat de première classe.

M. Pierre Poilievre: Mais j'ai demandé s'il avait suivi les règles. Nous demandons s'il a suivi les règles au cours du processus de nomination.

L'hon. Reg Alcock: Il a suivi exactement l'esprit de ce que j'ai proposé. Je suis entièrement convaincu qu'ils ont fait exactement ce que je voulais. Ils ont trouvé un candidat extrêmement compétent et intègre...

M. Pierre Poilievre: Mais a-t-il suivi les lignes directrices?

L'hon. Reg Alcock: Oui.

M. Pierre Poilievre: Il les a suivies. Toutes les lignes directrices ont été suivies?

L'hon. Reg Alcock: Vous voulez vraiment passer beaucoup de temps à m'interroger pour mettre les points sur tous les « i » et les barres sur tous les « t ». Est-ce là votre intention? Et qu'est-ce que cela va nous donner à votre avis?

M. Pierre Poilievre: Ce que vous m'avez dit tout à l'heure...

L'hon. Reg Alcock: Tentez-vous de démontrer...? Voulez-vous que je démontre qu'à mon avis M. Ritchie a peut-être fait preuve de souplesse? Il l'a déjà admis au cours de son témoignage, et je pense qu'il a très bien fait et que le résultat le prouve bien.

M. Pierre Poilievre: La raison pour laquelle j'essaie d'avoir une réponse directe à cette question...

L'hon. Reg Alcock: Oui est une réponse directe.

M. Pierre Poilievre: ...c'est que vous avez dit tout à l'heure qu'à votre avis la nature humaine fait en sorte que les gens ont tendance à favoriser les personnes qu'ils connaissent...

L'hon. Reg Alcock: Oui.

M. Pierre Poilievre: ...et c'est pourquoi nous avons des règles très strictes. C'est la raison pour laquelle vous avez annoncé avant les élections que des règles seraient mises en place, mais il apparaît clairement depuis cette annonce avant les élections que ces règles ne sont pas suivies et que l'on a contourné vos propres lignes directrices pour nommer cette personne en particulier au poste qu'elle occupe à l'heure actuelle. C'est pourquoi je veux mettre les points sur tous les « i » et mettre la barre sur tous les « t ».

C'est pour répondre à votre question lorsque vous me demandez pourquoi nous voulons que le processus de nomination soit respecté dans tous ses détails.

Permettez-moi d'expliquer en détail le processus que vous avez annoncé. Le comité de sélection aura recours à une entreprise professionnelle de recrutement pour trouver un candidat apte—cela n'a pas été fait. Dans le cas du premier dirigeant et du président d'une société, les postes seront annoncés dans la *Gazette du Canada* et les journaux nationaux—ça n'a pas été fait.

Nous avons ici deux exemples. Une liste de seulement deux personnes a été donnée au ministre et il a fait la nomination sans le comité d'examen. Voilà une autre dérogation. Et ce n'est que par la suite qu'il a pensé au comité. Ce n'est qu'une fois la décision prise qu'il est venu devant le comité pour parler de cette nomination.

L'hon. Reg Alcock: Ce n'est pas vrai.

M. Pierre Poilievre: On a donc fait fi d'une série d'étapes clés qui sont essentielles selon vos propres lignes directrices, et pourtant vous êtes toujours d'avis que toutes les règles ont été suivies.

L'hon. Reg Alcock: Oui. Est-ce là votre liste?

M. Pierre Poilievre: Certainement.

L'hon. Reg Alcock: Vous parlez des responsabilités de M. McCallum. La responsabilité de M. McCallum était de recevoir un rapport du comité de sélection après que ce dernier ait fait sa recherche et choisi les candidats. C'est ce qu'il a fait.

M. Cedric Ritchie présidait le comité de sélection à titre de membre de ce conseil d'administration. Le comité a proposé deux noms à M. McCallum. M. McCallum a examiné les deux candidatures et il a fait son choix. La personne a été nommée par le gouverneur en conseil et la candidature a été présentée à votre comité. C'est exactement le processus à suivre.

Lorsque vous dites que cela a été présenté par la suite... le premier ministre s'est engagé à le faire dans une allocution qu'il a présentée en 2002. Il en a parlé tout au long. On ne peut tout simplement pas dire que c'est une décision qui a été prise après coup.

• (1250)

M. Pierre Poilievre: Il ne fait aucun doute qu'il en parle beaucoup.

L'hon. Reg Alcock: Le problème, monsieur, si vous me le permettez, c'est que la sagesse vient avec l'âge. Nous pouvons nous disputer comme ça...

M. Pierre Poilievre: Ce n'est pas toujours le cas.

L'hon. Reg Alcock: Non, sérieusement, c'est une question importante pour moi.

Ce que nous faisons au gouvernement depuis quelque temps, c'est que nous transposons au comité le débat de la période des questions, et plus nous faisons cela, plus nous perdons de vue notre objectif, qui est d'exiger l'excellence dans la gestion des institutions publiques. Notre contribution aura été énorme. Si tout ce que vous voulez faire ici est de poursuivre le débat que vous avez eu avec John McCallum au sujet de la situation, allez-y, mais vous perdez du temps qui est important.

M. Pierre Poilievre: Le comité est également un endroit où il faut rendre des comptes, et je pense que nous pouvons demander...

L'hon. Reg Alcock: Une reddition de comptes significative.

M. Pierre Poilievre: ...des questions très directes pour savoir si le processus de nomination a ou non été suivi et...

L'hon. Reg Alcock: Permettez-moi de vous donner une réponse directe. Je suis convaincu...

M. Pierre Poilievre: Et en passant, ces questions n'ont rien à voir avec mon âge. Je veux que ce soit bien clair pour vous. Ces questions ont tout à voir avec l'obligation de rendre compte.

L'hon. Reg Alcock: Non, mais elles ont beaucoup à voir avec votre manque d'expérience à titre de parlementaire.

M. Pierre Poilievre: Eh bien, si vous voulez que cela dégénère en une attaque personnelle, allez-y, mais le fait est que les règles n'ont pas été suivies. Vous tentez de détourner l'attention en m'attaquant personnellement en raison de mon âge, et je pense que cela est inacceptable.

L'hon. Reg Alcock: Non, très bien. Permettez-moi d'apporter un éclaircissement.

Je m'excuse si c'est l'impression que je vous ai donnée. Si vous consultez le harsard, vous constaterez que c'est là un argument que j'évoque constamment. C'est quelque chose que je dis constamment, je peux vous l'assurer.

Ce n'est pas votre âge. C'est le fait que les nouveaux parlementaires arrivent ici, comme nous en 1993... en fait, si vous aviez été là à l'époque... bon nombre d'entre nous sommes arrivés ici et personne ne nous a dit ce qu'il fallait faire, alors nous sommes arrivés ici et nous nous sommes débattus et nous avons transformé les comités en périodes de questions et nous avons perdu quelque chose de très important.

Le président: Je pense que nous nous éloignons un peu de la question qui nous intéresse.

L'hon. Reg Alcock: Mais je veux que ce soit bien clair. Cela n'a rien à voir...

Le président: Votre temps est écoulé, monsieur Poilievre.

Nous allons maintenant passer à M. Gagnon qui sera suivi de Mme Marleau.

[Français]

M. Marcel Gagnon (Saint-Maurice—Champlain, BQ): Merci, monsieur le président.

Monsieur le ministre, si l'âge est un signe de sagesse, je dois être très sage.

• (1255)

[Traduction]

L'hon. Reg Alcock: C'est toujours ce que j'ai dit, monsieur Gagnon.

[Français]

M. Marcel Gagnon: Je regarde les défis que vous voulez relever afin d'améliorer le système de nomination. J'espère que vous allez réussir, mais vous devez remonter toute une pente pour y arriver. C'est la deuxième législature au cours de laquelle je suis député, et la nomination des responsables de sociétés d'État a toujours constitué un problème.

Un peu plus tôt, vous avez également parlé à plusieurs reprises du discours public. Je constate que vos critères seront, notamment, la compétence, le professionnalisme, la transparence et la responsabilité. Je fais un lien entre toutes ces notions et je pense que notre plus gros problème, actuellement, est qu'aux yeux de certains individus—sûrement pas tous—, nous avons perdu notre nom, comme responsables des sociétés d'État. On voit des abus et des exagérations, des scandales sortent. Cela fait que maintenant le discours public entretient des doutes même envers la personne la plus apte, la plus honnête et qui administre le mieux.

Je ne veux pas prendre trop de votre temps, puisque j'aimerais que vous utilisiez une partie de la période de cinq minutes qui m'est allouée pour finir de répondre à ma collègue qui vous a posé quatre questions.

Je vous souhaite de réussir. Toutefois, selon moi, il faudra vraiment être très exigeant en ce qui a trait à la transparence, afin de redorer un peu le blason des gens qui exercent des fonctions publiques. La confiance du public envers les gens qui occupent ces fonctions a beaucoup diminué. Ce n'est pas seulement vrai ici, mais également à travers le monde. On se pose toujours des questions quand il y a une nomination. De qui cette personne est-elle l'amie? Comment se fait-il qu'elle soit là? On se demande si l'on nous dit toute la vérité.

En tout cas, je vous souhaite de réussir le tour de force que vous tâchez de réaliser. Cependant, je pense qu'il est nécessaire d'y parvenir. Sur ce, je vous demanderais de répondre aux questions de ma collègue auxquelles vous n'avez pas répondu un peu plus tôt.

[Traduction]

L'hon. Reg Alcock: En fait, monsieur Gagnon, si je peux répondre aux points que vous avez soulevés, je suis tout à fait d'accord avec vous. Il s'agit de redonner confiance aux Canadiens envers la gestion publique, et c'est justement ce que je tente de faire. Je n'aurais pas dû parler d'âge, car ce n'est pas une question d'âge. Il s'agit plutôt franchement du fait qu'il y a eu ici un débat qui, franchement, a perdu sa valeur. J'en suis tout aussi responsable que qui que ce soit d'autre ici, car lorsque je suis arrivé au Parlement en 1993, c'est à ce moment que tout a commencé. Il faut revenir à...

Et nous en arrivons maintenant à la question qui nous intéresse, et nous devons choisir un candidat uniquement en fonction du fait que ce dernier connaisse ou non quelqu'un d'autre. Ce n'est pas une question sans importance, comme nous l'avons dit précédemment. Nous devrions examiner la situation et disposer de tous les renseignements. Je suis entièrement d'accord avec cela. Nous devons cependant en arriver à un point où nous pouvons examiner les qualifications, car autrement nous nous préoccupons uniquement de la question d'image, et nous nous demandons ensuite pourquoi ces conseils d'administration ne fonctionnent pas de façon à assurer une surveillance de qualité.

Pour ce qui est de la question de Mme Thibault—je pense que c'était au sujet des langues officielles...

[Français]

Mme Louise Thibault: Vous avez répondu à cela, monsieur. Vous avez parlé des langues officielles, un peu plus tôt.

J'aimerais reformuler ma question brièvement. J'étais intéressée par la question des besoins opérationnels et de l'urgence, parce que cela va arriver à un moment donné. Parce que les collègues en ont parlé, on relie cela à tous les éléments concernant ce que vous aviez donné comme, selon votre expression, « mesures intérimaires » ou « processus intérimaire ». Nous avons des expressions comme « au besoin », « normalement », « si on peut », et je pense que cela sème un doute.

C'est un des problèmes quand on parle de transparence. Est-ce vraiment transparent? Y aura-t-il tellement d'exceptions, à un moment donné, que ce qui devrait être la norme ne le sera plus?

Je veux ouvrir une parenthèse. Je suis tout à fait d'accord avec vous. Le Bloc québécois est bien connu pour ne pas aimer tellement les approches mur à mur et d'un océan à l'autre. Nous sommes d'accord sur le fait qu'il faut, ponctuellement, que des choses soient faites différemment lorsque c'est approprié. Toutefois, ce serait facile si, à tout bout de champ, on utilisait l'excuse de l'urgence. Une nomination pourrait souvent être jugée urgente et il y aura des besoins opérationnels.

Qu'allez-vous faire face à cela?

[Traduction]

Le président: Pouvez-vous répondre, s'il vous plaît, monsieur le ministre?

L'hon. Reg Alcock: Je voudrais me réserver du temps pour une conclusion de deux minutes à ce sujet.

Vous avez tout à fait raison, madame Thibault. C'est pour cette raison qu'il est important de mettre la dernière main à ce rapport et de mettre en place un processus adéquat, de façon à ce que nous n'ayons pas réglé ces choses en toute urgence, que ces choses soient bien planifiées, de façon cyclique. Pour ce qui est de savoir quand nous allons procéder à la plupart des nominations, on pourrait s'attendre à ce que nous le fassions pendant le calendrier parlementaire afin de ne pas se retrouver désynchronisés.

Il faudra toujours avoir un processus qui prévoit des circonstances exceptionnelles. Il y a une différence entre ma lettre du 15 mars et la lettre, car le 15 mars j'ai établi une série de lignes directrices très strictes, et les fonctionnaires sont venus me voir pour me dire qu'il ne fallait pas oublier qu'il y avait ce comité de 12 personnes ici. Lorsque nous avons rédigé la seconde lettre, nous avons donc donné aux gens une plus grande marge de manœuvre. Le processus qui a été suivi a été de leur dire d'en prendre la responsabilité pour le moment à leur conseil d'administration et de proposer des noms.

Pour moi, le plus important, le changement le plus fondamental, est l'élément de surveillance institué par le premier ministre. C'est un changement fondamental. Lorsqu'une personne se présente devant un comité, il est difficile pour ce dernier de dire que la personne n'est pas compétente pour faire le travail. Cela impose une rigueur qui n'existe pas dans un tel processus.

Je ne suis pas à l'abri de la politique. Nous aimons nous disputer et tenter de nous discréditer les uns les autres, mais...

Le président: Nous devons vraiment... Mme Marleau voudrait poser quelques questions.

Nous avons très peu de temps, de sorte que vos questions doivent être brèves, madame Marleau.

L'hon. Diane Marleau (Sudbury, Lib.): Monsieur le président, étant donné que nous sommes tous élus et que nous représentons essentiellement la population du Canada, et étant donné que nous sommes responsables de ces sociétés d'État et que nous surveillons le processus de nomination des dirigeants de ces sociétés, nous devons également refléter les différences qui existent au sein de notre société canadienne, et je me demande si c'est là quelque chose dont vous tenez compte, si cela sera pris en compte. Comment s'assurer, lorsqu'on a un candidat qualifié—et les candidats doivent être absolument qualifiés, il n'en fait aucun doute—que partout au gouvernement—car si on prend une société d'État à la fois, c'est bien—d'avoir une représentation régionale, de bien représenter la diversité? Le Canada n'est plus nécessairement une société entièrement de race blanche. Oui, il y a beaucoup de gens de race blanche, mais il faut tenir compte de la représentation linguistique, des femmes, etc.

Je me demande comment, dans ce règlement, il est possible de s'assurer que l'on trouve un juste équilibre pour tous ces organismes. Ce que je crains, c'est que l'on se retrouve avec quelque chose qui ressemble énormément au monde des affaires, c'est-à-dire qu'on se retrouve avec les mêmes personnes qui siègent à tous ces conseils d'administration. Il n'y a rien de mal à cela, car lorsqu'ils siègent à un conseil d'administration du conseil privé, ils sont là pour faire de l'argent et c'est leur problème. Mais ce n'est pas le nôtre. Nous sommes le gouvernement du Canada, nous représentons les Canadiens pour les Canadiens, nous sommes là pour les servir, alors comment pouvons-nous nous en assurer? Est-il possible de nous assurer de cela de quelque façon que ce soit?

• (1300)

L'hon. Reg Alcock: Je donne une réponse très courte à une question très compliquée.

Vous décrivez très bien le problème. Je parle des compétences et des caractéristiques. Le conseil d'administration doit avoir une série particulière de compétences pour ce qui est de leur capacité de gérer l'organisation et d'assurer une surveillance. Le conseil d'administration doit par ailleurs avoir une série de caractéristiques qui reflètent la qualité et la nature du Canada. Ces caractéristiques peuvent varier un peu selon la nature du conseil d'administration, mais c'est quelque chose d'inhérent au secteur public. J'ai en fait une façon très créative d'équilibrer ce cercle, mais je n'ai pas le temps d'en parler; je ne peux pas en parler de toute façon, car ce rapport n'a pas été publié, mais nous verrons ce qui arrivera.

Monsieur le président, j'aimerais faire une observation en conclusion.

Le président: Oui, monsieur le ministre. La séance tire à sa fin, mais allez-y, et faites votre observation.

L'hon. Reg Alcock: Dans son rapport intitulé *Questions d'importance particulière—2004*, au paragraphe 30, la vérificatrice générale précise ce qui suit :

Ainsi, le gouvernement, pour donner suite à nos rapports de vérification, pourrait imposer de nouveaux règlements des contrôles visant ces activités au lieu d'envisager d'autres solutions pour combler les lacunes. Gérer consiste essentiellement à trouver un juste équilibre entre flexibilité et contrôle, mais le fait d'instaurer des contrôles supplémentaires ne permet pas toujours de régler les problèmes recensés. J'ai déjà affirmé que l'instauration de nouveaux contrôles n'était peut-être pas la solution. Il faut clarifier les contrôles qui sont déjà en vigueur, les rendre plus utiles et uniformiser leur application.

Ce paragraphe est fondamentalement important, et j'ai eu de nombreux entretiens avec la vérificatrice générale à ce sujet. Cela est extrêmement important, car en gestion publique, en raison de ce chaud débat qui se déroule constamment, la réponse de la gestion consiste tout simplement à immobiliser le système.

Je vais vous donner un exemple. Il s'agit de la vérification de chacune des règles—et je ne veux pas parler de vous, c'est un problème de gestion publique. Nous pouvons nous assurer que toutes les étapes du processus ont été suivies, mais le résultat peut être atroce. L'opération peut être un succès, pourtant le patient meurt, car nous sommes tellement pris dans le processus que nous perdons de vue ce que nous tentons de faire. C'est là qu'ils s'agit de trouver un juste équilibre. J'aimerais que votre comité se penche sur cette question d'équilibre. À mon avis, le comité a un rôle extrêmement important à jouer dans la gestion publique, mais nous devons faire face à la réalité et résoudre ces problèmes.

Je vous remercie.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Alcock, d'être venu devant notre comité aujourd'hui. Je vous remercie d'être disponible.

Merci à tous. La séance est levée.

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

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

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

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

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