



Chambre des communes  
CANADA

## Comité permanent des comptes publics

---

PACP • NUMÉRO 036 • 3<sup>e</sup> SESSION • 40<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le mardi 30 novembre 2010**

**Président**

L'honorable Joseph Volpe



## Comité permanent des comptes publics

Le mardi 30 novembre 2010

• (1105)

[Français]

**Le vice-président (M. Daryl Kramp (Prince Edward—Hastings, PCC)):** Bonjour à vous tous et bienvenue aux témoins.

[Traduction]

Je vais remplacer notre président, Joe Volpe, qui ne se sent pas très bien ce matin.

Nous allons examiner aujourd'hui le chapitre 4, « La gestion des conflits d'intérêts » du rapport de l'automne 2010 de la vérificatrice générale du Canada.

Après avoir écouté les témoins et leur avoir posé des questions, nous allons débattre de l'avis de motion de Mme Faille.

Nous demanderons maintenant aux témoins de faire leurs déclarations préliminaires. Nous entendrons d'abord, du Bureau du vérificateur général du Canada, la vérificatrice générale, Sheila Fraser. Nous allons ensuite demander à Daphne Meredith, dirigeante principale des ressources humaines, de faire sa déclaration préliminaire. Puis, ce sera au tour de Michelle d'Auray, la secrétaire du Conseil du Trésor du Canada. Ronnie Campbell, vérificateur général adjoint et Tom Wileman, le directeur principal. Nous vous souhaitons à tous la bienvenue.

Madame Fraser, auriez-vous l'obligeance de faire votre déclaration préliminaire s'il vous plaît?

**Mme Sheila Fraser (vérificatrice générale du Canada, Bureau du vérificateur général du Canada):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Je vous remercie de nous donner l'occasion de rencontrer le comité aujourd'hui pour discuter du chapitre 4 de notre rapport de l'automne 2010 sur la gestion des conflits d'intérêts. Comme vous l'avez mentionné, je suis accompagnée aujourd'hui de Ronnie Campbell, vérificateur général adjoint, et de Tom Wileman, directeur principal. Ils sont responsables de cette vérification.

Dans le cadre de cette vérification, nous avons examiné ce que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et cinq ministères avaient fait pour s'assurer que les fonctionnaires sachent reconnaître un conflit d'intérêts, quelle que soit la façon dont il se produit, et sachent quelles mesures prendre en pareil cas.

Lors de vérifications précédentes, nous avons constaté des conflits d'intérêts dans la passation des marchés et dans les programmes de subventions et de contributions dans trois ministères: Agriculture et Agroalimentaire Canada; Ressources naturelles Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Notre vérification a porté sur ces ministères de même que sur Patrimoine canadien et Ressources humaines et Développement des compétences Canada, qui sont actifs dans les mêmes secteurs de programmes.

[Français]

Les conflits d'intérêts jettent un doute sur l'intégrité et l'équité des décisions prises par les fonctionnaires dans les ministères et organismes à l'échelle du gouvernement. Il peut y avoir des conflits d'intérêts apparents, potentiels ou réels entre les fonctions officielles d'un fonctionnaire et ses intérêts personnels, et ces conflits ne concernent pas seulement des avantages financiers. En l'absence d'une réponse appropriée, les conflits d'intérêts peuvent accroître la méfiance et le cynisme à l'égard du gouvernement et, au fil du temps, porter atteinte à la légitimité et à l'efficacité des activités gouvernementales.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada joue un rôle important, mais nous avons constaté qu'il ne fournissait pas d'appui soutenu aux ministères. Deux secteurs qui ont été négligés à cet égard sont les orientations stratégiques et la formation intégrant du matériel provenant du centre de décision en matière de valeurs et d'éthique du secrétariat.

Aucune nouvelle politique n'a été adoptée, même si la loi l'exigeait depuis 2007. De plus, il n'y a pas assez d'orientations stratégiques dans certains domaines et, dans d'autres, elles ne sont plus à jour. On n'a pas encore achevé ni mis entièrement en oeuvre le plan pour offrir une formation répondant aux besoins communs. Les orientations stratégiques et la formation sont importantes pour que les fonctionnaires de l'ensemble du gouvernement aient la même compréhension des conflits d'intérêts.

[Traduction]

Afin de prévenir des conflits d'intérêts graves, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada doit continuer d'aider les ministères et les organismes à reconnaître et à gérer ce type de cas. Pareil appui permettra au ministère d'analyser les risques et d'évaluer l'efficacité de leurs efforts dans le domaine. Une telle collaboration est essentielle pour garantir la détection et le règlement des problèmes le plus rapidement possible, idéalement avant qu'un acte répréhensible ne soit commis, et pour préserver la crédibilité de la fonction publique canadienne.

Les cinq ministères visés par la vérification ont mis en place des mécanismes et offrent de l'aide pour faire face aux conflits d'intérêts et ont, dans l'ensemble, rempli leurs obligations en vertu de la politique actuelle. Ils ont créé des sections pour traiter des questions de valeurs et d'éthique, désigné des cadres supérieurs pour aider les fonctionnaires à régler les problèmes, et donner des orientations et de la formation sur les conflits d'intérêts.

Les ministères doivent repérer les secteurs où le risque de conflits d'intérêts est plus élevé et mettre au point des stratégies pour régler ces cas. Dans les trois ministères où nous avons trouvé des cas de conflits d'intérêts, les problèmes constatés ont été réglés. Cependant, aucun des ministres sélectionnés n'avait terminé l'examen de tous les secteurs à risque.

Nous avons recommandé que les ministères agissent rapidement pour régler les conflits d'intérêts, qu'ils déterminent leurs évaluations des risques — et qu'ils fassent rapport régulièrement dans les secteurs où les risques sont élevés — et, enfin qu'ils offrent une meilleure formation.

[Français]

Nous avons aussi recommandé que le secrétariat offre un meilleur appui aux administrateurs généraux relativement aux politiques et aux orientations ainsi qu'une formation commune. Le secrétariat a accepté nos recommandations, et les comités pourraient vouloir lui demander de présenter son plan d'action et les échéances prévues pour sa mise en oeuvre.

Je termine ainsi ma déclaration d'ouverture, monsieur le président. Ce sera avec plaisir que nous répondrons aux questions des membres du comité.

Merci.

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** Merci, madame Fraser.

[Traduction]

Passons maintenant à Mme Meredith.

**Mme Daphne Meredith (dirigeante principale des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor):** Je vous remercie de nous avoir invités à comparaître devant le comité sur le chapitre 4 du rapport de l'automne 2010 de la vérification générale sur la gestion des conflits d'intérêts.

Le secrétariat accepte ce rapport et les deux recommandations qui nous concernent.

Les valeurs et l'éthique, y compris les conflits d'intérêts, ne sont pas des concepts nouveaux. Ces concepts sont intégrés à la fonction publique depuis plus d'un siècle. Toutefois, en 2003, les valeurs de la fonction publique ont été codifiées dans les politiques. Elles ont aussi été intégrées formellement à nos compétences en leadership et à notre système de gestion. Ces valeurs sont non seulement codifiées, mais elles sont également mesurées. Les valeurs et l'éthique constituent un des six indicateurs de rendement qui sont mesurés chaque année dans le Cadre de responsabilisation de la gestion, outil d'évaluation des administrateurs généraux.

En fait, le code est une condition d'emploi pour tous nos employés et est un élément important de la formation offerte aux fonctionnaires par l'École de la fonction publique du Canada.

• (1110)

[Français]

J'aimerais ajouter que les administrateurs généraux sont les premiers responsables de la gestion des conflits d'intérêts dans leur organisation. Le secrétariat, par l'entremise de mon bureau, appuie les administrateurs généraux dans ce rôle. Mes fonctionnaires rencontrent régulièrement des spécialistes et des champions des valeurs et de l'éthique pour partager des pratiques exemplaires et des outils.

Nous prêtons une attention toute particulière à ces questions, surtout depuis que nous élaborons un nouveau Code de valeurs et d'éthique pour la fonction publique et une nouvelle Politique sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat. Ces deux outils devraient être mis en oeuvre au printemps 2011.

Le nouveau code s'appliquera à toutes les organisations du gouvernement fédéral, y compris aux employeurs distincts et aux sociétés d'État. Les ministères et organismes rédigent aussi leur propre code de conduite adapté à leur environnement de travail et à

leurs risques. La secrétaire vous en dira plus à ce sujet dans un instant.

[Traduction]

En ce qui concerne le rapport, la vérificatrice générale a trouvé que, de façon générale, les ministères ont des mesures en place pour gérer les conflits d'intérêts. Toutefois, elle a recommandé que le secrétariat travaille avec les administrateurs généraux pour déterminer leurs besoins communs en matière de conseils sur les politiques, sur l'encadrement et la formation liée aux conflits d'intérêts. Elle a aussi recommandé que nous soutenions les administrateurs généraux pour répondre à ces besoins. Nous sommes d'accord avec ces recommandations.

Mon bureau a travaillé et continue de travailler avec les administrateurs généraux pour cerner les domaines dans lesquels ils ont besoin d'encadrement en conflit d'intérêts et le meilleur moyen de l'offrir, et pour déterminer, en partenariat avec l'École de la fonction publique du Canada, le matériel de cours nécessaire pour soutenir la nouvelle Politique sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat et le nouveau code.

Monsieur le président, le gouvernement s'est engagé à assurer que les Canadiens sont servis par une fonction publique encadrée par de solides normes d'éthique. Nous sommes heureux de répondre aux recommandations de la vérificatrice générale par les mesures constructives et positives que je viens de décrire.

Cela met fin à ma déclaration préliminaire.

Merci.

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** Merci, madame Meredith.

Nous allons écouter maintenant Mme d'Auray.

[Français]

**Mme Michelle d'Auray (secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor):** Merci, monsieur le président.

[Traduction]

Daphne Meredith vous a présenté un aperçu ainsi que nos réponses au rapport de la vérificatrice générale. J'aimerais maintenant ajouter brièvement quelques éléments, du point de vue de l'administratrice générale et de l'administration des comptes.

Le Code de valeurs et d'éthique et les dispositions qu'il contient sur les conflits d'intérêts établissent les principes fondamentaux qui s'appliquent à l'ensemble de la fonction publique. Chaque administrateur doit appliquer ces principes fondamentaux à sa propre organisation pour gérer les conflits d'intérêts. Pour ce faire, il doit tenir compte de son secteur d'activité, de la variété des intervenants et, bien sûr, de son mandat.

Déterminer s'il y a un conflit d'intérêts est une tâche très complexe. Les conflits peuvent prendre plusieurs formes. De plus, ce qui constitue un conflit d'intérêts dans une organisation n'en est pas nécessairement un dans une autre.

[Français]

J'ai été administratrice générale de trois organisations, et dans chacune, je dirigeais des discussions avec l'équipe de gestion et avec nos employés sur ce qui constitue un conflit d'intérêts.

Par exemple, à l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec, nous avons favorisé les échanges et mis sur pied des approches pour que les employés se sentent tout à fait à l'aise de soulever toute question concernant les conflits d'intérêts et de déclarer tout conflit, réel ou potentiel, relatif aux subventions et contributions que nous examinons et accordons.

La situation était quelque peu différente au ministère des Pêches et des Océans, où il était davantage question de conflit potentiel en matière de réglementation de la gestion des pêches. Dans ce cas, les employés n'ont pas le droit d'avoir un permis de pêche. Je vous dis cela pour expliquer que les conflits d'intérêts varient selon la nature et l'activité qui a cours dans un ministère.

Finalement, au Secrétariat du Conseil du Trésor, où je suis actuellement, la gestion du risque et des conflits prend une approche plus étendue, puisque nos employés ont accès à des renseignements privilégiés par l'entremise des soumissions ministérielles. Par conséquent, chaque administrateur pourrait vous donner des exemples de risques et des questions dont il ou elle doit tenir compte dans son organisation.

Comme de nombreux enjeux chevauchent plusieurs organisations, l'équipe de Mme Meredith aide les ministères en offrant un forum pour le partage des pratiques exemplaires, soit le réseau des valeurs et de l'éthique.

• (1115)

[Traduction]

En bout de ligne, les administrateurs généraux sont responsables de l'application du code et de l'intégration des principes et des pratiques dans leur organisation et auprès de leurs employés. En appliquant ce code, ils doivent également cerner les risques liés aux conflits d'intérêts, qu'ils soient apparents, perçus ou réels, puis prendre les mesures nécessaires pour les atténuer, en élaborant des outils et de l'encadrement en vue de soutenir leurs employés. Il incombe aussi aux employés de gérer et de déterminer leurs conflits.

[Français]

Nous sommes à votre disposition pour répondre à vos questions.

Merci.

[Traduction]

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** Merci beaucoup à tous nos témoins.

Nous allons démarrer la première série de questions; vous aurez sept minutes par personne.

Notre premier intervenant sera M. D'Amours.

[Français]

**M. Jean-Claude D'Amours (Madawaska—Restigouche, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Merci à vous tous d'être ici.

Madame la vérificatrice générale, vous avez mentionné une chose, qu'on retrouve au point 7 de votre présentation: « Aucune nouvelle politique n'a été adoptée, même si la loi l'exigeait depuis 2007. »

Madame d'Auray, il n'y a pas très longtemps, vous êtes venue au comité. Vous êtes chanceuse de pouvoir comparaître devant nous souvent. Je suis convaincu que vous croyez être chanceuse.

Vous souvenez-vous avoir regretté... Je n'ai pas les mots, et je ne veux pas vous mettre des mots dans la bouche. C'était sur un autre sujet. Comme par hasard, on parlait de délais au Secrétariat du Conseil du Trésor pour l'application de certaines normes.

Aujourd'hui, on nous dit qu'« [a]ucune nouvelle politique n'a été adoptée, même si la loi l'exigeait depuis 2007 ». On se souvient des délais dont vous disposiez pour sortir des rapports. Vous aviez dit sortir les premiers rapports qu'exigeaient la loi et que les autres accusaient un retard parce que ce n'était pas dans la loi. Cette fois-ci, c'est dans la loi. Comment se fait-il que le Secrétariat du Conseil du Trésor n'ait pas mis en place une nouvelle politique?

**Mme Michelle d'Auray:** Merci, monsieur le président.

Comme vous, je ne sais pas si j'ai gagné à la loterie. Quoi qu'il en soit, les questions sont toujours pertinentes et sérieusement, c'est toujours un plaisir pour moi d'y répondre.

La loi prescrit qu'il doit y avoir un nouveau code et, partant, une nouvelle politique sur la gestion des conflits d'intérêts. Cela dit, il n'y a pas de vide. Le code établi en 2003 existe encore et est toujours en vigueur. La loi n'a pas prescrit de date. Elle indiquait, par contre, que le code devait s'appliquer de façon beaucoup plus vaste. La loi ne couvre pas uniquement l'administration publique centrale, mais également les sociétés d'État et les autres organismes. Nous avons donc entrepris plusieurs séries de consultations, parce que ce serait la première fois qu'un code s'appliquerait à ces organismes. Et cela prend du temps.

**M. Jean-Claude D'Amours:** Madame d'Auray, vous me permettez de faire un commentaire.

L'excuse que j'entends, en partie, est que la loi ne comporte pas de date. La loi demandait la mise en place de nouvelles politiques et il est déplorable d'entendre qu'il n'y avait pas de date. Je comprends. À un moment donné, il faut quand même utiliser son jugement. La loi ne dit pas que vous devez avoir mis cela en oeuvre à telle date, mais elle dit que vous devez le faire. Aujourd'hui, trois ans plus tard, ce n'est toujours pas fait.

Dans un autre ordre d'idées, je m'adresserai à Mme Meredith. Dans vos commentaires que l'on peut lire à la page 3 du texte français, il est écrit:

Nous prêtons une attention toute particulière à ces questions, surtout depuis que nous élaborons un nouveau Code des valeurs et de l'éthique pour la fonction publique et une nouvelle politique sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat. Ces deux outils devraient être mis en oeuvre au printemps 2011.

Pourriez-vous me dire, madame Meredith, sous quel gouvernement, et en quelle année, ce qui doit être mis en oeuvre en 2011 a été exigé?

[Traduction]

**Mme Daphne Meredith:** Monsieur le président, nous étudions les exigences de la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles de 2007, qui exige que nous élaborions un Code de valeurs et d'éthique et des dispositions sur les conflits d'intérêts.

• (1120)

[Français]

**M. Jean-Claude D'Amours:** Êtes-vous certaine, madame Meredith, que ces mesures ont été exigées en 2007 et non en 2005?

[Traduction]

**Mme Daphne Meredith:** C'est la loi qui est entrée en vigueur en 2007.

[Français]

**M. Jean-Claude D'Amours:** Quand cette loi a-t-elle été adoptée? Est-ce bien en 2005?

[Traduction]

**Mme Daphne Meredith:** Je pense qu'elle a été adoptée en 2007.

[Français]

**M. Jean-Claude D'Amours:** Il est peut-être nécessaire de clarifier cela. En effet, je crois que c'était en 2005. Cela a peut-être été mis en oeuvre en 2007. Était-ce bien en 2005? Je ne sais pas si quelqu'un peut donner une réponse claire à ce sujet. Y a-t-il quelqu'un parmi les gens présents qui pourrait nous dire si cette loi a été mise en place en 2005 ou en 2007? Quand le processus a-t-il débuté?

Madame Fraser, qu'en dites-vous?

**Mme Sheila Fraser:** J'ai une copie de la loi. Il est écrit que cela a été sanctionné en novembre 2005, mais est entré en vigueur en 2007.

**M. Jean-Claude D'Amours:** On se comprend. Cela a été sanctionné en 2005, ce qui veut dire que tout le monde savait ce qu'il en serait. Cela a été mis en application en 2007. Nous sommes en 2010 et on se fait dire, madame Meredith, que ces deux outils devraient être mis en oeuvre au printemps 2011. Je m'excuse beaucoup, mais je me demande si nous vivrons la même chose chaque fois que nous recevons des gens du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Des choses auraient dû être mises en place, élaborées, préparées, de façon à s'assurer de donner à la fonction publique dans son ensemble les outils pour travailler. Nous arrivons bientôt au mois de décembre 2010. Trois ans, voire cinq et six ans se seront écoulés entre l'adoption de ces mesures et leur mise en oeuvre officielle par le Conseil du Trésor. Je me pose de sérieuses questions. Y a-t-il un laxisme ou un manque de sérieux dans ce ministère? Lorsqu'on adopte des lois exigeant la mise en oeuvre de certaines choses, est-ce qu'on se dit tout simplement que ce n'est pas grave, qu'on va se faire taper sur les doigts ou qu'on finira par se faire oublier?

**Mme Michelle d'Auray:** Monsieur le président, je tiens tout à fait compte des délais que vous avez mentionnés. Toutefois, il faut également reconnaître qu'il y a eu des changements en matière de structure organisationnelle. La responsabilité de l'élaboration revenait à l'Agence de la fonction publique du Canada. Or, cette agence a été abolie et intégrée au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Le travail d'intégration et de restructuration a quand même pris énormément de temps et d'efforts. Cela ne veut pas dire que le travail sur le code et la politique n'a pas continué, mais cela a pris un peu plus de temps pour qu'on puisse se concentrer sur l'intégration des rôles et des responsabilités nouvellement dévolus au Conseil du Trésor.

Cela dit, comme Mme Meredith l'a mentionné, on a également entrepris une consultation assez complète et exhaustive auprès des différents organismes. Nous sommes encore en train de recueillir les commentaires et les réactions aux différentes ébauches.

C'est la première fois qu'on est en train de faire un code pour l'ensemble du secteur public. Je ne parle pas de la fonction publique, mais bien du secteur public. On est également en train de régler des questions juridiques. Il nous reste donc encore un peu de travail à faire pour certaines questions de nature juridique sur l'étendue des offres d'emploi et des conditions d'emploi que nous pouvons mettre en oeuvre à ce moment.

Ce n'est pas simple. Les principes sont simples, mais les questions liées à la mise en oeuvre sont assez complexes.

[Traduction]

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** Merci, madame d'Auray.

Maintenant, madame Faille, vous avez sept minutes.

[Français]

**Mme Meili Faille (Vaudreuil-Soulanges, BQ):** Merci, monsieur le président.

Je voudrais remercier mon collègue d'avoir brisé la glace en ce qui a trait à la question des conflits d'intérêts.

Ce n'est pas la première fois. En effet, plusieurs rapports ont dénoté des situations de conflits d'intérêts. J'y porte une attention particulière depuis 2004 et j'ai revu pratiquement toutes les vérifications internes des différents ministères qui ont comparu devant nous.

J'ai une question précise. Je ne sais pas si vous vous rappelez l'épisode du modèle logique relativement au Programme de réinstallation intégré, qui a refait surface en septembre dernier. Un peu plus tôt, Mme Meredith mentionnait qu'on avait peut-être besoin de préciser certaines dates, par exemple la date d'entrée en fonction du code. Toutefois, j'aimerais que vous m'expliquiez la différence qu'il y a entre le nouveau code et celui qui existait auparavant. Certaines personnes, dont des sous-ministres à la retraite, viennent divulguer des choses à nos bureaux, ce qui nous permet de compléter certaines analyses. Par exemple, si vous êtes sous-ministre adjoint et que vous êtes témoin d'activités douteuses, allez-vous dénoncer votre sous-ministre? Quel est le processus? Vous participez aux rencontres.

Finalement, si je soulève l'exemple du modèle logique, c'est parce que madame la vérificatrice générale avait été appelée à comparaître en même temps que des gens du Secrétariat du Conseil du Trésor et de TPSGC, et c'était la première fois qu'on entendait parler du modèle logique. Les demandes d'accès à l'information, les questions au *Feuilleton* qui ont été déposées et les questions qu'on a posées à la Chambre ont permis de dévoiler au grand jour qu'en réalité, ce modèle logique n'existait pas, et qu'il avait été utilisé dans la seule intention de venir l'expliquer au comité.

Madame Meredith, maintenant que vous savez que ce modèle logique n'existe pas, maintenant que vous n'êtes plus à TPSGC et que les principaux dirigeants qui y étaient à l'époque n'y sont plus, seriez-vous en mesure, en vertu du nouveau code, d'informer votre nouveau patron de pareils incidents?

● (1125)

[Traduction]

**Mme Daphne Meredith:** En vertu de la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles, il y a des dispositions qui permettent aux employés de divulguer les actes répréhensibles au travail. Chaque année, nous établissons un rapport des divulgations. Donc c'est une disposition très importante qui nous permet de renforcer les pratiques en matière d'éthique au sein de la fonction publique, y compris celles concernant les conflits d'intérêts.

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** Madame Faille.

[Français]

**Mme Meili Faille:** Retournons en arrière. À l'époque, auriez-vous pu bénéficier d'une protection si vous aviez divulgué des pratiques douteuses?

[Traduction]

**Mme Daphne Meredith:** Avant la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles, il y avait le Code de valeurs et d'éthique de 2003, qui prévoyait que chaque ministère ou agence soit doté d'un haut fonctionnaire responsable des divulgations à l'interne, qui permettait aux fonctionnaires de dénoncer les actes répréhensibles au sein d'un ministère. Par ailleurs, il y avait l'agent de l'intégrité de la fonction publique, auquel on pouvait également s'adresser.

[Français]

**Mme Meili Faille:** Me reste-il encore du temps?

[Traduction]

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** Vous avez trois minutes.

[Français]

**Mme Meili Faille:** Avez-vous déjà songé à divulguer quelque chose?

[Traduction]

**Mme Daphne Meredith:** Non, pas personnellement.

[Français]

**Mme Meili Faille:** Par ailleurs, si un processus judiciaire est en cours relativement à un fonctionnaire soupçonné d'être en conflit d'intérêts, est-il vrai que le gouvernement oblige la personne plaignante à abandonner les poursuites avant qu'on ait pu entendre l'affaire? La plainte est-elle recevable, si le gouvernement a entamé une poursuite? S'il y a les deux en même temps, qu'est-ce qui se passe?

[Traduction]

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** Madame Faille, je ne pense pas que cette question soit recevable puisqu'elle est hypothétique. Auriez-vous l'amabilité de vous expliquer?

[Français]

**Mme Meili Faille:** Je vais clarifier ma question.

Vous nous dites que la loi protège et encourage les fonctionnaires à faire des divulgations. Par contre, la plainte déposée au Bureau de l'intégrité de la fonction publique par un fonctionnaire ne peut pas être entendue tant et aussi longtemps qu'il y a un processus judiciaire en cours. J'ai une lettre provenant de la commissaire, à qui la question avait été posée.

Je pose cette question pour savoir si le nouveau code prévoit un assouplissement, un autre règlement ou mécanisme pour entendre des divulgations lorsqu'il y a un processus judiciaire en cours.

• (1130)

[Traduction]

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** C'est une question valable.

**Mme Daphne Meredith:** Je ne sais pas, je n'ai jamais réfléchi à la situation que vous me présentez, donc je ne peux pas répondre sur ce qui arriverait si jamais il y avait une poursuite judiciaire, si quelqu'un s'était plaint.

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** Merci, madame Meredith.

Il vous reste une minute, madame Faille.

[Français]

**Mme Meili Faille:** Je suis un peu surprise que vous n'avez jamais vu une telle situation, parce que vous avez participé à une rencontre

où il y a eu des discussions à ce sujet. Je peux peut-être rafraîchir votre mémoire en disant « décembre 2006 » et « janvier 2007 ».

Je vous donne l'occasion de réviser votre réponse. Vous n'êtes pas obligée de nous le confirmer, mais vous étiez présente lorsqu'il était justement question des droits d'une personne relatifs à la Charte.

[Traduction]

**Mme Michelle d'Auray:** Monsieur le président, sur cette question...

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** Pourriez-vous répondre très brièvement, madame d'Auray?

[Français]

**Mme Michelle d'Auray:** Le code que nous sommes en train d'élaborer ainsi que la politique sur les conflits d'intérêts ne changent pas la loi. La commissaire est régie par la loi. Le code ne vient qu'encadrer certaines pratiques, mais ne vient pas remplacer la loi.

**Mme Meili Faille:** Il y a quand même une faiblesse. S'il y a un processus en cours, la loi peut entrer en ligne de compte.

**Mme Michelle d'Auray:** Oui, mais il y a un processus de révision de la loi qui pourra être enclenché par le Parlement à partir de 2012.

**Mme Meili Faille:** Il y a eu des délais.

**Mme Michelle d'Auray:** Il s'agit surtout de savoir ce que la loi permet. Le code ne vient pas changer ou modifier la loi.

[Traduction]

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** Merci, madame d'Auray.

Madame Faille, si vous souhaitez donner suite à cette question dans la prochaine série de questions, allez-y. Mais pour l'instant, la parole est à M. Allen.

**M. Malcolm Allen (Welland, NPD):** Merci, monsieur le président, et à tous ici présents.

Dans son rapport et sa déclaration préliminaire, la vérificatrice générale a cerné certains domaines qui présentaient des lacunes. Par exemple, la formation des fonctionnaires. J'ai deux questions sur cette formation. Ces fonctionnaires englobent deux catégories: la première ce que j'appellerais « la population générale à temps plein » de la fonction publique, mais il y a également une autre catégorie. Il s'agit des employés à contrat, qu'ils soient à temps plein ou temporaires, ou des consultants qui travaillent de façon périodique.

Donc, il y a en fait trois catégories d'employés qui devraient être régis par les normes d'éthique et les conflits d'intérêts car ils travaillent pour le gouvernement du Canada et donc pour les Canadiens.

Que pensez-vous de chacune de ces catégories? Car dans le rapport — sections 4.8 et 4.9 — l'on parle des vérifications faites en 2007, où la vérificatrice générale a constaté qu'il y avait des entrepreneurs et consultants qui établissaient des contrats et des mandats pour des contrats qui étaient attribués soit à eux-mêmes soit à des entreprises dans lesquelles ils avaient des intérêts.

Lorsque je travaillais à l'administration municipale, je devais respecter un code de conflits d'intérêts, et quiconque n'aurait pas compris qu'il s'agissait d'un conflit d'intérêts se leurrerait, car si vous ne savez pas que vous avez un intérêt dans une entreprise, et que vous travaillez pour le gouvernement et qu'ensuite vous attribuez un contrat à cette entreprise... Et pourtant, il n'y a pas si longtemps. La vérification a été faite il y a trois ans, et pas 25. Donc c'est relativement récent.

Pourriez-vous donc nous parler de ces groupes d'employés et la façon par laquelle vous prévoyez les former? C'est très bien de les envoyer suivre des cours, mais suivre un cours et travailler dans le vrai monde ce n'est pas du tout la même chose.

• (1135)

**Mme Daphne Meredith:** Merci de votre question.

Le Code de valeurs et d'éthique s'applique à tous les fonctionnaires, qu'ils soient de durée indéterminée, temporaire, ou occasionnelle. Tous relèvent du code. Les consultants ou entrepreneurs embauchés par contrat relèvent de la politique sur les entrepreneurs du Conseil du Trésor, qui prévoit des dispositions sur les conflits d'intérêts et qui demande au contractant retenu de signer une déclaration selon laquelle il ne détient, dans l'entreprise d'un tiers, aucun intérêt financier qui pourrait fausser son objectivité dans l'exécution du marché.

Ils ne sont pas assujettis au Code de valeurs et d'éthique en tant que tel, qui est à l'intention des employés, mais il y a dans la politique sur les marchés des dispositions sur les conflits d'intérêts.

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** Avez-vous une autre question, monsieur Allen?

**M. Malcolm Allen:** Je comprends ce que vous dites au sujet de l'adaptation des groupes. Toutefois, dans le monde réel, il y a des problèmes avec ce genre de formation. En fait, lorsqu'on élabore un plan de formation pour les employés à temps plein permanents, on s'en sert pendant 10 ans. Ensuite, lorsqu'on parle des employés temporaires, qui ne travailleront que pendant un an, on se dit que peut-être on peut les former mais que puisqu'ils en sont à leur dernier mois de contrat ça ne vaut plus la peine. Notamment, s'ils ne reviennent pas. Si un autre ministère en hérite, on pourrait préférer lui laisser le soin d'assurer leur formation.

En ce qui concerne les entrepreneurs, vous venez de dire que vous ne les formez pas du tout. Ils ne font que signer une déclaration. Ma question est donc la suivante: les gens dont parlait la vérificatrice générale en 2007, ont-ils signé cette déclaration? Si c'est le cas et lorsqu'on a constaté qu'ils avaient enfreint la déclaration, que leur est-il arrivé? Ont-ils été renvoyés? Ils n'avaient qu'un contrat après tout.

Bref, que pouvez-vous faire à un entrepreneur qui n'a un contrat que d'un an ou deux ans et qui enfreint le code le 19<sup>e</sup> mois? Est-ce que vous le renvoyez immédiatement? Est-ce que vous sanctionnez l'entreprise qui a bénéficié de cette irrégularité en lui retirant le contrat? Il me semble que la sanction ne correspond pas au crime.

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** Votre réponse, s'il vous plaît, madame d'Auray.

**Mme Michelle d'Auray:** Il y a en fait deux aspects à cette question. La première est la formation, cette formation que nous offrons à nos employés. N'oubliez pas que les consultants et les entrepreneurs ne sont pas des employés du gouvernement du Canada.

Notre formation porte sur les principes de base du code et des responsabilités, mais il y a également un aspect supplémentaire, qui

fait l'objet de discussions continues entre les sous-ministres et leur personnel par le biais de la direction. Il s'agit d'une discussion sur le code et son application au quotidien.

La formation est un point de départ, mais c'est cette discussion continue et la participation des employés qui comptent vraiment parce que la formation ne peut pas contempler toutes les situations qui peuvent se présenter. Il faut qu'il y ait une discussion, il faut qu'il y ait une culture d'ouverture à ce genre de discussion. On ne peut pas tout prescrire, ni même penser à tout.

J'essayais de vous expliquer tout à l'heure comment un conflit d'intérêts dans un ministère peut être très différent dans un autre, ou il pourrait s'agir simplement d'une perception de conflit d'intérêts. Donc on ne couvre que les valeurs et principes généraux.

En ce qui concerne l'entrepreneur, il incombe à ce dernier de faire sa déclaration. Nous essayons de vérifier l'exactitude de ces déclarations, mais c'est difficile car nous ne connaissons pas tous les intérêts de chaque entrepreneur ou entreprise. Notre seul recours est de nous assurer qu'ils ne peuvent pas bénéficier ou profiter du travail.

Il y a eu des situations, où un entrepreneur avait présenté une demande de subvention ou de contribution, et nous avons écrit à l'entreprise pour dire que cette personne ne pouvait pas être assignée au dossier, car elle était en situation de conflit d'intérêts. L'entreprise est-elle en conflit d'intérêts? Peut-on empêcher une entreprise de demander une subvention ou une contribution? Non, car il est tout à fait légitime qu'elle présente une demande pour bénéficier d'un investissement.

• (1140)

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** Merci, madame d'Auray.

Sept minutes, monsieur Saxton, s'il vous plaît.

**M. Andrew Saxton (North Vancouver, PCC):** Merci, monsieur le président, et merci à nos témoins d'être revenus encore une fois aujourd'hui.

Mes premières questions s'adressent au Bureau de la vérificatrice générale.

L'une de vos recommandations était d'améliorer la formation en ce qui a trait au conflit d'intérêts. Seriez-vous d'accord pour dire que l'orientation pour les nouveaux employés à Patrimoine canadien est une pratique exemplaire qui pourrait s'appliquer de façon plus générale dans d'autres ministères également? Je me reporte spécifiquement au paragraphe 4.68 à la page 23.

**Mme Sheila Fraser:** Merci.



Oui, nous avons souligné dans le rapport que c'était là une pratique que d'autres ministères voudraient peut-être adopter, que c'était une séance d'orientation qui était donnée à tous les nouveaux employés. La raison pour laquelle nous avons soulevé la question de la formation, c'est parce que dans les trois cas que nous soulignons dans le rapport, nous nous sommes demandé si les gens comprenaient vraiment ce qu'était un conflit d'intérêts, quelles étaient les politiques, les procédures et la formation offerte qui pourrait les aider à déterminer quelles pourraient être les situations de conflits d'intérêts et savoir quoi faire dans de telles situations.

**M. Andrew Saxton:** Merci.

Comment traitez-vous les situations de conflits d'intérêts dans votre bureau? Avez-vous des pratiques qui ont donné de bons résultats et qui pourraient s'appliquer à d'autres ministères?

**Mme Sheila Fraser:** Nous avons une procédure assez rigoureuse en cas de conflit d'intérêts. Comme vous pouvez vous l'imaginer, bon nombre de nos vérificateurs ont accès à des renseignements confidentiels concernant des entreprises cotées en bourse, sont au courant de subventions qui pourraient leur être accordées, de prêts, de renseignements financiers de ce genre de choses. Tous les membres de notre personnel doivent faire une déclaration chaque année; ils doivent remplir un formulaire au sujet des conflits d'intérêts, de façon générale pour dire si des membres de leur famille occupent des postes de cadres supérieurs au sein du gouvernement. Ce qui est encore plus important, c'est qu'ils doivent également déclarer tous leurs actifs financiers à une personne désignée au sein du bureau. Dans certains cas, nous avons dû mettre en place un fonds fiduciaire sans droit de regard pour certains de nos employés qui occupent des postes de cadres supérieurs et qui font des vérifications, par exemple, du Bureau du surintendant des institutions financières, ce genre de choses. Il y a donc un processus très rigoureux.

Évidemment, je viens d'un milieu de cabinets comptables où la liste des investissements interdits était presque un véritable volume. Nous ne sommes pas allés jusqu'à interdire aux membres du personnel de faire des investissements, mais nous devons certainement nous assurer qu'ils sont de façon générale conscients de tout cela. Encore une fois, pour chaque vérification individuelle, chaque membre de l'équipe de vérification — et il s'agit là d'une norme professionnelle — doit signer une déclaration d'indépendance, et cela doit se faire pour chaque vérification que nous faisons. Il y a un processus très rigoureux, non seulement au sein du bureau mais en ce qui concerne également les normes professionnelles.

**M. Andrew Saxton:** Merci, madame Fraser.

Étant donné la nature du travail qui a été fait dans votre bureau, je peux comprendre la nature rigoureuse des lignes directrices en matière de conflits d'intérêts, mais y a-t-il des pratiques au sein de votre bureau qui pourraient s'appliquer également à d'autres ministères, à votre avis?

**Mme Sheila Fraser:** Eh bien, l'une des choses que nous avons certainement encouragé le gouvernement à examiner, c'est une approche davantage proactive face aux déclarations que font les employés chaque année, non seulement lorsqu'ils pensent pouvoir être en situation de conflit d'intérêts, mais même pour déclarer qu'ils ne sont pas dans une telle situation. C'est quelque chose que nous avons recommandé et qu'à notre avis, le gouvernement devrait examiner.

**M. Andrew Saxton:** Merci beaucoup.

Ma question suivante s'adresse au Secrétariat du Conseil du Trésor.

Pouvez-vous décrire ce qui arrive lorsque quelqu'un est embauché dans la fonction publique? Quel processus le nouvel employé doit-il suivre pour apprendre ses responsabilités en matière de conflit d'intérêts, et comment cela a-t-il changé au fil des ans?

**Mme Daphne Meredith:** Avec l'introduction du Code de valeurs et d'éthique en 2003, les nouveaux fonctionnaires reçoivent une lettre d'offre dans laquelle on leur dit qu'ils sont assujettis au Code de valeurs et d'éthique et qu'ils sont personnellement responsables de déclarer tout conflit d'intérêts qu'ils pourraient avoir.

Il s'agit d'une invitation positive à faire une déclaration, dans la mesure qu'ils estiment être en conflit d'intérêts, et de déposer les documents appropriés, un peu comme ce que la vérificatrice générale a dit qu'on faisait au sein de son bureau. Par ailleurs, les nouveaux employés doivent suivre une orientation obligatoire pour la fonction publique. Cette orientation comporte un élément de formation important sur les valeurs et l'éthique de sorte qu'ils reçoivent une formation sur les éléments du code et comment ces éléments pourraient s'appliquer dans leur propre situation au travail. Plus récemment, ils ont reçu également un cours en ligne qui fait partie de cette formation et qui s'intitule « Paver la voie. » Dans le cadre de ce cours, on leur explique le fondement des valeurs et de l'éthique et ils doivent faire un test à la fin. On évalue donc leurs connaissances des valeurs et de l'éthique.

Ce sont là des mesures qui visent tous les nouveaux employés. Il y a ensuite les mesures que prennent chacune des organisations en matière de conflits d'intérêts et de déontologie qui pourraient être spécifiques à chaque organisation.

Voilà les mesures qui sont prises lorsqu'un nouvel employé entre en fonction.

• (1145)

**M. Andrew Saxton:** Merci.

Quel est le mandat du Secrétariat du Conseil du Trésor en ce qui concerne la gestion des conflits d'intérêts? Les sous-ministres sont les principaux responsables de la gestion des conflits d'intérêts au sein de leur ministère et de leurs organisations, alors qu'est-ce qui incombe au Secrétariat du Conseil du Trésor?

**Mme Daphne Meredith:** Notre Code de valeurs et d'éthique comporte un chapitre sur le conflit d'intérêts, de sorte que nous donnons des directives spécifiques en matière de conflits d'intérêts. Par ailleurs, comme le souligne le rapport de la vérificatrice générale et comme on le dit dans ce livret, nous établissons les responsabilités des fonctionnaires individuels et des administrateurs généraux en matière de gestion des conflits d'intérêts. Tout cela est établi avec beaucoup de précision.

Nous avons par ailleurs mis la structure en place. Étant donné que le code s'applique à un très grand nombre d'employés — plus de 200 000 personnes — il est vraiment important pour nous d'avoir les structures nécessaires en place. Les administrateurs généraux doivent avoir quelqu'un pour les conseiller en matière d'éthique au sein de leur organisation, recevoir les divulgations d'actes répréhensibles et offrir un appui.

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** Très bien, merci.

Nous allons maintenant commencer une deuxième série de questions.

Monsieur Lee, bon retour. Vous avez la parole pour les prochaines cinq minutes, monsieur.

**M. Derek Lee (Scarborough—Rouge River, Lib.):** Merci, monsieur le président. C'est vraiment un plaisir d'être de retour parmi vous.

Pour ma première question, j'aimerais présenter au membre du comité le concept de la lenteur — un nouveau concept.

**M. Terence Young:** Je n'en ai jamais entendu parlé auparavant.

**M. Derek Lee:** M. Young est curieux de savoir d'où cela vient. Je savais que les membres du comité trouveraient ce concept nouveau.

Je veux demander à Mme d'Auray, étant donné que la loi qui exigeait l'élaboration de certaines nouvelles politiques dans ce domaine a été adoptée en 2005 — ait reçu la sanction en 2007 — cela fait en fait cinq ans depuis que nous avons tous reçu, en tant que citoyens, l'avis que nous devions élaborer une politique. Je sais que cela fait cinq ans car je fais partie de l'opposition depuis ces cinq années, et j'ai bien aimé mon expérience.

Pouvez-vous m'expliquer ce qui s'est passé au cours de ces cinq années, et si on est à la veille de terminer l'élaboration d'une telle politique? Je sais qu'il y a quelque chose qui s'en vient — mes notes disent quelque chose à cet égard pour le Conseil du Trésor — et les ministres et les fonctionnaires du Conseil du Trésor attendent que cela revienne. Pouvez-vous donc me dire à quel moment cette tâche sera terminée et pourquoi vous pensez qu'il a fallu cinq ans pour élaborer une telle politique. Pourquoi faut-il autant de temps?

**Mme Michelle d'Auray:** Nous planifions pour le printemps 2011. Le code et les politiques n'ont pas encore été présentés aux ministres du Conseil du Trésor. Comme je l'ai déjà dit, il y a encore des questions juridiques qui doivent être validées.

Il y a quelques éléments qui ont retardé certaines des discussions. L'un de ces éléments est la restructuration de l'organisation que l'on appelle l'Agence de la fonction publique du Canada et sa réintégration au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor. Cela a causé des problèmes au niveau des rouages gouvernementaux. Il nous a fallu un an ou deux pour intégrer les organisations. Mme Meredith a expliqué combien de temps il nous a fallu pour consulter les universitaires et les fonctionnaires. Plus de 5 000 fonctionnaires ont participé à ces consultations jusqu'à présent. Nous sommes en train d'élargir la portée de ces consultations afin d'inclure plus de 400 000 fonctionnaires.

Un certain nombre d'éléments ont changé depuis 2005 et même depuis 2007, et l'un de ces éléments est l'utilisation généralisée des médias sociaux. Que faisons-nous en cas de conflit d'intérêts dans la gestion des affaires personnelles dans le contexte des médias sociaux, et qu'est-ce que cela signifie dans un cas de conflit d'intérêts qu'il soit perçu, réel ou apparent? Il nous a fallu pas mal de temps pour déterminer tout cela, et c'est aussi une question avec laquelle sont aux prises bon nombre de gens d'expérience dans d'autres pays. Donc ce n'est pas un cas de lenteur bureaucratique. Ce sont là des questions complexes que nous sommes toujours en train d'examiner, et notre échéancier est le printemps 2011.

• (1150)

**M. Derek Lee:** Lorsque nous avons adopté cette loi, nous ne pensions pas que le conflit d'intérêts était un secteur en croissance, mais c'est peut-être cela qui se produit.

La vérificatrice générale a recommandé que les ministères évaluent le risque pour déterminer si les risques de conflits d'intérêts sont plus élevés et où il y avait des problèmes connexes. Cela semble être logique. Y a-t-il des ministères qui ont fait cet exercice? Ont-ils terminé les évaluations de risques? Quels sont ces ministères?

Pourriez-vous me donner un exemple de la façon dont la recherche du risque le plus élevé produit un bon ou un mauvais résultat?

**Mme Daphne Meredith:** Nous savons que...

**M. Derek Lee:** Mon temps est écoulé, mais pas le vôtre.

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** Veuillez nous donner une réponse brève.

**Mme Daphne Meredith:** Je pense que c'est une pratique sage, une très bonne pratique. Nous savons que les organisations ont fait cela. En fait, le Secrétariat du Conseil du Trésor a lui-même fait l'une de ces évaluations. Il y a donc de bons exemples qui peuvent proliférer.

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** Merci.

**Mme Michelle d'Auray:** Au Secrétariat du Conseil du Trésor, nous avons fait une évaluation du risque éthique. Par ailleurs, la politique de vérification stipule que les comités ministériels de vérification doivent examiner chaque année le profil de risque du ministère. Ils sont censés discuter des valeurs et de l'éthique au sein des organisations. Les comités ministériels de vérification font cela chaque année.

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** Merci.

Monsieur Young.

**M. Terence Young (Oakville, PCC):** Merci.

Madame d'Auray, je crois que c'est vous qui avez dit qu'à l'heure actuelle il n'y a pas d'absence de dispositions dans le code de conflits d'intérêts et son application à la fonction publique. Vous avez parlé de l'élaboration d'un nouveau Code de valeurs et d'éthique pour le secteur public et d'une nouvelle Politique sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat. Que pouvez-vous nous dire à ce sujet à l'heure actuelle? Je me rends compte que l'élaboration n'est pas terminée, que le code et la politique ne sont pas prêts à être présentés au Parlement, mais que pouvez-vous nous dire au sujet de l'orientation prévue et ce que pourrait contenir cette nouvelle politique?

**Mme Michelle d'Auray:** Je pense que je vais demander à Mme Meredith de parler de ces questions sur lesquelles nous sommes en train de nous pencher.

**Mme Daphne Meredith:** En ce qui concerne la politique sur les conflits d'intérêts comme telle, comme Mme d'Auray l'a souligné, l'une des questions sur lesquelles nous nous penchons à l'heure actuelle est l'influence des médias sociaux et leur impact sur les employés et leurs obligations étant donné que les médias sociaux sont de plus en plus répandus et étant donné la nature instantanée des communications. Cela est une question intéressante pour nous pour l'avenir.

Je pense également que nous examinons certaines questions liées à la façon dont nous pourrions renforcer les responsabilités des administrateurs généraux en ce qui a trait à la mise en oeuvre de l'évaluation du risque de conflits d'intérêts au sein de leurs propres organisations. Nous savons qu'il est possible de renforcer l'approche à cet égard, mais comment pouvons-nous nous y prendre pour le faire? Quel genre de directive devons-nous donner aux administrateurs généraux qui pourrait leur permettre de renforcer le régime à cet égard?

Par ailleurs, nous voulons examiner les questions liées à l'après-mandat et la façon de renforcer notre régime en ce qui concerne les obligations des employés qui quittent la fonction publique.

• (1155)

**M. Terence Young:** Merci.

Dans votre rapport, vous dites que le code est une condition d'emploi. Je présume que si c'est une condition d'emploi, il y a des sanctions prévues. Pouvez-vous nous parler des sanctions qui sont codifiées dans le processus actuel pour les employés qui ne respectent pas les règles et nous dire s'il y a des changements proposés dans le nouveau processus qui sera mis en oeuvre au printemps de 2011?

**Mme Daphne Meredith:** Oui, vous avez tout à fait raison lorsque vous dites que le code actuel est une condition d'emploi. Les ministères doivent donc utiliser le code à des fins disciplinaires s'ils constatent que des employés sont coupables d'actes répréhensibles. Nous pouvons déterminer des cas où le non-respect du code a donné lieu à des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'à la cessation d'emploi.

**M. Terence Young:** Merci.

On fait également allusion à la mise en place de mécanismes afin que les employés se sentent complètement libres de poser une question sur les conflits d'intérêts et de divulguer tout conflit, réel ou potentiel, lié aux subventions et aux contributions. Comment est-ce que cela fonctionne au sein du bureau? Que fait un employé lorsqu'il pense qu'il y a un conflit d'intérêts réel ou potentiel? Je pense que ce qui est essentiel, c'est la différence entre un conflit d'intérêts perçu et un conflit d'intérêts réel.

**Mme Michelle d'Auray:** Si vous me le permettez, je vais répondre à la question, monsieur le président, étant donné que c'est moi qui ai soulevé la question des subventions et des contributions.

Lorsque je dirigeais une organisation dont la principale responsabilité était en fait la gestion et la surveillance des subventions et des contributions, nous avons lancé un certain nombre de discussions entre les employés car, comme vous l'avez souligné avec raison, la question de déterminer si un conflit est réel ou perçu soulève en fait une discussion très complexe.

Un exemple de cela est celui d'un petit groupe au sein duquel des fonctionnaires fédéraux sont clairement identifiés et ont la responsabilité d'évaluer les demandes de subventions et de contributions, comme c'était le cas au sein de mon organisation à l'époque. Leurs enfants étaient à une joute de hockey et passaient beaucoup de temps ensemble car ils faisaient partie d'une équipe de hockey bantam. Les deux parents, l'un fonctionnaire et l'autre parent, se rencontraient donc assez fréquemment.

Un jour, un parent a demandé au fonctionnaire: « Es-tu au courant de cette demande en cours? »

À ce moment-là la discussion a cessé, car nous avons parlé à l'interne des circonstances dans lesquelles on devrait parler de ce genre de choses et si les discussions informelles de cette nature étaient permises. Dans un groupe où tout le monde se connaît, le conflit et le conflit potentiel deviennent alors apparents. On ne peut pas empêcher les amitiés, mais en même temps le fonctionnaire devait avoir suffisamment confiance en lui pour dire: « Très bien, les limites de cet entretien devraient maintenant passer à un niveau professionnel. » Mais on ne note pas par écrit ce genre d'entretien. Il faut créer un environnement dans lequel les gens se sentent suffisamment à l'aise pour soulever la question et en parler pour déterminer si la situation doit être perçue comme étant un conflit.

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** Merci, madame d'Auray.

Nous allons maintenant passer à Mme Bourgeois, s'il vous plaît.  
[Français]

**Mme Diane Bourgeois (Terrebonne—Blainville, BQ):** Merci, monsieur le président.

Madame Fraser, mesdames, messieurs, je suis heureuse de vous revoir, dans le cadre d'un autre comité, cette fois-ci.

Tout d'abord, je trouve extrêmement important de travailler sur un code portant sur la gestion des conflits d'intérêts. Je pense que la population canadienne et la population québécoise souhaitent la transparence et l'intégrité. Les conflits d'intérêts jettent un sérieux doute sur l'intégrité et l'équité des décisions prises par les fonctionnaires. On sait que les fonctionnaires, en grande majorité, sont très honnêtes. Malheureusement, il y a des pommes qui sont un peu pourries dans le lot, et on doit mettre en avant un mécanisme, d'où l'avènement d'un code gérant les conflits d'intérêts.

Madame Fraser, dans votre document de présentation d'aujourd'hui, vous insistez fortement sur la mise au point de stratégies pour régler les conflits d'intérêts. Je pense que vous traitez de la mise au point de stratégies qui émanent du gouvernement. Je pense que vous interpellez en premier lieu le Conseil du Trésor et ensuite les différents ministères.

Parmi les stratégies auxquelles on pourrait avoir droit, avez-vous inclus ou exclu de tenir compte des fonctionnaires divulgateurs?

• (1200)

**Mme Sheila Fraser:** Nous n'avons pas tenu compte spécifiquement des fonctionnaires divulgateurs, du rôle de la commission et de toute cette partie.

**Mme Diane Bourgeois:** Pourquoi?

**Mme Sheila Fraser:** C'est différent de la détection et de la gestion des conflits d'intérêts. Je considère que ce sont des choses très différentes. Cette vérification porte sur la sensibilisation des fonctionnaires aux conflits d'intérêts, sur la politique en place, sur les mécanismes, par exemple la formation et l'évaluation des risques. La dénonciation d'actes répréhensibles est un autre aspect.

**Mme Diane Bourgeois:** Pourriez-vous dire que cela pourrait être un mécanisme parmi tant d'autres?

**Mme Sheila Fraser:** Oui, dans certains cas, ce pourrait l'être.

**Mme Diane Bourgeois:** Dans votre récent rapport, au point 4.69, il est écrit que « TPSGC donne également une formation sur l'éthique qui est obligatoire pour tous les fonctionnaires ».

Cela date de quand? Pourquoi la donne-t-on? Est-ce relatif à quelque chose qui s'est produit à l'interne?

**Mme Sheila Fraser:** Chaque ministère a l'obligation de mettre en place des approches ou de mettre en oeuvre le code de valeurs et d'éthique de l'ensemble du gouvernement. Nous avons noté que les cinq ministères que nous avons examinés avaient tous respecté les exigences, que ce soit les cours ou la mise en place d'un haut fonctionnaire qui pourrait être disponible pour les employés afin de discuter de ces cas. TPSGC l'a fait — je ne sais pas quand, probablement en 2003 — en adoptant le code sur les valeurs et l'éthique.

**Mme Diane Bourgeois:** Merci beaucoup.

Madame d'Auray, vous êtes interpellée directement par la vérificatrice générale. Elle demande que vous mettiez en avant un plan d'action. J'ai regardé celui-ci. Est-ce bien votre plan d'action? Il est très vague, il manque de précision. On ne dit pas qui s'occupera de quelle tâche, et en combien de temps.

J'imagine que les recommandations, dans le rapport de la vérificatrice générale, ont été déposées avant l'été ou en septembre. Comment se fait-il que, depuis ce temps, vous n'avez pas été capable de produire un plan d'action plus substantiel? En effet, il ne fait que répéter, toujours, que vous allez déterminer le matériel didactique et dire ce qui va être modifié ou élaboré. C'est tout ce qu'on peut y voir. Je trouve cela assez choquant.

[Traduction]

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** Madame Bourgeois, vous avez largement dépassé votre temps de parole.

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** Puis-je avoir la réponse?

[Traduction]

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** Veuillez donner une brève réponse.

[Français]

**Mme Michelle d'Auray:** D'abord, nous avons répondu que nous étions favorables aux recommandations de la vérificatrice générale.

Pour répondre à votre question, je vous dirai que le plan d'action que nous avons formulé sera exécuté en conformité avec le nouveau code et la nouvelle politique.

[Traduction]

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** Merci.

Nous allons maintenant passer à M. Shipley, pour cinq minutes, s'il vous plaît.

**M. Bev Shipley (Lambton—Kent—Middlesex, PCC):** Merci monsieur le président et merci à nos témoins.

Au sujet du code régissant les conflits d'intérêts, il s'applique aux fonctionnaires, et non pas aux ministres ou aux députés. Est-ce exact?

C'est une question à poser à la vérificatrice générale.

**Mme Sheila Fraser:** C'est exact.

**M. Bev Shipley:** Je ferai donc une observation et ensuite je poserai une question.

On continue d'appliquer les règles de façon plus stricte, on a renforcé la surveillance des fonctionnaires pour s'assurer qu'ils font les choses correctement. J'essaie de comprendre. Y a-t-il eu un changement culturel dans l'attitude? Pourquoi avons-nous besoin de continuer à renforcer l'éthique et le code de conduite?

Je ne sais pas si c'est une question pour la vérificatrice générale. On pourrait discuter de votre rapport. Ensuite, j'aimerais passer à Mme d'Auray également.

• (1205)

**Mme Sheila Fraser:** Je crois que les questions d'éthique et de valeurs doivent être discutées régulièrement avec les fonctionnaires, il faut communiquer à ce sujet et en souligner l'importance. Il y a un grand nombre de personnes qui entrent dans la fonction publique chaque année qui doivent comprendre les valeurs de la fonction publique.

Comme nous l'avons mentionné dans le rapport, nous avons constaté des exemples qui nous semblaient être des conflits d'intérêts assez évidents, mais ils n'avaient pas été identifiés comme tels. On ne s'en était pas occupé. Cela m'a indiqué qu'il y avait des problèmes à comprendre ce qui est un conflit d'intérêts. Voilà pourquoi nous avons lancé cette vérification. On voulait savoir quels formations et

renseignements sont offerts aux fonctionnaires pour qu'ils puissent reconnaître ces situations et sachent les gérer.

**Mme Daphne Meredith:** Monsieur le président, si vous me permettez d'ajouter quelque chose, nous croyons qu'il faut dialoguer continuellement à ce sujet. Pour les raisons mentionnées par la vérificatrice générale, ce n'est pas quelque chose que l'on peut considérer comme étant terminé. De nouveaux fonctionnaires arrivent et de nouveaux problèmes sont soulevés et il nous faut également discuter.

C'est pourquoi les questions de valeurs et d'éthique sont intégrées dans plus de 30 cours offerts à l'École de la fonction publique du Canada. De même, j'ajouterais que notre participation intensive, surtout au cours de la dernière année, lors des discussions sur les problèmes du nouveau régime sur les conflits d'intérêts... au moins 12 fois, et je les ai comptées juste avant de venir ici, j'ai discuté avec des groupes de sous-ministres de la façon de formuler et mettre en oeuvre le nouveau régime.

C'est quelque chose auquel les gens réfléchissent beaucoup. Je pense qu'ils acceptent que ce doit être au coeur de nos préoccupations et faire l'objet de dialogues continus.

**M. Bev Shipley:** Ça a débuté en 2005 ou 2007, et ça continue. Pouvez-vous nous expliquer, ainsi qu'à ceux qui liront ceci, certains des changements de la politique sur les conflits d'intérêts et le régime d'après-mandat? Quelles sont les différences entre cette politique et la politique actuelle? Parce qu'elle n'est pas très vieille.

**Mme Daphne Meredith:** Il y a certaines ressemblances. La politique actuelle est codifiée. La nouvelle le sera également. La nouvelle s'appliquera à une plus vaste gamme d'organisations, y compris les sociétés de la Couronne et les agences indépendantes, qui ne sont pas couvertes par le code actuel. La différence principale est donc à qui le code s'applique.

Le nouveau code régissant les conflits d'intérêts sera utilisé dans le cas de certaines situations que j'ai mentionnées plus tôt, y compris les problèmes présentés par les médias sociaux, le régime d'après-mandat et son application, et comment les administrateurs ou les PDG peuvent faire l'évaluation des risques de leurs organisations. Voilà certaines des différences.

**M. Bev Shipley:** Madame Fraser, est-ce que les contribuables canadiens et nous pouvons avoir une idée du temps, des ressources et de l'argent nécessaires à la mise en oeuvre de ces programmes de codes et de procédures, un processus que je comprends?

**Mme Sheila Fraser:** Je doute qu'il y ait une évaluation complète des coûts de la mise en oeuvre et de la poursuite de ce genre de programmes. Cependant, je demanderais quel est le coût de ne pas les offrir.

**M. Bev Shipley:** Je pense qu'on en revient à ma première question ou observation, au sujet du besoin croissant de surveillance. Je pense que c'est une réalité de notre structure sociale. Il semble que l'on doive imposer de plus en plus de surveillance pour s'assurer que les choses sont faites selon le code de conduite.

**Mme Sheila Fraser:** Pourrais-je répondre à ce commentaire, monsieur le président?

Je ne crois pas que ce soit vraiment une question de surveillance ou de vérification. Il s'agit plutôt de s'assurer que les fonctionnaires sont au courant des valeurs et de l'éthique qu'ils devraient suivre, qu'ils sachent qui aller voir s'ils se retrouvent dans des situations délicates qui peuvent surgir pour toutes sortes de raisons, et que les gestionnaires dans chaque ministère et agence sachent comment gérer ce type de situation. Je crois qu'il s'agit de donner aux gens les outils dont ils ont besoin pour faire leur travail comme ils le voudraient et pour qu'ils évitent ce genre de situations lorsque possible.

• (1210)

**M. Bev Shipley:** Merci.

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** Une brève réponse, madame d'Auray.

**Mme Michelle d'Auray:** Brièvement, tout cela concerne la création d'une possibilité de dialogue et d'évolution constante. Ces problèmes ne sont pas statiques. Les principes et les valeurs sont fondamentaux. La façon dont les gens les interprètent et les utilisent au quotidien change. Des problèmes se présentent, et nous devons donner aux gens la possibilité d'en discuter.

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** Bien.

Merci beaucoup.

Maintenant, M. Allen, s'il vous plaît. Cinq minutes.

**M. Malcolm Allen:** Merci, monsieur le président.

Je veux revenir là où nous en étions.

Madame d'Auray, vous avez fort bien souligné un excellent exemple de ce qu'enseigne la culture d'une organisation. Mon dilemme est le suivant: comment enseigne-t-on aux employés à court terme s'ils ne font pas partie intégrante de cette culture pour une période assez longue? On a assisté ces dernières années à un nombre toujours croissant d'employés contractuels — non pas des experts-conseils, mais des employés contractuels — qui ensuite deviennent des employés temporaires. Lorsque vous faites une évaluation des risques, voici pour moi un exemple probant de risque possible dans une organisation où il y a des gens qui peut-être ne profitent pas de formation officielle — parce qu'ils ne font que signer une déclaration d'intérêt et ne demeurent pas suffisamment longtemps dans l'organisation pour développer une culture d'enseignement et de participation à l'enseignement.

Je suis d'accord avec vous, cela se produit, madame d'Auray. On ne peut pas tout codifier. Je l'ai appris il y a longtemps dans une administration municipale. On ne peut pas tout codifier. Parfois, il faut s'adapter.

Je veux aussi parler de formation. Il y a eu une réduction dans les ressources humaines de 23 à 11 équivalents à temps plein — je déteste ce terme, en passant, parce que je n'ai jamais rencontré un corps à temps partiel. D'après ce que vous nous dites, et d'après ce que dit la vérificatrice générale dans son rapport, vous avez donné la responsabilité aux administrateurs généraux. Malheureusement, les administrateurs généraux disent qu'ils n'ont pas les outils à jour pour faire ce que l'on leur a demandé.

Je vais demander à Mme Fraser de parler de ce premier aspect. Comment fait-on pour apprendre lorsqu'on ne fait pas partie intégrante de la culture, et si cela pourrait présenter un risque que nous n'examinons pas mais que nous devrions examiner? Puis je reviendrai à l'aspect formation avec Mme Meredith et Mme d'Auray.

**Mme Sheila Fraser:** Je trouve un peu difficile de répondre à la question, monsieur le président. Cela dépendra beaucoup du type de

travail donné à ces employés nommés à court terme. On en revient encore à l'évaluation des risques — dans quels domaines les gens travaillent, et s'il s'agit majoritairement d'employés nommés à court terme, je crois que cela ferait augmenter les risques. Des mesures d'atténuation devraient être mises en place.

Je crois que cela revient au genre de travail qu'ils font.

**Mme Daphne Meredith:** Afin de vous donner un peu de contexte sur la proportion d'employés contractuels par rapport aux employés permanents, environ 86 p. 100 des employés de l'administration publique centrale sont permanents. Cela signifie que 190 000 sont nommés pour une période indéterminée plus longue durant laquelle ils peuvent absorber la culture et les valeurs de la fonction publique.

Je suis complètement d'accord avec la vérificatrice générale lorsqu'elle dit qu'il faut examiner quelles tâches font ces gens. C'est une question d'évaluation des risques et des mesures ciblées pour gérer le risque qu'ils peuvent représenter.

**M. Malcolm Allen:** Je comprends que vous parliez d'examiner ce qu'ils font. Je ne dis pas que nous parlons de quelqu'un qui remplace à la réception et dont la tâche principale est de répondre au téléphone. Nous parlons plutôt de gens qui pourraient... Et la vérificatrice générale a souligné en 2007 ce qui s'est passé avec les gens qui décidaient des conditions pour les contrats. Voilà le genre de personne dont je parle.

Très franchement, je dirais très ironiquement, madame Meredith, que j'ai toujours trouvé fascinant le terme « employé nommé pour une période indéterminée ». Je ne suis pas certain quel genre d'humains nous sommes. Nous sommes des ETP nommés pour une période indéterminée. Je suis toujours ébahi des termes qu'inventent les gestionnaires des ressources humaines pour parler de personnes réelles et vivantes. Mais ce sera pour une autre discussion.

**Mme Daphne Meredith:** Merci.

**M. Malcolm Allen:** Alors je crois que le point important, comme Mme Fraser l'a dit, est d'examiner le poste lui-même, parce que nous embauchons des gens — bien qu'il n'y en ait que 14 p. 100 — qui prennent des décisions qui pourraient se trouver en situation de conflit d'intérêts. Je me demandais si vous les aviez identifiés, mis une étoile à côté de leur nom, pour faire comme vous l'avez dit une vraiment bonne évaluation des risques présentés par ces groupes d'employés. Pas l'employé lui-même — pas moi précisément, si j'étais un employé, mais les groupes d'employés, car il faut examiner ces groupes et faire une évaluation des risques à cause de toutes les choses qui ne cadrent pas bien dans nos paramètres concernant les employés permanents.

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** Merci, monsieur Allen.

Une réponse, s'il vous plaît, de madame D'Auray.

• (1215)

**Mme Michelle d'Auray:** Il s'agit vraiment d'une situation où chaque administrateur général doit tenir compte de la nature de son organisation et de la nature du risque pour son organisation. Ce n'est pas quelque chose que nous pouvons imposer du centre. Cela doit se faire ministère par ministère, organisation par organisation, selon la nature du travail, selon le pourcentage d'employés permanents par rapport aux employés temporaires, en tenant compte de tous ces facteurs. Cela dépend vraiment de la nature de l'organisation et des risques.

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** Bien. Merci, madame D'Auray.

Et maintenant, M. Dreesen, s'il vous plaît.

**M. Earl Dreesen (Red Deer, PCC):** Merci, monsieur le président.

Je remercie à nouveau nos témoins d'être ici aujourd'hui.

Madame Fraser, vous avez parlé de la sensibilisation auprès de la fonction publique pour que les employés sachent quoi faire et puissent gérer les situations délicates. J'aimerais donc savoir pour débiter si les ministères que vous avez évalués comprennent de façon satisfaisante la valeur de ces procédures claires et correctement mises en oeuvre concernant les conflits d'intérêts? Et deuxièmement, est-ce que les ministères semblent prêts à assumer leurs responsabilités lorsqu'il s'agit de gérer les conflits d'intérêts et la mise en oeuvre du Code de valeurs et d'éthique pour la fonction publique?

**Mme Sheila Fraser:** Assurément, lors de cette vérification, nous avons constaté que les cinq ministères avaient mis en place les structures, les politiques et la formation auxquelles on s'attendait en vertu du code de 2003. Alors je crois qu'ils le prenaient au sérieux.

Nous leur avons recommandé de compléter les évaluations des risques. Comme nous en avons déjà discuté, c'est quelque chose qui se fait de façon continue; ce n'est pas parce que vous avez mis en place les structures que vous pouvez dire que vous l'avez fait et que vous vous en êtes occupé. Comme la secrétaire l'a mentionné, le dialogue, la communication et les activités de sensibilisation doivent vraiment se poursuivre.

**M. Earl Dreesen:** Merci.

Une question au Secrétariat du Conseil du Trésor: nous avons examiné l'École de la fonction publique du Canada et j'ai des questions à ce sujet. Vous avez dit qu'il y avait dans le cours « Paver la voie » un chapitre sur les conflits d'intérêts. J'aimerais en savoir plus sur ce cours, la formation supplémentaire offerte sur la gestion des conflits d'intérêts par l'école.

De même, dans le rapport de la vérificatrice générale, au paragraphe 4.33, il semble y avoir des différences dans la formation offerte aux gestionnaires de même qu'aux cadres intermédiaires et aux cadres supérieurs. Je me demandais si vous pouviez nous expliquer quelles sont ces différences chez ces deux groupes.

**Mme Daphne Meredith:** Merci pour cette question.

Comme je l'ai mentionné un peu plus tôt, l'école offre au moins 30 cours qui contiennent une composante importante de formation aux valeurs et à l'éthique. Le Code de valeurs et d'éthique s'applique de la même façon à tous les employés, gestionnaires et dirigeants. Ils reçoivent tous une formation au Code de valeurs et d'éthique, mais selon leur rôle dans l'organisation, une partie de la formation est adaptée — par exemple, on enseigne aux gestionnaires comment discuter avec leurs employés de problèmes de conflits d'intérêts. Nous avons dit plus tôt qu'il était important que les employés aient les renseignements suffisants et se sentent suffisamment à l'aise pour soulever de tels problèmes. Parfois, c'est le gestionnaire qui peut créer le bon contexte pour que cela se produise. Voilà certains éléments spéciaux qui viseraient les gestionnaires. Comme je l'ai mentionné, toute la formation concerne le Code de valeurs et d'éthique auquel doivent adhérer tous les fonctionnaires.

• (1220)

**M. Earl Dreesen:** On peut lire à la recommandation 2, au paragraphe 434:

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada devrait travailler avec les administrateurs généraux pour identifier les besoins communs des ministères et des organismes en matière de formation sur les conflits d'intérêts, et les aider à répondre à ces besoins.

Que pensez-vous faire en réponse à cette recommandation, et comment saurez-vous que l'aide est disponible?

**Mme Daphne Meredith:** Merci.

Comme je l'ai déjà dit, nous avons un exercice annuel, l'évaluation du Cadre de responsabilisation de la gestion des ministères sur les questions de valeurs et d'éthique. C'est utilisé comme fondement pour les discussions sur les pratiques exemplaires. De plus, on peut l'utiliser pour vérifier auprès des ministères si les directives qu'ils reçoivent du centre sont suffisantes pour les aider. Nous ne voulons pas être la seule source d'instruction. Comme le souligne le rapport de la vérificatrice générale, de nombreux ministères offrent des instructions à l'interne, et nous croyons que cela est sain.

Il y a aussi des groupes de ministères qui se rencontrent pour discuter de questions de valeurs et de conflits d'intérêts propres à leurs organisations. Par exemple, il y a un groupe de ministères scientifiques qui se réunit régulièrement pour discuter de ces sujets. Là où nous comprenons et acceptons complètement le conseil de la vérificatrice générale, c'est pour faire des vérifications plus formelles chaque année, par exemple. Nous déciderons avec eux quelle est la meilleure fréquence, mais je crois qu'annuellement, cela nous permettrait de savoir si nos instructions répondent à leurs besoins.

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** Pouvez-vous répondre brièvement, madame d'Auray?

**Mme Michelle d'Auray:** Je serai brève.

Je viens en fait de remettre à la vérificatrice générale un texte des modifications que nous avons apportées au Code de valeurs et d'éthique, comme nous l'appelons, du Cadre de responsabilisation de la gestion pour l'année 2010-2011, qui donne suite aux recommandations qu'elle avait formulées dans son rapport, soit de demander précisément à chaque ministère ce qui a été mis en oeuvre pour gérer les conflits d'intérêts.

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** Serait-il juste et raisonnable de vous demander de nous fournir une copie de ce texte?

**Mme Michelle d'Auray:** Je serai heureuse de le faire.

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** Très bien. Merci beaucoup.

Monsieur D'Amours, vous disposez de cinq minutes.

[Français]

**M. Jean-Claude D'Amours:** Je vous remercie, monsieur le président.

Madame d'Auray, plus tôt vous m'avez répondu, mais puisque ma période de temps était terminée, je n'ai pas pu continuer.

Je voudrais simplement que vous me confirmiez quelque chose, mais je ne veux pas vous mettre des mots dans la bouche. Vous avez dit plus tôt, en parlant du code de valeurs et d'éthique ainsi que de la politique sur les conflits d'intérêts, que c'était une question simple, mais que son application était complexe. Est-ce bien ce que vous avez dit?

**Mme Michelle d'Auray:** Oui.

**M. Jean-Claude D'Amours:** Pourriez-vous prendre votre document que vous nous avez fait parvenir, celui intitulé « Plan d'action ministériel sur les conflits d'intérêts »? Pourriez-vous le prendre, s'il vous plaît? C'est une feuille de format juridique.

Monsieur le président, en attendant que Mme d'Auray le trouve, je voudrais pouvoir conserver mon temps.

Au dos de la page couverture, on peut lire le mot « Introduction ». Voyez-vous cela?

**Mme Michelle d'Auray:** Oui.

**M. Jean-Claude D'Amours:** Pourriez-vous nous lire la première phrase du troisième paragraphe et arrêter à la virgule?

**Mme Michelle d'Auray:** Malheureusement, je l'ai en anglais.

**M. Jean-Claude D'Amours:** Vous pouvez le lire en anglais si ça vous tente, il n'y a pas de problème.

**Mme Michelle d'Auray:** Ce n'est pas que cela me tente, mais vous me demandez de lire cette phrase. Vous l'avez devant vous, alors je présume que je peux vous en dire mon interprétation en français: « La nouvelle politique sur les conflits d'intérêts... »

**M. Jean-Claude D'Amours:** Madame d'Auray, pourriez-vous la lire en anglais, s'il vous plaît?

[Traduction]

**Mme Michelle d'Auray:** ... « devrait essentiellement contenir les mêmes exigences que la politique actuelle. »

[Français]

**M. Jean-Claude D'Amours:** Merci.

En français, il est écrit: « La nouvelle politique sur les conflits d'intérêts devrait essentiellement contenir les mêmes exigences que la politique actuelle [...] »

Un peu plus tôt, vous avez mentionné que c'était une question simple, mais que son application était complexe. Mon Dieu, je n'ai pas hâte pour le Secrétariat du Conseil du Trésor que ce soit vraiment complexe! Si ça doit essentiellement contenir les mêmes exigences que la politique actuelle, comment cela peut-il être si compliqué? La question est simple, mais la réponse aussi semble simple. Vous le savez, c'est écrit dans votre texte de présentation.

Je me permets de continuer pour être sûr de ne pas manquer de temps.

À 9 h 23 ce matin, on a reçu votre plan d'action par courriel en provenance de votre bureau, le Secrétariat du Conseil du Trésor. La greffière l'a reçu. La réunion du comité commençait à 10 heures. Pourriez-vous nous dire à quel moment entre 9 h 23 ce matin et le début de la séance du comité à 10 heures vous avez décidé d'augmenter de trois mois le temps nécessaire pour mettre en place ces nouvelles politiques?

La première version nous indiquait que ce serait à la fin de mars 2011. Or, aujourd'hui, vous vous êtes donné la latitude de prévoir tout le printemps. Ça a commencé en 2005, ça a été mis en application en 2007. Vous en convenez, tout traîne, ou presque. Certains événements arrivent et font que vous n'avez pas le choix, mais maintenant vous allongez le temps nécessaire pour la mise en oeuvre.

Pourrions-nous avoir un peu de sérieux? Soyons clairs, ce n'est pas sérieux depuis des années. Entre 9 h 23 ce matin et le début de la séance du comité à 10 heures, vous avez augmenté de trois mois le délai pour la mise en place de ces politiques. Pouvons-nous avoir des explications? C'est compliqué et, en même temps, on se rallonge.

Pourtant, vous avez dit que c'était simple. C'est ce qui est écrit au troisième paragraphe.

• (1225)

[Traduction]

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** Madame d'Auray.

[Français]

**Mme Michelle d'Auray:** Merci, monsieur le président.

J'aimerais mentionner trois choses.

Premièrement, à la fin de ce même paragraphe, on indique également que la nouvelle politique portera sur des questions qui seront clarifiées, car elles ont été soulevées depuis la mise en oeuvre du code actuel. Comme je l'ai expliqué, nous sommes encore en train de discuter avec nos conseillers juridiques de deux ou trois questions. C'est substantiellement le même code, mais certains éléments soulevés, qui sont différents, ont été développés depuis l'avènement du code de 2003.

Deuxièmement, en ce qui concerne les retards depuis 2003, 2005, 2007, quand la loi a été votée en 2005, le code que nous venions d'adopter en 2003 venait à peine d'être mis en oeuvre; nous étions encore en train de faire cela.

Il ne faut pas oublier qu'on avait mis au point pour la première fois en 2003 un code de valeurs et d'éthique. La nouvelle loi a été introduite et entérinée en 2005. Sa mise en application était prévue pour 2007 parce qu'on venait de déposer un code en 2003. Un code ne s'applique ni ne s'intègre rapidement quand il y a 200 000 employés.

**M. Jean-Claude D'Amours:** Madame d'Auray, j'aimerais être certain que vous comprenez. Vous pouvez nous donner toutes les dates que vous voulez. Prenons 2007; cela fait trois ans. On peut bien prendre 2005, ce qui fait cinq ans. Chaque fois qu'on entend parler du Secrétariat du Conseil du Trésor, il y a des délais.

En 33 minutes, vous vous donnez trois mois de plus.

**Mme Michelle d'Auray:** Premièrement, la séance du comité a commencé à 11 heures, et non à 10 heures. De plus, nous avons modifié le document parce que nous voulions être en mesure de vous donner une date. On a dit que ce serait le printemps parce qu'on n'était pas certains de pouvoir y arriver au mois de mars.

Pour éviter d'avoir choisi une date que nous n'étions pas nécessairement en mesure de confirmer, nous avons convenu du printemps 2011.

[Traduction]

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** Merci.

Avant de passer à Mme Faille qui veut poser une autre question j'aimerais apporter une petite précision.

Le plan d'action ministériel est arrivé ce matin. Un peu plus tard le Conseil du Trésor nous a fait parvenir une version corrigée du texte français, version qui a été distribuée. Évidemment, la seule différence qui existe est que le texte français porte la mention ébauche, alors qu'il ne s'agit pas vraiment d'une ébauche. C'est la seule précision que je veux vous apporter sur ce que certains pourraient penser représente un plan d'action supplémentaire. Il s'agit simplement de l'expression « ébauche » sur la version française. Cela ne change absolument rien, c'est clair, au contexte du plan d'action ministériel.

Madame Faille, vous disposez de cinq minutes.

[Français]

**Mme Meili Faille:** J'aimerais obtenir une clarification.

L'horaire indique que l'on doit traiter de ma motion un peu plus tard. Est-il possible de reporter à jeudi prochain le traitement de ma demande? En effet, j'ai reçu des renseignements du ministère dont j'aimerais prendre connaissance auparavant.

[Traduction]

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** Vous parlez de votre motion?

•(1230)

**Mme Meili Faille:** Oui.

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** Absolument, c'est à vous de décider.

[Français]

**Mme Meili Faille:** Cela pourrait donner plus de temps au comité.

[Traduction]

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** Libre à vous de reporter l'étude de votre motion, dans la mesure où tous les autres membres du comité sont d'accord.

**Des voix:** D'accord.

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** Avez-vous d'autres questions à poser aux témoins?

[Français]

**Mme Meili Faille:** J'ai une question supplémentaire.

Encore une fois, j'aimerais poursuivre dans la même voie que M. D'Amours, qui semble vouloir mettre sur la table des questions importantes. Je ne m'étendrai pas trop là-dessus, mais d'après les questions que j'entends autour de la table, nous avons besoin de plus de précisions sur votre plan d'action. On doit clarifier les échéances, les étapes et qui va faire quoi, à quel moment. Nous avons besoin d'indicateurs supplémentaires, d'un rapport étoffé sur ce que vous comptez faire et sur les moyens utilisés. Comment allez-vous mesurer le niveau d'avancement du projet?

Je suis vraiment perplexe. Un peu plus tôt, je vous ai donné quelques exemples qui illustrent un peu combien cerner un conflit d'intérêts est complexe. Toutefois, une chose transcende tout cela. Il s'agit de ce fameux code qui existe depuis longtemps. Malgré cela, je n'ai pas l'impression que le système permet de savoir ce qui se passe réellement.

Je ne sais pas si des membres du comité ont eu la chance de lire à propos de l'affaire touchant MM. Tipple et Rotor, cet été, mais il y est question d'escroquerie et de camouflage. Ce sont des mots durs, même prononcés par des juges. J'aimerais que les gens du Conseil du Trésor s'engagent et nous disent ce qu'ils vont faire pour qu'on puisse vraiment savoir ce qui se passe.

Madame Meredith, je sais que vous avez une longue carrière de fonctionnaire. Parfois, c'est plus difficile parce qu'on peut retracer des décisions ou des situations où vous étiez présente. Vous étiez présente lorsqu'il y a eu des décisions sur Royal LePage, Brookfield et le processus de 2009. Vous avez comparu devant notre comité et vous nous avez dit des choses. La réalité était tout autre. Il y a eu des discussions. Certaines déclarations du sous-ministre et les vôtres ne concordaient pas. Elles étaient différentes.

J'aimerais savoir ce que vous allez faire. Allez-vous assumer un leadership? Comment allez-vous aborder ces questions avec les

différents ministères? Vous avez dit tout à l'heure que dans des situations où vous étiez incertaine, vous n'avez pas fait de déclarations. Vous êtes au Conseil du Trésor présentement, vous devez protéger votre patron, vous devez déclarer certaines choses à votre patron. Il y a des situations au Conseil du Trésor, vous êtes au fait du dossier. Il y a eu une enquête. On parle de fin de semaine dans un chalet, de croisière dans les Caraïbes et en Alaska, d'un tournoi de golf, d'une journée d'équitation et de soupers dans des restaurants.

[Traduction]

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** Madame Faille, votre intervention est irrecevable. Nous entrons dans des incidents personnels de conflit potentiel. Ce qui exigerait une enquête ou un témoignage. Aujourd'hui, nous parlons des lignes directrices et pas des possibilités de conflit potentiel.

[Français]

**Mme Meili Faille:** Elle est responsable de...

[Traduction]

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** J'aimerais que vous reformuliez votre question, si vous le voulez bien, et je serais heureux de continuer.

[Français]

**Mme Meili Faille:** Je vais reformuler ma question.

Qu'allez-vous faire pour qu'on puisse vraiment savoir ce qui se passe?

[Traduction]

**Mme Daphne Meredith:** Cette question porte-t-elle sur le contrat de déménagement?

[Français]

**Mme Meili Faille:** Non. Qu'allez-vous faire, comme dirigeante des ressources humaines, pour améliorer le code?

[Traduction]

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** Voulez-vous répondre à cette question, madame Meredith?

**Mme Daphne Meredith:** Comme je l'ai déjà signalé, nous avons déjà mis en oeuvre certaines mesures, y compris des mesures structurelles, et nous avons obtenu l'engagement des collectivités qui doivent mettre en oeuvre le Code de valeurs et d'éthique, et nous avons assuré un programme de formation afin d'intégrer de façon permanente ces principes. Nous avons un programme actif, et c'est ce que nous faisons pour renforcer le Code de valeurs et d'éthique que nous avons mis en oeuvre en 2003.

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** Il vous reste 15 secondes, madame Faille.

•(1235)

[Français]

**Mme Meili Faille:** Je n'ai pas d'autres questions. Le simple fait qu'elle ne prenne pas d'engagement veut tout dire.



**Mme Michelle d'Auray:** Si vous me le permettez, monsieur le président, j'aimerais ajouter quelque chose. En ce qui a trait à l'engagement que nous avons pris, nous avons créé et mis sur pied un réseau consultatif qui réunit plus de 30 ou 40 ministères et organismes qui sont représentés autour de la table. Il y a des discussions de façon régulière sur ces questions, qui ont lieu trois, quatre ou cinq fois par année. Il y a un réseau de conseillers en valeurs et en éthique qui se réunissent de façon régulière et qui échangent sur les pratiques.

Nous avons des conseillers au sein de l'organisme de Mme Meredith qui sont disponibles pour répondre de façon pointue aux questions de conflits d'intérêts pour lesquelles les ministères veulent recevoir des avis, ou au moins connaître des sources de conseils possibles.

Il y a donc des réseaux, des mécanismes, des activités très pointues, des activités que l'on initie et des activités auxquelles on répond. Il y a des mesures et des approches.

Il ne faut pas oublier qu'il incombe aussi aux administrateurs généraux de mettre sur pied, dans chacun de leurs organismes, les politiques, mesures et mécanismes, ainsi que de nommer les personnes clés qui peuvent répondre et agir comme conseillers et conseillères auprès de leurs employés.

[Traduction]

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** Merci beaucoup.

Nous avons dépassé l'heure prévue pour la fin de la réunion. J'aimerais inviter nos témoins à présenter les derniers commentaires en guise de conclusion s'ils le désirent.

Madame Fraser.

**Mme Sheila Fraser:** Merci, monsieur le président.

Je tiens à remercier le comité de l'intérêt qu'il manifeste pour le travail que nous avons fait dans ce dossier. Je crois qu'il s'agit d'une question importante qui mérite une attention permanente. Nous sommes très heureux de la réponse du gouvernement à nos recommandations.

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** Merci beaucoup.

Madame Meredith, voulez-vous ajouter quelques mots en guise de conclusion?

**Mme Daphne Meredith:** Je dois moi aussi signaler qu'il s'agit d'une question très importante. En fait il s'agit d'un des dossiers les plus importants dont je suis responsable à titre de dirigeante principale des ressources humaines. Je crois que les recommandations formulées par la vérificatrice générale auront été fort utiles. Nous avons pleinement l'intention d'y donner suite comme nous l'avons signalé.

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** Madame d'Auray.

**Mme Michelle d'Auray:** Merci beaucoup.

**Le vice-président (M. Daryl Kramp):** Avant de laisser nos témoins partir, nous pourrions en finir rapidement sur cette question, je vous prie donc de m'accorder environ 30 secondes. Si mon intervention prend un peu trop de temps, nous vous laisserons certainement partir.

J'aimerais signaler aux membres du comité que le greffier nous a fait parvenir des renseignements; en effet, les témoins que nous voulions inviter le jeudi 2 décembre, des représentants de Sécurité publique Canada, ne sont pas disponibles. Nous essayons de trouver une autre date.

De plus, les deux ébauches de rapport que nous avons demandées pour la réunion de jeudi, soit le chapitre 1 du rapport du printemps 2010 de la vérificatrice générale intitulé « Le vieillissement des systèmes de technologie de l'information » et le chapitre 4 du même rapport intitulé « Pour un développement durable dans les Territoires du Nord-Ouest » vous seront acheminées cet après-midi. Ils seront disponibles avant notre réunion de jeudi.

Y a-t-il des commentaires sur ce que je viens de vous dire? D'accord, donc cela met fin à notre réunion.

Je tiens à remercier très sincèrement nos témoins d'être venus nous rencontrer aujourd'hui.

La séance est levée.





**POSTE  MAIL**

Société canadienne des postes / Canada Post Corporation

Port payé

Postage paid

**Poste-lettre**

**Lettermail**

**1782711  
Ottawa**

*En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à :  
Les Éditions et Services de dépôt  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario) K1A 0S5*

*If undelivered, return COVER ONLY to:  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa, Ontario K1A 0S5*

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

### PERMISSION DU PRÉSIDENT

---

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

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

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

---

On peut obtenir des copies supplémentaires en écrivant à : Les Éditions et Services de dépôt  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario) K1A 0S5  
Téléphone : 613-941-5995 ou 1-800-635-7943  
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757  
publications@tpsgc-pwgsc.gc.ca  
<http://publications.gc.ca>

Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante : <http://www.parl.gc.ca>

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

### SPEAKER'S PERMISSION

---

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

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

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

---

Additional copies may be obtained from: Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa, Ontario K1A 0S5  
Telephone: 613-941-5995 or 1-800-635-7943  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757  
publications@tpsgc-pwgsc.gc.ca  
<http://publications.gc.ca>

Also available on the Parliament of Canada Web Site at the following address: <http://www.parl.gc.ca>