

Commission of Inquiry into Certain Allegations  
Respecting Business and Financial Dealings  
Between Karlheinz Schreiber and  
the Right Honourable Brian Mulroney



Commission d'enquête concernant les allégations  
au sujet des transactions financières et  
commerciales entre Karlheinz Schreiber et  
le très honorable Brian Mulroney

**Policy Review  
Public Hearing**

**Examen de la Politique  
Audience publique**

**Commissaire**

L'Honorable juge /  
The Honourable Justice  
Jeffrey James Oliphant

**Commissaire**

**Held at:**

Bytown Pavillion  
Victoria Hall  
111 Sussex Drive  
Ottawa, Ontario

Monday, June 22, 2009

**Tenue à :**

pavillion Bytown  
salle Victoria  
111, promenade Sussex  
Ottawa (Ontario)

le lundi 22 juin 2009

**APPEARANCES / COMPARUTIONS**

M<sup>e</sup> Richard Auger

M. Karlheinz Schreiber

M<sup>e</sup>. Yannick Landry  
M<sup>e</sup> Philippe Lacasse

Procureur général du Canada

M<sup>e</sup> Richard Wolson  
M<sup>e</sup> Evan Roitenberg  
M<sup>e</sup> Nancy Brooks  
M<sup>e</sup> Guiseppe Battista  
M<sup>e</sup> Myriam Corbeil  
M<sup>e</sup> Sarah Wolson  
M<sup>e</sup> Martin Lapner  
M<sup>e</sup> Peter Edgett

Avocat de la Commission

M<sup>me</sup> Marie Chalifoux

Greffière

M<sup>me</sup> Anne Chalmers  
M<sup>me</sup> Mary O'Farrell

Personnel de la Commission

**TABLE OF CONTENTS / TABLE DES MATIÈRES**

|  | PAGE |
|--|------|
| Hearing resumes at 9:05 a.m. / L'audience débute à 9 h 05  | 5512 |
| Recess taken at 10:43 a.m. / Suspension à 10 h 43<br>Hearing resumes at 10:57 a.m. / Reprise à 10 h 57 | 5597 |
| Hearing adjourns at 11:56 p.m. / L'audience est ajournée à 11 h 56                                     | 5648 |

1 Ottawa, Ontario / Ottawa (Ontario)

2 --- Upon resuming on Monday, June 22, 2009

3 at 9:05 a.m. / L'audience reprend le lundi

4 22 juin 2009 à 9 h 05

5 48918 COMMISSAIRE OLIPHANT : Bonjour,  
6 mesdames et messieurs.

7 48919 Nous approchons de la phase finale du  
8 deuxième volet de cette enquête, et je suis tout à fait  
9 enchanté d'accueillir aujourd'hui un groupe d'experts  
10 canadiens que je ne peux décrire qu'avec l'adjectif  
11 éminents. J'en connais un personnellement, et je viens  
12 seulement de faire la connaissance des autres, mais je  
13 vous connais tous de réputation et je suis absolument  
14 ravi de vous accueillir ici et je suis impatient de  
15 vous entendre.

16 48920 M<sup>e</sup> Wolson présidera la séance et je  
17 lui cède la parole pour faire les présentations et  
18 diriger la suite de l'audience de ce matin.

19 48921 Maître Wolson...?

20 48922 M<sup>e</sup> WOLSON : Je vous remercie,  
21 monsieur le commissaire.

22 48923 Il nous manque un invité ce matin,  
23 mais nous allons commencer de toute façon, monsieur  
24 le commissaire.

25 48924 Je vais brièvement faire les

StenoTran

1 présentations.

2 48925 Nous avons, monsieur le commissaire,  
3 prévu deux heures pour la première partie de cette  
4 audience et je m'attends à ce qu'elle prenne peut-être  
5 une heure quarante cinq, puis nous ferons une pause et  
6 ferons place aux questions des divers intéressés. Je  
7 pense que nous aurons tout le temps voulu pour entendre  
8 ce groupe très distingué d'experts, ce matin. Je  
9 m'attends aussi à ce que l'un ou deux d'entre eux aient  
10 des contraintes de temps et nous nous occuperons de  
11 cela en temps et lieu.

12 48926 Permettez-moi de vous présenter, tout  
13 d'abord, à mon extrême droite, M. Mel Cappe. M. Cappe  
14 est président de l'Institut de recherche en politiques  
15 publiques depuis juin 2006. Le mandat de cet Institut  
16 est le suivant :

17 « ... favoriser le développement  
18 de la pensée politique au Canada  
19 par son appui et son apport à un  
20 processus élargi, plus éclairé  
21 et plus efficace d'élaboration  
22 et d'expression des politiques  
23 publiques. »

24 48927 C'est un organisme sans but lucratif.

25 48928 M. Cappe, en commençant par ses

StenoTran

1 titres les plus récents, a été haut-commissaire du  
2 Canada au Royaume-Uni pour la Grande-Bretagne et  
3 l'Irlande du Nord; conseiller spécial auprès du premier  
4 ministre Chrétien; greffier du Conseil privé,  
5 secrétaire de Cabinet; chef de la fonction publique de  
6 janvier 1999 à mai 2002.

7 48929 Il a aussi été sous-secrétaire du  
8 Conseil du Trésor, sous-ministre de l'Environnement,  
9 sous-ministre du Développement des ressources humaines  
10 et sous-ministre de la Main-d'œuvre.

11 48930 Nous souhaitons la bienvenue à  
12 M. Cappe ici ce matin.

13 48931 À ma droite se trouve le très  
14 honorable Joe Clark, qui se passe de présentation, mais  
15 il a été le 16<sup>e</sup> premier ministre du Canada. Il a été,  
16 sous le gouvernement subséquent, secrétaire d'État aux  
17 Affaires extérieures, président du Conseil privé et  
18 ministre responsable des Affaires constitutionnelles.  
19 Il a aussi été ministre intérimaire de la Justice et  
20 ministre intérimaire de la Défense.

21 48932 Après avoir quitté la scène politique  
22 en 1993, M. Clark y est revenu pour reprendre la  
23 direction du Parti progressiste-conservateur en  
24 1998, jusqu'à son départ à la retraite en 2003. Depuis  
25 lors, il a occupé divers postes d'enseignement

StenoTran

1 universitaire et de spécialiste, y compris à le  
2 University of Washington et à l'Université McGill.

3 48933 À ma gauche se trouve  
4 Mme Penny Collette, une avocate qui a une vaste  
5 expérience des affaires et de la politique. Elle occupe  
6 actuellement deux postes à l'Université d'Ottawa comme  
7 cadre en résidence à l'École de gestion Telfer. Elle  
8 fait des conférences à titre d'invitée sur les enjeux  
9 liés à l'éthique et aux affaires, ainsi qu'à la  
10 gouvernance globale, publique et des entreprises.

11 48934 Elle est aussi professeure auxiliaire  
12 à la faculté de droit, où elle a conçu un cours  
13 intitulé « *Whistleblowing: The busy intersection of*  
14 *Law and Ethics* », [TRADUCTION : La dénonciation : la  
15 croisée des chemins chargée entre le droit et  
16 l'éthique].

17 48935 De 2002 à 2004, a été attachée  
18 supérieure de recherche au *Centre of Business and*  
19 *Government de la Kennedy School of Government* de  
20 l'université Harvard.

21 48936 Dans le monde des affaires,  
22 Mme Collette a été pendant six ans directrice de Holt  
23 Renfrew and Company et, de 1998 à 2002, elle a occupé  
24 le poste de vice-présidente au bureau du président de  
25 George Weston Limited.

StenoTran

1 48937 Elle est, depuis peu, membre du  
2 conseil consultatif du Fonds de la prospérité, un fonds  
3 communautaire pour les soins de longue durée.

4 48938 Je peux ajouter que Mme Collette a  
5 remporté de nombreux prix, comme tous les membres du  
6 groupe d'experts, à l'exception du président.

7 48939 À mon extrême gauche se trouve  
8 M. David Mitchell. Il est devenu président-directeur  
9 général du Forum des politiques publiques en janvier  
10 2009. Ce Forum est un organisme indépendant sans but  
11 lucratif qui a pour but d'améliorer la qualité du  
12 gouvernement au Canada au moyen d'un meilleur dialogue  
13 entre les secteurs public, privé et du bénévolat.

14 48940 Il a auparavant été vice-président à  
15 trois universités, soit Queen's, l'Université d'Ottawa  
16 et l'Université Simon Fraser, et à chacune d'elles, il  
17 a dirigé la campagne de financement et les relations  
18 extérieures. Il a été député à l'assemblée législative  
19 de la Colombie-Britannique de 1991 à 1996.

20 48941 M. Mitchell a été sous-greffier à  
21 l'assemblée législative de la Saskatchewan. Il a occupé  
22 des postes de cadre dans les industries des ressources  
23 de l'Ouest canadien, y compris celui de vice-président  
24 du marketing et directeur général des relations  
25 industrielles, et il est titulaire d'une maîtrise en



1 histoire du Canada et des États-Unis décernée par  
2 l'Université Simon Fraser.

3 48942 Ce sont donc les experts invités à se  
4 prononcer dans le cadre de cette audience.

5 48943 Voici comment je me propose de  
6 procéder ce matin. Je demanderai à un expert de  
7 répondre le premier à une question, puis je demanderai  
8 une réponse à un autre expert avant d'ouvrir la  
9 discussion si les deux autres experts souhaitent  
10 ajouter quelque chose.

11 48944 Je commencerai avec Mme Collenette.

12 48945 Quel est l'objectif des règles  
13 d'éthique? Est-ce de façonner le comportement,  
14 communiquer publiquement un engagement à l'égard de  
15 valeurs, ou encore tout autre chose?

16 48946 M<sup>ME</sup> COLLENETTE: Merci beaucoup,  
17 maître.

18 48947 Bonjour, monsieur le commissaire et  
19 distingués collègues.

20 48948 J'aimerais d'abord dire combien je  
21 suis enchantée de participer à cette audience  
22 aujourd'hui. Mes années dans le Cabinet d'un premier  
23 ministre -- dont je ne suis pas sûre qu'on ait parlé --  
24 et mes années dans le monde des affaires m'ont conduite  
25 dans le monde universitaire où, comme vous l'avez

1           entendu, j'ai fait des études et des recherches et où  
2           j'ai écrit sur la gouvernance comme sur l'éthique, des  
3           sujets qui me passionnent.

4   48949                    Je tiens à commencer par dire que je  
5           souhaiterais que nous puissions régulièrement discuter  
6           de ces questions, peut-être dans le cadre d'une  
7           conférence annuelle, plutôt que seulement dans la  
8           foulée d'un scandale ou quand il y a eu apparence de  
9           scandale.

10  48950                   Tandis que je lisais les excellents  
11           documents d'orientation qui ont déjà été écrits et les  
12           propos d'experts qui ont témoigné, que je constatais la  
13           minutie avec laquelle cette commission avait déjà  
14           fouillé les questions qui vous sont présentées, je me  
15           suis demandé ce qu'il restait à ajouter. Peut-être  
16           pourrons-nous, notre groupe d'experts qui avons une  
17           longue expérience pratique et politique, fournir  
18           quelques détails supplémentaires.

19  48951                   Selon ma propre expérience et mon  
20           évaluation, il y a des indices encourageants de  
21           croissance de l'éthique dans nos systèmes publics, mais  
22           nous sommes encore très loin d'un cadre canadien  
23           cohérent de « *ethical fitness* » [TRADUCTION : bonne  
24           santé déontologique], expression que j'ai empruntée de  
25           l'un de mes collègues de l'Université d'Ottawa. En

StenoTran

1 fait, nos normes en matière d'éthique restent en  
2 vigueur dans les processus qui comportent à la fois des  
3 possibilités et des difficultés.

4 48952 Vous avez demandé quel est l'objectif  
5 ultime des règles d'éthique. J'en propose cinq.  
6 Certaines sont déjà -- vous en avez déjà entendu parler  
7 et j'en parlerai très brièvement, mais j'aimerais  
8 néanmoins en ajouter peut-être quelques-unes.

9 48953 Le premier objectif est de veiller à  
10 ce qu'il soit absolument clair que les règles d'éthique  
11 s'appliquant aux politiciens ou fonctionnaires fassent  
12 en sorte que l'intérêt public l'emporte sur n'importe  
13 quel intérêt personnel. Je sais que le Code de valeurs  
14 et d'éthique de la fonction publique fait actuellement  
15 l'objet d'un examen. J'espère seulement qu'on n'en  
16 supprimera pas un extrait où l'on peut lire :

17 « - Dans l'exercice de leurs  
18 fonctions officielles, les  
19 fonctionnaires doivent prendre  
20 toute décision dans l'intérêt  
21 public.  
22 - S'il y a d'éventuels conflits  
23 entre l'intérêt personnel du  
24 fonctionnaire et ses fonctions

StenoTran

1 et responsabilités officielles,  
2 l'intérêt public doit primer  
3 dans le règlement desdits  
4 conflits. »

5 48954 C'est assez clair et ce principe  
6 devrait constamment être appliqué dans tous nos codes  
7 et nos règles.

8 48955 Deuxièmement, un second objectif  
9 concernant les règles liées à l'éthique est celui de  
10 l'éducation, et l'éducation comprenant une approche  
11 multidimensionnelle.

12 48956 Comme les autres témoins vous l'ont  
13 déjà dit, de bonnes règles d'éthique devraient porter à  
14 réfléchir aux conflits éventuels et à s'y sensibiliser,  
15 mettre en garde, guider et même peut-être punir.

16 48957 Si on veut être réaliste, les règles  
17 doivent être souples parce qu'elles ne peuvent couvrir  
18 toutes les situations possibles. Tous les dilemmes sur  
19 le plan de l'éthique n'ont pas une solution toute  
20 faite. Les gens raisonnables ont souvent des avis  
21 divergents. C'est pourquoi il est important d'intégrer  
22 la discrétion à ces règles, et les détenteurs du  
23 pouvoir de discrétion doivent eux-mêmes posséder  
24 sagesse, maturité et autorité.

25 48958 Les règles qui éduquent doivent aussi

StenoTran

1 être formulées de manière réfléchie et à la suite d'une  
2 consultation approfondie, comme vous le faites  
3 aujourd'hui. Un défi qui se pose, dans l'élaboration de  
4 règles d'éthique, est de trouver un lien entre l'équité  
5 et la fermeté, et de le trouver dans un climat de  
6 calme, de collectivité et collaboration et que ce  
7 puisse être communiqué non seulement aux citoyens, mais  
8 aussi aux personnes du milieu de la politique.

9 48959 Des règles d'éthique mal conçues  
10 pourraient être trop complexes et créer trop  
11 d'instances concurrentes ce qui, à son tour,  
12 engendrerait la confusion, le dysfonctionnement et  
13 risquerait de donner lieu à trop de litiges. Souvent,  
14 nous le savons, de mauvaises règles sont formulées à la  
15 va-vite en réaction à un scandale.

16 48960 Troisièmement, les règles d'éthique  
17 elles-mêmes doivent s'inscrire dans un cadre éthique.  
18 Elles ne peuvent être des règles allant en tous sens.  
19 Je songe à l'architecture en tant que telle des lois,  
20 des codes et des règles. Je ne parle pas de culture, je  
21 sais que nous y arriverons plus tard.

22 48961 Mais actuellement nous avons -- et  
23 corrigez-moi si je me trompe -- deux codes, trois  
24 textes de loi différents, deux commissaires et, bien  
25 sûr, diverses sections du Code criminel qui sont tous

1           pertinents dans cette situation particulière.

2   48962                    La manière dont nous établissons nos  
3           règles et notre cadre d'éthique est cruciale. Les  
4           règles et les personnes chargées de les administrer  
5           sont-elles accessibles, ou est-ce que nous intégrons  
6           nos règles d'éthique à une hiérarchie rebutante qui  
7           décourage les gens et les porte à se fermer?

8   48963                    De plus, quelles hypothèses  
9           faisons-nous? Quand nous façonnons ce type de cadre  
10          d'éthique pour le Canada, partons-nous du principe que  
11          le premier ministre est respectueux de l'éthique? Et  
12          s'il ne l'était pas?

13   48964                    Quatrièmement, nous devons aussi être  
14          réalistes à l'égard de ces règles. Le comportement  
15          délinquant, les actions entachées de corruption, la  
16          fraude et la cupidité excessive ne disparaîtront  
17          jamais, mais idéalement, de bonnes règles d'éthique  
18          devraient avoir pour objectif de réduire la portée du  
19          comportement délinquant.

20   48965                    Quelqu'un a dit que si on pense à  
21          l'histoire comme ce qui a été et au journalisme comme  
22          ce qui est, alors l'éthique est vraiment ce qui doit  
23          être. Je pense que c'est peut-être là un solide  
24          objectif des règles.

25   48966                    Façonner le comportement, aider les

1 gens, cela fait aussi partie des règles d'éthique. Ce  
2 n'est parfois pas si facile.

3 48967 Tout d'abord, il y a un champ  
4 d'études. Nous savons que l'éthique n'est pas un  
5 concept simple, c'est une combinaison de philosophie  
6 morale et de comportement humain et, de plus, quand on  
7 a affaire aux institutions et au gouvernement, la  
8 gestion organisationnelle est aussi un élément clé. Les  
9 règles d'éthique sont donc à la fois théoriques et  
10 pratiques.

11 48968 Deuxièmement, il est facile de  
12 prendre une décision éthique quand les faits sont  
13 clairs et les choix sont nets. Tu ne voleras point.  
14 C'est un choix très difficile quand il y a ambiguïté,  
15 quand l'information est incomplète, quand les points de  
16 vue divergent, ou quand les perspectives ou les valeurs  
17 s'affrontent.

18 48969 J'aimerais en parler un petit moment  
19 avant de terminer.

20 48970 On peut trouver un bon exemple de  
21 collision possible des valeurs dans le milieu de  
22 travail politique. C'est quand la vérité est en conflit  
23 avec la loyauté. Cette collision entre trêve et  
24 loyauté, est tout à fait applicable à quelqu'un qui est  
25 dans le cabinet d'un ministre ou du premier ministre.

StenoTran

1 48971 Les adjoints doivent leur poste à  
2 leur patron, mais celui-ci n'agit pas forcément de  
3 manière respectueuse de l'éthique. Où sont les règles  
4 d'éthique pour guider ces adjoints exonérés? Où ces  
5 employés peuvent-ils s'adresser pour même seulement  
6 discuter des enjeux, et qui les protégera? Trop  
7 souvent, on oublie que les employés politiques peuvent  
8 être témoins de toutes sortes d'événements, des  
9 employés qui ont leur propre compas moral et qui  
10 peuvent se fier aux règles pour les aider à s'y  
11 retrouver dans des situations difficiles.

Comment [MICH1]: T+

12 48972 L'examen des règles d'éthique, leur  
13 mise à jour et la formation du personnel à leur sujet  
14 revêtent une importance fondamentale et je sais que  
15 d'autres aussi ont insisté sur ce fait.

16 48973 Donc finalement, un cinquième  
17 objectif des règles d'éthique est non seulement de  
18 façonner le comportement, mais de dresser un programme  
19 de comportement en milieu de travail qui, espérons-le,  
20 contribuera à son tour à favoriser le développement du  
21 caractère et du courage.

22 48974 M<sup>e</sup> WOLSON : Merci.

23 48975 M. Cappe, je vous prie, si vous  
24 pouvez répondre.

25 48976 M. CAPPE : Monsieur le commissaire,

StenoTran



1 c'est un plaisir pour moi que d'être ici et je vous  
2 souhaite bonne chance dans votre travail. Si je puis  
3 vous être utile, ce sera avec grand plaisir.

4 48977 Il n'y a rien dans les propos de  
5 M<sup>me</sup> Collenette avec quoi je ne sois pas d'accord, bien  
6 que j'aie une perspective légèrement différente de  
7 certains aspects.

8 48978 J'aurais quatre choses à dire.

9 48979 La première, c'est que je pense que  
10 les règles ou lignes directrices en matière d'éthique  
11 visent à établir la confiance dans le gouvernement, un  
12 très rare atout, qui est facile à perdre et difficile à  
13 gagner. Alors, j'insisterais sur cet élément de  
14 confiance.

15 48980 Tous les autres bons objectifs cités,  
16 je pense, par M<sup>me</sup> Collenette, sont les instruments pour  
17 y parvenir. Ils sont sur la voie de l'établissement de  
18 la confiance. Le comportement en soi, me semble-t-il,  
19 que l'on essaie d'instaurer au moyen soit de règles,  
20 soit de lignes directrices, vise à établir la confiance  
21 dans le gouvernement. Et le gouvernement assume un  
22 devoir de confiance et, comme je le disais, elle est  
23 très facile à perdre, et très difficile à regagner.

24 48981 À ce propos, la deuxième chose que je  
25 voulais dire concerne le jugement, qu'aucune règle ne

1 saurait remplacer un jugement éclairé. On ne peut  
2 prévoir toutes les circonstances pouvant donner lieu à  
3 un genre particulier de comportement et, par  
4 conséquent, les règles risquent de créer une mentalité  
5 de droit acquis.

6 48982 Je souligne, comme l'a fait M<sup>e</sup> Wolson,  
7 que j'ai passé quatre ans au Royaume-Uni et je continue  
8 de m'intéresser à la scène politique de là-bas. Il y a  
9 eu une période extraordinaire au Royaume-Uni, et cette  
10 série récente de scandales -- de quasi-scandales, il y  
11 a des perceptions de scandale de la part du public,  
12 mais c'étaient tous -- la plupart, pas toutes, mais la  
13 plupart des activités étaient parfaitement légales et  
14 conformes à la règle.

Comment [MICH2]: aligner

15 48983 Elles étaient en fait sous réserve de  
16 conseils du personnel de la Chambre des communes, mais  
17 les gens n'ont pas fait preuve de jugement. Ils avaient  
18 acquis le sentiment que les avantages que conféraient  
19 les règles du Parlement leur étaient dus et, par  
20 conséquent je pense, ils ont abusé de la confiance du  
21 public en exploitant ces règles à leur propre avantage.  
22 Le jugement est donc irremplaçable.

23 48984 Et le problème, c'est que plus les  
24 règles sont prescriptives, moins elles poussent les  
25 gens à faire preuve de jugement.

StenoTran

1 48985 J'ai une anecdote, rapidement. Quand  
2 j'étais au Royaume-Uni, j'étais commissaire de la  
3 *Commonwealth War Graves Commission* [TRADUCTION :  
4 *Commission des tombes de guerre du Commonwealth*] et  
5 dans la communication que je devais faire des conflits  
6 d'intérêts potentiels, je l'ai déclaré et j'ai reçu une  
7 lettre du commissaire à l'éthique me disant que je  
8 devrais renoncer à mes fonctions auprès de la  
9 *Commonwealth War Graves Commission* parce qu'il y avait  
10 risque éventuel de conflit d'intérêts.

11 48986 J'ai dit que c'était la lettre la  
12 plus ridicule que j'aie jamais reçue de ma vie et que  
13 j'allais user de mon propre jugement, et j'ai répondu  
14 par lettre qu'en ma qualité de haut-commissaire, je  
15 pouvais aussi être membre de la *Commonwealth War Graves*  
16 *Commission* pour m'occuper des tombes des soldats  
17 canadiens morts à la guerre dans le monde entier et  
18 qu'il n'y avait pas conflit d'intérêts. Et j'ai rejeté  
19 cette exhortation à renoncer à mes fonctions.

20 48987 Je n'ai jamais reçu de réponse, mais  
21 j'ai eu l'impression d'être dans une position  
22 moralement plus élevée pour défendre mes actions et que  
23 je n'avais d'autres explications à fournir. Ils ont  
24 apparemment pensé la même chose -- ils ne me devaient  
25 pas non plus d'explication. Mais je pense néanmoins

StenoTran

1 qu'au bout du compte, il faut faire preuve de jugement.

2 48988 La troisième chose que j'allais  
3 dire -- et cela se complique un peu et, très  
4 franchement, quand j'étais fonctionnaire je n'aurais  
5 jamais pu dire ceci publiquement, mais maintenant  
6 j'estime en fait important de le dire publiquement --  
7 c'est qu'il existe une quantité optimale de fraudes,  
8 qu'il existe une quantité optimale de méfaits. On ne  
9 peut pas exclure tout comportement non approprié.

10 48989 La question qui se pose est la  
11 suivante : Quels instruments différents peut-on  
12 employer qui engendreront la quantité socialement  
13 optimale de fraude?

14 48990 Bien sûr, on vise le niveau zéro de  
15 fraude et de comportement non approprié, mais le fait  
16 est que malheureusement nous ne sommes qu'humains, et  
17 nous serons tentés et des gens feront des erreurs et  
18 feront preuve de jugement, et parfois, ils s'écarteront  
19 du droit chemin.

20 48991 La question qui se pose, c'est :  
21 Peut-on mettre un terme à tout ce comportement  
22 inapproprié ou devrait-on reconnaître dans une certaine  
23 mesure qu'il existe des choses épouvantables auxquelles  
24 il faut mettre un terme; il existe d'autres situations  
25 qui sont malencontreuses et à l'égard desquelles il

StenoTran

1        faut essayer de susciter un comportement d'évitement;  
2        et il y en a d'autres qu'il faudrait simplement  
3        accepter comme preuves de mauvais jugement, avec des  
4        sanctions ou redressements appropriés, qui doivent  
5        aller au-delà de cela.

6    48992                    La quatrième chose, et la dernière,  
7        c'est que pour atteindre ces objectifs potentiellement  
8        contradictoires, il faut de multiples instruments. Donc  
9        ce choix dichotomique de règles comparativement à des  
10       lignes directrices ou de règles comparativement à la  
11       culture est en quelque sorte une fausse dichotomie en  
12       ce sens qu'il devrait y avoir des règles pour -- et  
13       nous avons des interdictions pénales de certains types  
14       d'activité, mais il devrait aussi y avoir des lignes  
15       directrices et, plus important encore, il devrait y  
16       avoir des initiatives qui créent une culture positive  
17       et une culture de respect.

18   48993                    M<sup>me</sup> Collenette a parlé de ces mots  
19        qui, elle l'espère, ne seront pas exclus du Code de la  
20        fonction publique, selon lesquels quand on est  
21        confronté à un conflit d'intérêts, il faut toujours  
22        agir dans l'intérêt du public. C'est l'intérêt public  
23        qui prime sur l'intérêt personnel.

24   48994                    Ce qui me frappe, alors, c'est qu'à  
25        l'examen de cette question -- et je reviendrai peut-

1 être sur le sujet en répondant à d'autres questions --  
2 on ne cherche pas à dissuader les gens d'entrer sur la  
3 scène publique parce que le fardeau de responsabilités  
4 est trop lourd, mais il n'est pas non plus approprié  
5 que des gens s'enrichissent de par cette contribution à  
6 la vie publique et je trouve qu'il est très difficile  
7 de trouver le juste équilibre.

8 48995 Merci.

9 48996 M<sup>e</sup> WOLSON : Je vais demander à  
10 M. Clark de répondre à cela, si vous voulez bien.

11 48997 LE TRÈS HONORABLE JOE CLARK : Merci  
12 beaucoup.

13 48998 Je suis heureux d'avoir cette  
14 occasion de présenter certains de ces points de vue, et  
15 je serai très bref. Je suis généralement d'accord avec  
16 ce qui s'est dit auparavant.

17 48999 J'aimerais, rapidement, bien préciser  
18 une chose. À mon avis, la question de la confiance du  
19 public doit absolument être l'objectif fondamental des  
20 règles d'éthique.

21 49000 Il a été question de pénalités. Bien  
22 que les pénalités puissent être une conséquence de  
23 l'existence d'un régime, l'élaboration d'un système qui  
24 distribue les pénalités ne devrait certainement pas  
25 être l'objectif des règles d'éthique.

StenoTran

1 49001 J'ai été intéressé par le conflit  
2 dont a parlé très justement Mme Collenette entre la  
3 vérité et la loyauté. En ma qualité d'ancien ministre,  
4 je dois dire que je pense nécessaire de beaucoup  
5 insister sur le règlement de ce conflit en faveur de la  
6 vérité et pas seulement de l'intérêt public, bien que  
7 ce soit important -- d'une importance absolue -- mais  
8 aussi dans l'intérêt du public et du représentant élu  
9 qui est servi.

10 49002 Il n'est pas avantageux d'avoir des  
11 gens qui nous protègent contre -- de permettre à des  
12 gens de nous garder sur une voie qui ne mène à rien --  
13 qui ne mènera à rien.

14 49003 Mel en a parlé et nous ne sommes pas  
15 ici pour discuter de la situation du Royaume-Uni  
16 maintenant, mais cela m'intéresse au fait que ce sont  
17 souvent des organismes de confiance, qui ont acquis la  
18 légitimité par leurs actions, qui peuvent se replier  
19 sur eux-mêmes et par ce repli, s'isoler de la société  
20 dans son ensemble. Cela signifie qu'il y a dans ce cas  
21 grand besoin de transparence pour pénétrer un cercle  
22 intérieur qui, autrement, ne ferait peut-être pas un  
23 auto-examen adéquat, et il est besoin d'une certaine  
24 description formelle, que ce soit sous forme de règles  
25 ou de lignes directrices, des règles du jeu.

StenoTran

1 49004 Je crois bien que c'est tout ce que  
2 j'ai à dire pour l'instant.

3 49005 M<sup>e</sup> WOLSON : Je vous remercie.

4 49006 Monsieur Mitchell, un dernier mot sur  
5 le sujet.

6 49007 M. MITCHELL : Oui, merci.

7 49008 Je suis d'accord avec l'idée  
8 d'ensemble des propos de mes collègues.

9 49009 J'aimerais seulement parler  
10 brièvement d'un mot qu'a mentionné M. Clark,  
11 « transparence », parce que je pense que la  
12 transparence est et devrait être l'un des objectifs  
13 ultimes des règles d'éthique.

14 49010 Nous voulons, je pense, en tant que  
15 citoyens, avoir confiance dans le gouvernement, et la  
16 transparence, à mon avis, est l'un des objectifs de la  
17 plus grande partie des efforts déployés au cours de la  
18 dernière génération et plus, de façon formelle et  
19 informelle, dans le but de susciter cette confiance.

20 49011 La transparence, je pense, est un  
21 terme qui doit être inclus dans l'un des objectifs des  
22 règles d'éthique.

23 49012 L'autre chose que j'aimerais dire,  
24 qui revient sur les commentaires de M<sup>me</sup> Collenette et,  
25 en particulier, de M. Cappe, tourne autour du mot



1 « confiance », et je pense bien que nous allons parler  
2 plus longuement de la confiance, aujourd'hui.

3 49013 Mais la confiance est sûrement -- et  
4 je suis d'accord avec M. Cappe là-dessus -- est l'une  
5 des règles d'éthique ultimes, sinon l'ultime, la  
6 création de la confiance ou le rétablissement de la  
7 confiance quand elle a été perdue ou ébréchée.

8 49014 Qu'est-ce que le contraire de la  
9 confiance, on se demande? Je dirais que c'est le  
10 soupçon, le soupçon qu'il peut y avoir quelque chose de  
11 travers, quelque chose qui ne tourne pas rond.

12 49015 Pour atténuer le soupçon, nous nous  
13 efforçons par divers moyens, parfois avec succès et  
14 d'autres fois non, d'établir ou de rétablir la  
15 confiance.

16 49016 Je pense que bien des autres  
17 objectifs ou buts des règles d'éthique, vraiment,  
18 s'inscrivent dans ce concept général de confiance, et  
19 je pense que c'est, dans une large mesure, ce dont nous  
20 discutons aujourd'hui.

21 49017 M<sup>e</sup> WOLSON : Permettez-moi de poser,  
22 alors, une question à M. Clark, à laquelle répondra  
23 d'abord M. Mitchell, puis ensuite, je l'espère, le  
24 reste du groupe.

25 49018 Monsieur Clark, les attentes du

StenoTran

1 public à l'égard de l'éthique des dirigeants politiques  
2 ont-elles changé, et ces attentes sont-elles réalistes?

3 49019 LE TRÈS HONORABLE JOE CLARK : Oui, il  
4 est clair qu'elles ont changé, mais mettons cela dans  
5 un contexte plus vaste.

6 49020 L'autre chose qui a changé, c'est le  
7 climat de déférence. Des questions sont posées  
8 relativement à tous les aspects de la vie publique,  
9 qu'elles soient d'ordre politique ou non politique, qui  
10 n'étaient pas posées auparavant. Des normes sont  
11 établies, qui n'existaient pas auparavant. Dans  
12 l'ensemble, c'est bon pour la démocratie. C'est une  
13 saine caractéristique de notre système, des questions  
14 qui étaient hors limite dans l'intérêt du public et  
15 dans les débats publics auparavant sont maintenant  
16 clairement dans les limites, et les titulaires de  
17 charge publique se révèlent, ce faisant, plus humains,  
18 beaucoup plus comme le reste d'entre nous, alors cela  
19 aura une certaine incidence sur leur réputation, y  
20 compris, potentiellement, dans le domaine de l'éthique.

21 49021 J'aimerais faire comprendre ici que  
22 ceci touche plus que les politiciens. Je pense qu'il y  
23 a un problème général de déclin du respect à l'égard  
24 des titulaires de charge publique au Canada, qu'ils  
25 soient nommés ou élus, et je pense qu'il y a aussi un

1           déclin du respect à l'égard des institutions du pays,  
2           et un déclin, en conséquence de leur légitimité.

3   49022                    Ceci, dans un pays comme le nôtre en  
4           particulier, avec toutes nos différences et tous nos  
5           défis -- toute diminution de la légitimité des  
6           instruments nationaux qui nous portent à agir  
7           collectivement et le permettent est grave pour le bien  
8           commun.

9   49023                    Nous devons agir ensemble. Nous  
10          devons faire face à des problèmes de plus en plus  
11          complexes, et nous perdons quelque chose d'important si  
12          le sentiment de légitimité des institutions, qui sont  
13          les instruments de l'établissement de l'objectif  
14          public, est en baisse.

15   49024                    Cette enquête est l'une d'une série  
16          d'enquêtes portant sur des enjeux connexes, et si vous  
17          le permettez, j'aimerais parler de quelque chose qui  
18          est ressorti de discussions antérieures et de l'accent  
19          mis sur la reddition des comptes, parce que je pense  
20          que la définition actuelle de la reddition des comptes  
21          est devenue un symptôme de ce changement d'attitude à  
22          l'égard de la fonction des personnes qui ont une vie  
23          publique.

24   49025                    Laissez-moi vous dire que je m'y  
25          connais en matière de reddition des comptes. Je suis

StenoTran

1 allé voir la gouverneure générale quand j'ai été assez  
2 naïf pour permettre le rejet de mon budget à la Chambre  
3 des communes. J'ai passé plusieurs années agitées à la  
4 tête de l'opposition à la Chambre des communes, à  
5 essayer de faire divers gouvernements rendre des  
6 comptes. Il ne fait aucun doute que la reddition des  
7 comptes est un élément essentiel de notre système.

8 49026 Mais ce qui arrive maintenant, avec  
9 cette insistance sur les règles conçues pour trouver  
10 une voie facile vers la reddition des comptes, c'est  
11 que nous sommes en train de créer un gouvernement de  
12 « je t'ai eu ». On ne met plus l'accent sur le jugement  
13 dont a parlé Mel tout à l'heure, et l'incitatif ne vise  
14 pas l'imagination qui est essentielle à la fonction  
15 publique; au lieu de cela, nous avons un éventail de  
16 règles pour attraper des gens. L'accent est porté sur  
17 une espèce quelconque de sanction, sur les conséquences  
18 de l'inobservation des règles, plutôt que sur la  
19 mentalité qui porterait quelqu'un à respecter les  
20 règles.

21 49027 Je dis cela parce que d'autres l'ont  
22 dit avant moi, par d'autres qui auraient dû être  
23 écoutés. Le défunt Arthur Kroeger, un fonctionnaire  
24 canadien des plus distingués, un Albertain rural comme  
25 moi, a qualifié la dernière vague de règlements, en

StenoTran

1 fait une véritable cascade de règles et de règlements  
2 et d'interdictions, comme étant, selon ses propres  
3 termes, de la surdestruction.

4 49028 Je soulève la question maintenant  
5 parce que, comme nous en avons discuté aujourd'hui ici,  
6 il y a d'évidents équilibres qu'il faut atteindre. La  
7 où je veux en venir, je suppose, c'est que nous devons  
8 faire très attention de ne pas nous avancer trop loin  
9 sur la voie de la réglementation, de l'interdiction, du  
10 détail, de l'accent sur les règles, que nous faisons  
11 qu'il est plus difficile de trouver cet équilibre.

12 49029 Et en soulevant la question de la  
13 manière dont nous le faisons, je trahis mon opinion. Je  
14 pense que nous avons pris une voie qui peut être  
15 contreproductive, et que non seulement elle gênera les  
16 gens qui ont une vie publique mais, bien plus  
17 gravement, elle mènera au déclin de la légitimité qui  
18 est si essentielle aux institutions publiques, elle  
19 l'aggravera, particulièrement -- et j'insiste là-  
20 dessus -- dans un pays diversifié confronté à des  
21 enjeux des plus complexes.

22 49030 M<sup>e</sup> WOLSON : David Mitchell, si vous  
23 voulez bien fournir une réponse.

24 49031 M. MITCHELL : Permettez-moi d'ajouter  
25 aux observations de M. Clark que oui, les attentes,

StenoTran

1 j'en conviens, ont certainement changé, et sur  
2 l'ensemble de l'histoire du Canada c'est important de  
3 le souligner, à cause de la nature dynamique et  
4 changeante tant des attentes que des standards quand il  
5 est question d'éthique.

6 49032 De fait, à l'époque de la  
7 Confédération -- je devrais dire, tout d'abord, que  
8 quasiment tous les gouvernements du Canada depuis la  
9 Confédération ont été affligés par des problèmes liés à  
10 l'éthique, des scandales de types divers. C'est une  
11 constante dans tout le passé politique du Canada.

12 49033 À l'époque de la Confédération, si un  
13 ministre siégeant à la table du cabinet ne faisait pas  
14 très attention au lieu où les chemins de fer étaient  
15 approuvés pour le bénéfice personnel potentiel d'amis  
16 personnels et de proches, on disait qu'il s'était  
17 endormi au volant, monsieur le président.

18 49034 Je peux vous dire que les temps ont  
19 changé. Au début du XX<sup>e</sup> siècle, un premier ministre  
20 libéral de l'Ontario, le premier ministre Ross, a  
21 occupé les fonctions de président de la London Life,  
22 Compagnie d'Assurance-Vie, alors qu'il était premier  
23 ministre. Ce serait inacceptable avec les normes  
24 d'aujourd'hui.

25 49035 Je pourrais en parler plus

StenoTran

1           longuement, mais les attentes du public ont changé et  
2           nos propres normes en matière d'éthique ont  
3           certainement été transformées au fil de notre histoire.

4   49036                    En l'ère moderne, qui a commencé  
5           particulièrement pendant les années 1960, quand les  
6           premières lignes directrices ont été entérinées sous le  
7           gouvernement de Lester Pearson, en 1964, quand le  
8           premier ministre a diffusé une lettre à ses ministres  
9           au sujet de l'éthique du Cabinet, en réponse à des  
10          préoccupations exprimées par le public relativement à  
11          la corruption politique, les attentes du public avaient  
12          augmenté, et elles ont connu une croissance  
13          exponentielle depuis lors.

14   49037                    Pendant les années 1960, les années  
15          1970, en partie en raison d'une plus grande agressivité  
16          des médias, surtout dans la période qui a suivi  
17          l'affaire Watergate aux États-Unis, les attentes du  
18          public ont simplement monté et monté encore.

19   49038                    Et il convient de souligner, je  
20          pense, que les règles et règlements en matière de  
21          conflit d'intérêts ont été promulgués généralement en  
22          réponse à des scandales de nature politique. Les  
23          attentes du public ont grimpé en conséquence.

24   49039                    L'évolution et l'élaboration des  
25          codes, des règles et règlements et des lois en matière

1 de conflit d'intérêts sont presque toujours survenus  
2 sous forme d'ajustements progressifs à la suite de  
3 crises politiques, plutôt que comme des réponses  
4 soigneusement raisonnées aux principes de bonne  
5 gouvernance, et ils ont été promulgués soit par les  
6 gouvernements dans un climat de limitation des dégâts,  
7 soit par des gouvernements récemment élus cherchant à  
8 racheter les péchés de leurs prédécesseurs.

9 49040 Ce sont les mêmes gouvernements dont  
10 les actions ont, bien involontairement, contribué à  
11 rehausser les attentes du public.

12 49041 Sont-elles irréalistes? Eh bien,  
13 quand les attentes du public sont fondées sur de grands  
14 idéaux de la fonction publique, je ne pense pas  
15 qu'elles puissent jamais être irréalistes. Il y  
16 sûrement place à l'idéalisme dans la fonction publique.

17 49042 Je suis toutefois d'accord avec  
18 M. Clark sur le fait que lorsque les attentes sont  
19 élevées au niveau du soupçon à l'égard de tous ceux qui  
20 s'offrent à la fonction publique, nous avons un grave  
21 problème, et je pense que c'est un problème de  
22 confiance.

23 49043 C'est un bien dont le cours est en  
24 chute libre dans la fonction publique canadienne depuis  
25 une génération ou plus, pendant la même période où nous



1           avons assisté à l'entrée en vigueur de codes, de règles  
2           et de lois en matière de conflit d'intérêts et, à mon  
3           avis, ce n'est pas une coïncidence.

4   49044                    M<sup>e</sup> WOLSON : M. Cappe, je sais que vous  
5           avez quelque chose à dire à ce sujet.

6   49045                    M. CAPPE : Trois choses, très  
7           rapidement. Je suis tout à fait d'accord avec M. Clark  
8           au sujet du climat « je t'ai eu ».

9   49046                    Et ne sous-estimez pas, monsieur le  
10          commissaire, les effets dissuasifs, les effets négatifs  
11          que cela peut avoir.

12   49047                    Je me souviens l'époque où FAA, en  
13          anglais, désignait la *Financial Administration Act*  
14          [TRADUCTION : *Loi sur la gestion des finances*  
15          *publiques*]. La population s'intéressait alors à  
16          l'administration des finances. Cet acronyme désigne  
17          maintenant la *Federal Accountability Act* [TRADUCTION :  
18          *Loi fédérale sur la responsabilité*] et ce que font les  
19          gens, c'est qu'ils évitent de se « faire prendre »  
20          plutôt que de porter attention à l'administration des  
21          finances.

22   49048                    La deuxième chose, dans la foulée des  
23          commentaires de M. Mitchell -- c'est un exemple  
24          intéressant. Quand j'étais haut-commissaire au  
25          Royaume-Uni, l'un de mes prédécesseurs avait été Lord

1 Strathcona, Donald Smith, qui était président de CPR.  
2 Il avait été haut-commissaire de 1896 à 1914, un mandat  
3 que j'aurais voulu dépasser, mais je ne pas pu le  
4 faire.

5 49049                   Lorsqu'il était haut-commissaire  
6 toutefois, il était aussi président de CPR, de la  
7 Banque de Montréal, de la Compagnie de la Baie  
8 d'Hudson, et il siégeait au conseil d'administration de  
9 la compagnie Anglo-Persian Oil.

10 49050                   Ce qu'il faisait en qualité de haut-  
11 commissaire, c'est qu'il siégeait à Trafalgar Square,  
12 dans les bureaux de CPR -- le Canada n'avait pas encore  
13 de commissariat à l'époque -- et octroyait des terres  
14 aux Britanniques pour qu'ils s'installent dans l'Ouest  
15 est expédient du grain sur son chemin de fer.

16 49051                   Ce n'était pas un conflit d'intérêts  
17 à l'époque.

18 49052                   Nos attentes publiques ont-elles  
19 changé? Oui.

20 49053                   La troisième chose -- et je pense que  
21 c'est vraiment là où je voulais en venir -- le public  
22 ne voit que les exemples douteux. Il ne voit jamais les  
23 bons exemples de comportement hautement respectueux de  
24 l'éthique de 250 000 fonctionnaires du pays, et de 308  
25 députés au jour le jour. Ce qu'il voit, ce sont les

StenoTran

1 peccadilles qui sont soulevées.

2 49054 Certains actes sont plus que des  
3 peccadilles, certains sont assez graves, mais nous ne  
4 devrions pas perdre de vue le fait que la plupart des  
5 gens qui servent l'intérêt public font justement cela,  
6 ils servent l'intérêt public, et ils ont un  
7 comportement hautement respectueux de l'éthique.

8 49055 Alors tous ces titulaires d'une  
9 charge publique qui ont résisté à la tentation ne  
10 reçoivent pas beaucoup d'éloges, et je pense seulement  
11 que vous, monsieur le commissaire, devriez en prendre  
12 note.

13 49056 M<sup>e</sup> WOLSON : Merci.

14 49057 Madame Collenette...

15 49058 M<sup>ME</sup> COLLENETTE : Monsieur le  
16 commissaire, je suis certainement d'accord avec le  
17 dernier commentaire de M. Cappe sur le fait qu'il y a  
18 dans le monde politique et la fonction publique bien  
19 des gens respectueux de l'éthique. Nous n'en faisons  
20 pas l'éloge, nous ne parlons pas de leurs réalisations,  
21 parce que nous sommes censés être modestes et qu'on  
22 fait notre travail, mais il y a quelque chose ici -- et  
23 peut-être en parlerons-nous dans le cadre du débat sur  
24 la culture -- dont il faut à nouveau parler.

25 49059 Au sujet des attentes des gens qui

1 ont une vie publique de nos jours, oui, bien sûr, elles  
2 ont changé, mais nous ne pouvons pas être sur la  
3 défensive pour cela. Les normes ont changé pour tout le  
4 monde -- les présidents d'entreprises, les chefs  
5 d'église, les présidents d'université. C'est comme ça  
6 en 2010 -- 2009 -- ce sont nos années, comme le disait  
7 M. Mitchell, de transparence.

8 49060 J'aimerais bien que nous ne  
9 cherchions pas à y échapper en disant qu'il y a trop de  
10 règles à respecter. C'est vrai qu'il y a trop de règles  
11 à respecter.

12 49061 Et c'est ce que je disais plus tôt,  
13 que nous devons veiller à avoir un cadre cohérent des  
14 règles. Nous n'avons pas besoin d'en avoir des  
15 centaines, mais il nous faut un cadre cohérent.

16 49062 Enfin, je voulais seulement dire, au  
17 sujet des attentes, que l'un des défis pour n'importe  
18 qui sur la scène publique de nos jours -- ça a toujours  
19 été difficile, mais ce l'est encore plus maintenant --  
20 c'est le bombardement de toutes sortes de moyens  
21 technologiques d'obtenir de l'information.

22 49063 Si on est en campagne, ou si on  
23 quitte le Cabinet, ou quoi que ce soit, soudainement,  
24 un vidéo sort sur YouTube ou sur Twitters, et ce que je  
25 crains, ici, c'est que les incidents pourraient ne pas

StenoTran

1 toujours être mis en contexte, et je pense que nous  
2 devons trouver un moyen -- s'il semble que quelque  
3 chose de terrible est en train de se passer, trouver un  
4 moyen de faire place à l'application régulière de la  
5 loi et à l'équité pour nous assurer qu'il y a un  
6 contexte.

7 49064 Je sais que c'est difficile avec  
8 l'évolution rapide de la technologie, de nos jours.

9 49065 Merci.

10 49066 M<sup>e</sup> WOLSON : Monsieur Clark, je vous  
11 prie.

12 49067 LE TRÈS HONORABLE JOE CLARK : Si vous  
13 permettez, monsieur le commissaire, j'aimerais  
14 seulement établir une distinction, si vous voulez bien,  
15 madame Collenette.

16 49068 Il ne fait aucun doute que les normes  
17 sont plus rigoureuses partout. Je tiens ici à établir  
18 une distinction entre l'intérêt privé et l'intérêt  
19 public, parce que ce qui me préoccupe vraiment c'est  
20 que, pendant longtemps, l'attente au Canada  
21 relativement à l'intérêt public était formulée en  
22 termes de services qu'il pouvait offrir.

23 49069 De plus en plus, on a tendance à voir  
24 les gens qui agissent dans l'intérêt public sous  
25 l'angle des abus qu'ils commettent. C'est un très grand

1 changement, et c'est plus grave dans ce domaine que ce  
2 ne l'est dans le secteur privé ou ailleurs, parce que  
3 depuis toujours, les attentes sont plus élevées à  
4 l'égard du rendement dans le secteur public.

5 49070 Je reviens à la question de la  
6 légitimité, et j'aimerais établir un lien, aussi, avec  
7 les commentaires que, je pense, tous les membres de ce  
8 groupe d'expert approuveraient relativement à la  
9 créativité et à la grande qualité des gens qui  
10 travaillent dans le domaine public, généralement des  
11 qualités qui ne sont pas reconnues.

12 49071 Nous avons besoin de régimes qui  
13 encouragent ces forces, plutôt que des régimes qui  
14 encouragent les gens à se terrorer et à ne pas avoir le  
15 meilleur rendement dont ils sont capables. Ceci  
16 s'applique probablement dans le secteur privé aussi,  
17 mais c'est particulièrement important dans le secteur  
18 public parce que les activités du secteur public sont  
19 notre instrument à nous tous.

20 49072 M<sup>e</sup> WOLSON : Merci.

21 49073 David Mitchell, croyez-vous que les  
22 règles d'éthique rehaussent l'éthique, ou la culture  
23 est-elle un ingrédient plus important que le  
24 comportement respectueux de l'éthique?

25 49074 Et comment une culture éthique

StenoTran

1 est-elle créée -- c'est la question à 64 000 \$.

2 --- Laughter / Rires

3 49075 M<sup>e</sup> WOLSON : Je trahis mon âge.

4 49076 M. MITCHELL : Monsieur le président,  
5 même la culture politique la plus utopique, peut-être  
6 la république de Platon, une approche du comportement  
7 politique qui est entièrement fondée sur les principes,  
8 ne fonctionnerait probablement pas d'elle-même.

9 49077 Les règles sont utiles, mais les  
10 règles à elles seules ne suffisent probablement pas.

11 49078 Les règles sont utiles parce qu'elles  
12 peuvent aider à définir et à améliorer le comportement  
13 éthique.

14 49079 Un régime bien réfléchi de règles,  
15 comme le disait M<sup>me</sup> Collenette, peut, à mon avis,  
16 favoriser la clarté relativement à ce qui est  
17 acceptable et ce qui ne l'est pas.

18 49080 Cependant, les règles doivent être  
19 rigoureusement appliquées.

20 49081 De fait, je dirais que des règles  
21 sans conséquences peuvent en fait saper les normes  
22 déontologiques.

23 49082 Les règles qui sont fermement  
24 appliquées, toutefois, ont des conséquences. Elles  
25 constituent un élément de dissuasion.

StenoTran

1 49083 D'ailleurs, pour les élus, je dirais  
2 que l'élément le plus dissuasif est l'atteinte à la  
3 réputation.

4 49084 Si l'une des conséquences de la  
5 transgression d'une règle d'éthique est un grave  
6 préjudice à la réputation d'une personne, je pense que  
7 les politiciens, ou les anciens politiciens, y seraient  
8 particulièrement sensibles.

9 49085 Le succès des politiciens et leurs  
10 espoirs de succès futur sont lourdement tributaires de  
11 facteurs liés à la réputation. L'héritage de ministres  
12 et de premiers ministres antérieurs dépend en grande  
13 partie de leur envergure et de leur réputation.

14 49086 Des règles claires, qui sont  
15 uniformément et rigoureusement respectées et appliquées  
16 peuvent, je pense, façonner le comportement et  
17 améliorer une culture politique éthique.

18 49087 Maintenant, comment pareille culture  
19 est-elle créée?

20 49088 Ce n'est pas une simple question.

21 49089 Certainement, toute culture est le  
22 produit de son histoire, de ses traditions et de ses  
23 circonstances uniques.

24 49090 J'aimerais suggérer, toutefois, qu'au  
25 nombre des ingrédients essentiels d'une culture éthique



1 se trouve notamment la confiance, dont nous avons déjà  
2 parlé, et qu'est-ce que la confiance? Comment crée-t-on  
3 la confiance? Comment rétablir la confiance quand elle  
4 a été perdue ou ébréchée?

5 49091 Je dirais qu'il y a une formule où se  
6 trouve la communication, qui engendre la  
7 compréhension -- la compréhension mutuelle -- qui, à  
8 son tour, engendre le respect, qui peut alors faire  
9 naître et stimuler la confiance.

10 49092 Beaucoup ont déjà fait remarquer que  
11 nous vivons actuellement une ère de rupture de la  
12 confiance, une rupture de la confiance entre les  
13 institutions et en leur sein.

14 49093 Comment la rétablir?

15 49094 Tout commence avec le dialogue, je  
16 pense, et un bon exemple est celui de l'actuelle  
17 relation qu'entretiennent les instances exécutives et  
18 législatives de notre gouvernement, laquelle est  
19 considérée comme très troublée aujourd'hui, ici à  
20 Ottawa en particulier.

21 49095 Les Agents des affaires  
22 parlementaires ne peuvent pas facilement faire leur  
23 travail sans avoir un dialogue régulier avec le pouvoir  
24 exécutif du gouvernement.

25 49096 Il est intéressant et, pour moi,

1           instructif de remarquer que dans certaines provinces  
2           canadiennes, la dynamique est plus saine que celle qui  
3           existe ici à Ottawa sur ce plan, mais il ne faut pas  
4           nécessairement mettre le point de mire sur la confiance  
5           comme l'un des ingrédients essentiels, et nous pourrions  
6           peut-être en parler plus longuement.

7   49097                    Un second ingrédient : des règles  
8           claires, appliquées avec constance. Je crois que cela  
9           contribue à établir la confiance, et parfois cela  
10          nécessite des exemples très en vue pour tenir lieu  
11          d'élément de dissuasion.

12 49098                    Et enfin, le leadership. L'un des  
13          excellents documents qu'a préparés Paul Thomas pour  
14          cette commission, au sujet de la communication, fait  
15          allusion à l'importance du leadership à cet égard.

16 49099                    Les valeurs d'une organisation sont  
17          généralement façonnées par ses dirigeants, que ce soit  
18          dans le secteur public ou privé, mais au gouvernement,  
19          en particulier, les cultures d'intégrité, d'équité et  
20          d'éthique reflètent les comportements des dirigeants.

21 49100                    Donc même si j'ai reçu une formation  
22          d'historien et j'ai été formé à ne pas me fier à la  
23          perception qu'a le grand homme de l'histoire, monsieur  
24          le commissaire, je crois néanmoins que quand il s'agit  
25          de créer, ou peut-être plus justement, de rétablir une

1 culture de confiance et d'éthique, un dirigeant, et  
2 surtout un dirigeant du gouvernement, qui dirige par  
3 l'exemple, peut avoir une incidence plus profonde et  
4 plus vaste, pour le meilleur ou pour le pire, que des  
5 règles, des lois et tout autre mécanisme de reddition  
6 des comptes.

7 49101 Merci.

8 49102 M<sup>e</sup> WOLSON : M<sup>me</sup> Collenette est la  
9 première à répondre.

10 49103 M<sup>ME</sup> COLLENETTE : Je suis d'accord avec  
11 M. Mitchell que c'est utile si les règles et la culture  
12 travaillent de concert. Les règles sans culture seront  
13 sans efficacité.

14 49104 David va très bien exprimer les  
15 diverses valeurs de la culture; permettez-moi de parler  
16 de l'aspect de la communication.

17 49105 Pour communiquer la culture, il faut  
18 des attitudes, des exemples, des modèles de  
19 comportement, la langue est importante, des croyances.

20 49106 Cela touche aussi, encore une fois,  
21 au comportement organisationnel. Avec n'importe quelle  
22 institution, il faut un certain nombre de défenseurs du  
23 comportement déontologique, on ne peut pas seulement  
24 avoir un ou deux tsars généraux. Cela ne servirait à  
25 rien.

StenoTran

1 49107 Il faut un état d'esprit -- il faut  
2 l'avoir à l'esprit en tout temps, et le communiquer au  
3 personnel.

4 49108 Permettez-moi de parler un moment de  
5 la culture politique, non pas de la culture de la  
6 fonction publique, parce que vous ne devez pas oublier  
7 qu'il y a 308 parlementaires, tous d'origines  
8 culturelles différentes et aux idées politiques  
9 différentes.

10 49109 La culture au sein de la Chambre des  
11 communes est quelque chose qu'on n'a jamais tout à fait  
12 réglé, je ne pense pas.

13 49110 Et j'irais plus loin en disant que  
14 n'importe quel type de culture politique ne peut  
15 simplement naître quand quelqu'un est élu. Ce type de  
16 culture dont nous parlons, une culture déontologique,  
17 doit avoir ses racines au sein de nos partis  
18 politiques, et elle doit commencer quand un parti  
19 politique a un entretien avec un candidat potentiel.  
20 Elle doit naître tôt et, très franchement, ce n'est pas  
21 ce qui se passe actuellement.

22 49111 David a aussi parlé de leadership;  
23 j'emploie l'expression « donner le ton à partir du  
24 sommet ». C'est primordial. Que ce soit le greffier du  
25 Conseil privé ou un sous-ministre, ou que ce soit

1           quelqu'un du Cabinet du premier ministre, cette  
2           personne doit en parler sans relâche.

3   49112                    Mais j'irais plus loin. Je ne sais  
4           pas -- et je pourrais me tromper -- et je vous demande,  
5           monsieur Clark, de me corriger si je me trompe, mais je  
6           n'ai jamais entendu un premier ministre du Canada  
7           parler de la nécessité d'un bon comportement éthique  
8           dans sa campagne électorale, ni dans un important  
9           discours sans que ce soit en réaction à un scandale  
10          perçu.

11   49113                   Si je me trompe -- et j'espère me  
12          tromper, mais vous savez que ce genre de discussion ne  
13          ferait pas de mal.

14   49114                   M<sup>e</sup> WOLSON : Merci.

15   49115                   Monsieur Cappe...

16   49116                   M. CAPPE : Je veux seulement ajouter  
17          une chose -- et je n'allais pas intervenir, monsieur le  
18          commissaire, mais M<sup>me</sup> Collette a soulevé la question à  
19          savoir si c'est la responsabilité de quelqu'un d'autre,  
20          et il y a un véritable danger à créer un bureau du  
21          commissaire à l'éthique.

22   49117                   Je sais que nous en avons un, et  
23          Mary Dawson est une amie. Je pense que le bureau,  
24          cependant, assigne à quelqu'un d'autre la tâche de  
25          l'éthique.

StenoTran

1 49118 Le comportement déontologique est la  
2 responsabilité de tous les titulaires de charge  
3 publique. On ne peut se décharger de cette  
4 responsabilité sur quelqu'un d'autre et dire : je ne  
5 ferai que consulter le commissaire, ou le conseiller en  
6 éthique, parce qu'il est une fontaine de sagesse, et je  
7 n'aurai plus à me fier à mon jugement.

8 49119 Je pense qu'il y a un véritable piège  
9 à mettre en place quelqu'un dont la tâche consiste à  
10 assumer la responsabilité de l'éthique.

11 49120 M<sup>e</sup> WOLSON : Merci.

12 49121 Monsieur Clark...

13 49122 LE TRÈS HONORABLE JOE CLARK : Je  
14 n'allais pas intervenir, mais la culture est faite en  
15 partie de mémoire, et si vous ne savez pas -- si vous  
16 n'avez pas cette mémoire vous-même, vous devez pouvoir  
17 compter sur quelqu'un qui va la transmettre.

18 49123 J'aimerais simplement relater une  
19 expérience. Il y a de cela longtemps maintenant, j'ai  
20 été élu jeune premier ministre d'un gouvernement qui  
21 n'avait pas beaucoup d'expérience parlementaire. Je  
22 dois reconnaître que nous avons reçu du gouvernement  
23 sortant d'excellents conseils en matière de procédure,  
24 mais nous avons besoin de conseils sur des aspects qui  
25 ne figuraient dans aucun manuel.

1 49124                    Nous avons de la chance car, bien  
2                    que notre parti n'ait pas été au pouvoir depuis  
3                    longtemps, nous pouvions nous tourner vers des  
4                    personnes comme feu Bob Stanfield, et d'autres, et nous  
5                    avons suffisamment de membres ayant une expérience  
6                    gouvernementale -- nous avons des ministres  
7                    provinciaux et des responsables d'autres régimes -- et  
8                    suffisamment d'expérience de la Chambre des communes.

9 49125                    M<sup>me</sup> Collenette a évoqué à juste titre  
10                    la culture du comportement à la Chambre des communes,  
11                    qui représente l'un des aspects les plus publics de la  
12                    culture politique dans notre pays.

13 49126                    Nous étions en mesure de nous en  
14                    inspirer.

15 49127                    Cela dit, comment mettre en valeur  
16                    cette culture afin qu'elle ne soit pas seulement un  
17                    élément de l'histoire éveillant la nostalgie? Il est  
18                    très difficile d'enseigner l'histoire de ce genre de  
19                    chose, mais ce n'est pas une raison de ne pas essayer.

20 49128                    Je pense que la trame commune qui  
21                    sous-tend tout le discours que nous avons entendu  
22                    aujourd'hui est la valeur pédagogique de l'expérience  
23                    canadienne relativement à ces vastes considérations  
24                    culturelles et éthiques.

25 49129                    Sachez seulement que s'il faut

StenoTran

1           choisir entre privilégier la culture et privilégier les  
2           règles, je penche en faveur de la culture.

3   49130                   M<sup>e</sup> WOLSON : Permettez-moi de  
4           poursuivre avec une question pour vous, monsieur Cappe.

5   49131                   Peut-on, et si oui comment,  
6           structurer les règles éthiques de manière à assurer la  
7           reddition de comptes, d'une part, mais sans imposer,  
8           d'autre part, des restrictions qui ont pour effet de  
9           dissuader des personnes qualifiées de postuler une  
10          charge publique?

11   49132                  M. CAPPE : Monsieur le commissaire,  
12          si c'était facile, nous l'aurions fait. Ce n'est pas  
13          facile; c'est très difficile.

14   49133                  Permettez-moi d'avancer deux ou trois  
15          idées qui pourraient y contribuer et je prendrai  
16          peut-être comme point de départ la dernière remarque de  
17          M. Clark.

18   49134                  Il faut toujours avoir conscience que  
19          l'engrenage qui mène de la culture aux règles ne tourne  
20          que dans un seul sens. Il est très difficile d'établir  
21          un ensemble formel de règles et ensuite de le  
22          démanteler en disant que dorénavant nous allons nous en  
23          remettre à la culture; autrement dit, le changement en  
24          la matière est unidirectionnel et nous devons donc  
25          faire preuve de prudence.



1 49135 L'une des choses que l'on peut faire,  
2 c'est vanter le bon comportement. Nous ne célébrons pas  
3 assez souvent la réussite.

4 49136 L'une des choses dont je me souviens  
5 du temps où j'étais greffier, c'est que l'un des  
6 sous-ministres, qui malheureusement s'est retrouvé pris  
7 par inadvertance dans certains éléments du scandale des  
8 commandites et de la Commission Gomery, Ran Quail -- et  
9 je ne devrais probablement pas le nommer, mais je le  
10 fais...

11 49137 Il était devenu notoire que Ron était  
12 tellement scrupuleux qu'il remboursait le gouvernement  
13 pour les appels téléphoniques personnels passés sur son  
14 téléphone cellulaire du gouvernement. Chaque mois, il  
15 rédigeait un chèque au gouvernement pour 1,75 \$ ou  
16 2,50 \$ ou quelque chose comme ça. C'était devenu de  
17 notoriété publique dans le système et est devenu un peu  
18 l'emblème d'un comportement hautement éthique. Je dois  
19 avouer que j'ai fait moi-même quelques appels  
20 téléphoniques personnels sur la ligne du gouvernement  
21 sans payer.

22 49138 Mais le fait est que nous célébrions  
23 sa réussite en le faisant savoir et nous devons  
24 chercher d'autres exemples de cela.

25 49139 Je reviens à un point qui a été mis

StenoTran

1 en avant lors de la première série de questions et qui  
2 concerne l'ouverture et la transparence.

3 49140 Le mot de Louis Brandeis résonne ici,  
4 à savoir que la lumière du soleil est le meilleur  
5 désinfectant.

6 49141 De fait, effectivement, il peut être  
7 très utile à cet égard d'assurer la plus grande  
8 transparence possible, afin de ne plus sacrifier à  
9 cette mentalité du « je t'ai eu » et de donner plutôt à  
10 voir que les responsables se comportent comme il  
11 convient.

12 49142 Une troisième chose serait de faire  
13 en sorte que la politique soit moins un sport sanglant,  
14 moins un sport de contact. Je pense que les médias ont  
15 un grand rôle à jouer à cet égard. Cela a été évoqué  
16 par quelques autres tout à l'heure.

17 49143 Il faut trouver moyen d'élever la  
18 qualité du débat -- pas seulement à la Chambre, mais  
19 aussi dans les médias -- afin que l'on parle davantage  
20 des questions de fond au lieu de se contenter de  
21 débusquer les scandales.

22 49144 Pour conclure sur cet aspect, je  
23 ferai juste observer que la *Loi fédérale sur la*  
24 *responsabilité* peut décourager les gens d'entrer dans  
25 la vie politique.

StenoTran

1 49145                   Le citoyen Cappe tient réellement à  
2           ce que des gens de valeur continuent à se lancer dans  
3           la vie publique, et la qualité des acteurs politiques  
4           doit être mise dans la balance car il faut trouver le  
5           moyen d'attirer des personnalités de valeur.

6 49146                   Si la personne qui se lance en  
7           politique ne pourra jamais utiliser ce qu'elle y aura  
8           appris parce que nous avons des règles qui l'empêchent  
9           d'utiliser les compétences, les connaissances,  
10          l'expérience, les amitiés qu'elle aura acquises dans la  
11          vie politique, elle va renoncer. Je pense que c'est là  
12          une perte énorme pour le pays et nous devons veiller à  
13          ce que cela n'arrive pas.

14 49147                  Un dernier mot, je pense que  
15          lorsqu'on parle de conflits d'intérêts potentiels, il y  
16          a là un piège. Il est vrai que ces conflits d'intérêts  
17          potentiels se présentent très fréquemment, de par la  
18          nature de la vie publique, et nous devons veiller à ne  
19          pas prétendre que nous allons éviter toutes les  
20          apparences de conflits d'intérêts, car si vous faites  
21          cela vous allez dissuader les gens de prendre des  
22          risques appropriés et de faire des contributions  
23          positives à la vie publique.

24 49148                   Merci.

25 49149                   M<sup>e</sup> WOLSON : Monsieur Clark, en

StenoTran

1           réponse...?

2   49150                           LE TRÈS HONORABLE JOE CLARK :

3           Monsieur le commissaire, une réponse rapide concernant  
4           le caractère de sport sanglant. Cela résulte de  
5           changements intervenus dans le fonctionnement du  
6           système politique canadien.

7   49151                           À l'époque où la compétition au  
8           Canada se déroulait entre des partis véritablement  
9           nationaux, des partis qui se voyaient un électorat  
10          partout, on hésitait à attaquer ceux qui n'avaient pas  
11          voté pour vous lors de la dernière élection, simplement  
12          parce que vous pensiez avoir l'occasion ou le besoin de  
13          les rallier lors de la prochaine élection. Il y avait  
14          un état d'esprit dans les partis nationaux tel qu'ils  
15          voyaient le pays comme un tout.

16 49152                           Une évolution intervenue ces  
17          dernières années, pour diverses raisons, et qui a  
18          engendré un contexte qui a conduit directement à la  
19          vigueur du débat partisan aujourd'hui, est que nos  
20          partis sont devenus de plus en plus particularistes,  
21          pas seulement sur le plan géographique mais aussi sur  
22          le plan de l'électorat qu'ils courtisent.

23 49153                           J'appartiens à une génération de  
24          dirigeants politiques nationaux qui ne pouvaient  
25          concevoir un vote qu'ils ne chercheraient pas à

StenoTran

1       acquérir, et cela signifiait que nous cherchions à  
2       séduire tout le pays et que nous n'allions pas risquer  
3       nos perspectives en nous aliénant délibérément  
4       certaines catégories de l'électorat. Je pense que  
5       l'abandon de cette pratique -- et qui n'est pas le fait  
6       d'un seul parti -- a intensifié les rivalités  
7       partisanes manifestées publiquement.

8   49154                    Je n'avais pas l'intention d'aborder  
9       cet aspect, mais M. Cappe m'y a conduit.

10  49155                    J'aimerais traiter des deux  
11       dimensions de la question posée. L'une consiste à  
12       responsabiliser plus efficacement, et l'autre concerne  
13       le recrutement de personnes qualifiées.

14  49156                    Je conviens avec M. Cappe qu'une fois  
15       que l'on s'est doté de règles, il est difficile de  
16       rebrousser chemin, mais je pense aussi que si nous  
17       sommes embarqués dans un système fondé sur des règles  
18       et si nous pensons qu'il comporte des déficiences, nous  
19       devrions nous inspirer d'autres modèles.

20  49157                    Je dois dire que j'ai été très  
21       impressionné par l'étude du D<sup>re</sup> Turnbull que j'ai eu  
22       l'occasion de lire, portant sur le système britannique.  
23       Ce n'est peut-être pas le meilleur moment de louer le  
24       système britannique, mais je pense qu'il offre quelques  
25       avantages clairs.

StenoTran

1 49158                    Le système, tel que le décrit le  
2            D<sup>re</sup> Turnbull, comporte un groupe de personnalités assez  
3            éminentes possédant une expérience relativement vaste  
4            que les ministres peuvent consulter, sans y être  
5            obligés, concernant des mesures qu'ils envisagent de  
6            prendre.

7 49159                    Cela suppose de porter une grande  
8            confiance à ces personnes. Lorsque avis est pris auprès  
9            de ces sages, les résultats sont rendus publics.

10 49160                    La phrase intéressante dans son  
11            commentaire était que les ministres recourent souvent  
12            et volontiers à ce mécanisme.

13 49161                    Je pense que c'est un modèle qui  
14            mériterait d'être examiné de près dans le système  
15            canadien.

16 49162                    Je pense qu'il expose moins au risque  
17            évoqué par M. Cappe et qui survient lorsqu'on confie  
18            cette responsabilité à un fonctionnaire. Dans le  
19            système britannique, si j'ai bien compris, ce conseil  
20            est une émanation du chef du gouvernement et il ne  
21            représente pas le seul instrument disponible.

22 49163                    Je pense donc -- encore une fois,  
23            c'est l'avis d'une personne ayant participé activement  
24            à la vie politique et qui porte un grand respect aux  
25            personnes qui sont aujourd'hui à la tête des

StenoTran

1 commissariats existants -- j'ai eu le privilège de  
2 travailler avec la commissaire Dawson et j'ai la plus  
3 haute considération pour son intégrité et son  
4 jugement -- mais je pense qu'il y aurait une confiance  
5 plus générale et plus durable en des personnes ayant  
6 une expérience un peu semblable à celle des ministres  
7 qui posent la question, une certaine dose de  
8 camaraderie. Cela me semble être présent dans le  
9 système britannique et cela mérite d'être examiné.

10 49164 En ce qui concerne la dissuasion de  
11 candidats qualifiés, de personnes qui veulent se lancer  
12 dans la vie publique, je pense qu'il en faudrait  
13 beaucoup pour les rebuter. Elles sont poussées par  
14 l'ambition, par leur sens de l'intérêt public ou par  
15 une mission à remplir, et je pense qu'il ne faut jamais  
16 le perdre de vue.

17 49165 Mais il ne fait absolument aucun  
18 doute, si l'on considère le comportement que les gens  
19 doivent aujourd'hui avoir dans la vie publique et la  
20 liste toujours plus longue des règles auxquelles ils  
21 vont être assujettis, aussi bien pendant qu'ils seront  
22 en fonction que lorsqu'ils n'y seront plus, que cela va  
23 amener certains à se demander pourquoi ils  
24 s'infligeraient tout cela. Ce n'est pas le genre  
25 d'interrogation que nous voulons susciter.

StenoTran

1 49166                    Cela est moins mon domaine que celui  
2                    de M. Cappe et d'autres, et je n'en sais que ce que  
3                    j'ai pu observer.

4 49167                    Je pense que le problème de la  
5                    dissuasion est le même, qu'il s'agisse des excellents  
6                    candidats que nous voulons recruter pour occuper les  
7                    charges nominatives de la fonction publique qu'à ceux  
8                    que nous voulons attirer dans les charges électives. Je  
9                    pense que cette insistance, cette prolifération de  
10                    règles est fortement dissuasive, particulièrement  
11                    lorsqu'elles sont couplées à des facteurs financiers et  
12                    d'autres que les gens doivent peser au moment de  
13                    décider s'ils vont servir l'intérêt public ou un  
14                    intérêt privé.

15 49168                    M<sup>e</sup> WOLSON : Penny Collenette, s'il  
16                    vous plaît...?

17 49169                    PROF. COLLENETTE : Eh bien, je suis  
18                    très heureuse que M. Clark dise qu'il n'y a pas pénurie  
19                    de candidats aux charges électives. Je crois qu'il faut  
20                    dissiper le mythe voulant que les gens se laissent  
21                    massivement rebuter. Nous le voyons bien dans les  
22                    réunions d'investiture et nous le savons d'après le  
23                    nombre de gens intéressés. Les raisons sont aussi  
24                    variées que ce que M. Clark a indiqué.

25 49170                    Je ne pense pas que cet intérêt ou

StenoTran



1           cette passion à vouloir servir le pays va se ressentir  
2           énormément du nombre de règles.

3   49171                    J'ai également un point de vue un peu  
4           différent à ce sujet car, comme candidate lors de la  
5           dernière élection, j'ai été en fait ravie que l'on  
6           m'oblige à produire une vérification judiciaire et une  
7           vérification de crédit avant que mon parti ne me donne  
8           le feu vert.

9   49172                    En effet, voyez-vous, ceux qui  
10          exercent des professions comme celles d'avocat, de  
11          comptable, de médecin, d'infirmière, d'enseignant, sont  
12          habitués à devoir adhérer à des codes de conduite  
13          professionnels, et accoutumés à se soucier des conflits  
14          d'intérêts. Il serait curieux de pouvoir entrer dans la  
15          vie politique sans que l'on ne vous pose ces questions.

16   49173                    Je pense donc qu'il faut tempérer  
17          notre opinion de ces exigences nouvelles par la  
18          réalisation que ces exigences devraient être appliquées  
19          à toute la société.

20   49174                    Pendant combien de temps les gens  
21          devraient-ils être limités après un mandat électif,  
22          c'est là un problème autre et beaucoup plus récent. Par  
23          exemple, comme vous le savez d'après vos documents, je  
24          ne réalisais même pas qu'il n'existe pas de lignes  
25          directrices sur l'après-mandat pour les députés. Nous

StenoTran

1 en reparlerons dans une minute.

2 49175 Mais encore une fois, je pense que  
3 c'est là une chose dont il faudrait discuter avec les  
4 candidats dès le départ, afin qu'ils sachent ce qui les  
5 attend à la fin.

6 49176 Le rôle du comité au Royaume-Uni est  
7 réellement intéressant et justement, nous avons une  
8 organisation ici à Ottawa, l'Association canadienne des  
9 ex-parlementaires, qui est très respectée. Peut-être  
10 serait-il possible de lui demander de former un comité  
11 pour se pencher là-dessus, en tout cas lui demander son  
12 avis. En effet, ce sont des gens qui ont l'expérience.

13 49177 COMMISSAIRE OLIPHANT : Juste une  
14 petite question. Cette organisation, est-ce celle  
15 présidée par Jack Murta?

16 49178 PROF. COLLENETTE : Oui, elle est non  
17 partisane.

18 49179 COMMISSAIRE OLIPHANT : D'accord. Je  
19 connais.

20 49180 PROF. COLLENETTE : D'accord.

21 49181 COMMISSAIRE OLIPHANT : Il pourrait  
22 vous intéresser de savoir, monsieur Clark, que le  
23 système britannique que vous citez en est un que nous  
24 utilisons dans la magistrature, puisque nous avons des  
25 lignes directrices et un groupe consultatif vers lequel

1 les juges peuvent se tourner s'ils ont des questions  
2 sur un problème d'éthique qu'ils aimeraient voir régler  
3 ou sur lequel ils aimeraient recevoir au moins des  
4 conseils.

5 49182 M<sup>e</sup> WOLSON : Monsieur Mitchell, quelles  
6 autres conséquences négatives pourraient-elles résulter  
7 de l'imposition de règles d'éthique?

8 49183 M. MITCHELL : Monsieur le président,  
9 je suis sûr qu'il existe un juste milieu ou un  
10 équilibre à trouver pour éviter la sur-réglementation.

11 49184 Les règles peuvent créer la clarté et  
12 la cohérence, mais des règles inutiles peuvent  
13 engendrer une obsession de la conformité plutôt que de  
14 promouvoir un comportement éthique, ce qui est souvent  
15 leur intention.

16 49185 Si l'on met l'accent sur la  
17 conformité, le public et les médias d'information, à  
18 leur tour, vont faire une fixation sur le scandale ou  
19 des scandales potentiels. Au lieu de la culture de  
20 l'éthique dont nous avons parlé plus tôt, nous  
21 engendrons par conséquent une culture d'autre chose,  
22 peut-être une culture du scandale.

23 49186 Je pense que c'est là l'une des  
24 conséquences fortuites des divers codes, règles et lois  
25 en matière de conflit d'intérêts et d'éthique imposés

1           au cours de la dernière génération ou plus. Au lieu de  
2           construire ou reconstruire la confiance dans le  
3           gouvernement, ces règles ont parfois coïncidé et même  
4           contribué à un recul régulier de la confiance.

5   49187                   Monsieur le président, je suis  
6           d'accord avec Lori Turnbull qui conclut, dans son  
7           excellente étude réalisée pour la Commission, par une  
8           observation et la recommandation de résister à la sur-  
9           réglementation.

10   49188                   Si nous ne faisons pas preuve de  
11           prudence et de sensibilité à cet égard, nous pourrions  
12           saper encore davantage la confiance dans les  
13           institutions publiques et affaiblir davantage  
14           l'engagement civil et la société civile.

15   49189                   Mais j'aimerais revenir à une autre  
16           conséquence néfaste que ces divers efforts pourraient  
17           produire, à savoir qu'ils pourraient décourager de  
18           bonnes personnes de se porter candidates aux élections,  
19           et nous avons déjà eu une discussion intéressante à ce  
20           sujet ce matin.

21   49190                   Je pense que cela s'étend également  
22           aux candidats au recrutement dans la fonction publique,  
23           tout en admettant qu'il n'y a pas de pénurie de  
24           personnes désireuses de se consacrer au service  
25           public -- soit en se portant candidates à l'investiture

StenoTran

1 de partis politiques pour des charges électives soit en  
2 postulant des postes dans la fonction publique.

3 49191 Mais c'est une question intéressante  
4 de savoir si, oui ou non, les leaders naturels de nos  
5 collectivités sont aussi nombreux que jadis à vouloir  
6 se mettre au service du public. Et si je ne puis citer  
7 aucune donnée empirique à ce sujet, je peux quand même  
8 soulever le fait que, selon des indications  
9 anecdotiques et à quelques exceptions près, les  
10 Canadiens que l'on peut considérer comme les leaders de  
11 leur milieu ou les diplômés les plus brillants de nos  
12 universités et écoles sont moins nombreux que dans le  
13 passé à se porter candidats à des charges électives ou  
14 à postuler des emplois dans la fonction publique.

15 49192 Quelle peut en être la raison, si  
16 c'est le cas? Et j'affirme que c'est bien le cas.

17 49193 Eh bien, la surveillance associée au  
18 service public en général, qu'il s'agisse d'un mandat  
19 électif ou d'un poste de fonctionnaire, est considérée  
20 comme l'un des facteurs.

21 49194 La culture du gouvernement est  
22 considérée comme un facteur.

23 49195 La culture du soupçon associée aux  
24 règles de reddition de comptes.

25 49196 Une culture à laquelle peu aspirent à

1 être associés.

2 49197 Cela touche également le maintien en  
3 fonction, et pas seulement le recrutement.

4 49198 Je citerai simplement une étude que  
5 nous, au Forum des politiques publiques, avons réalisée  
6 sur les députés actuels de la Chambre des communes, qui  
7 montre que plus des deux tiers d'entre eux y siègent  
8 depuis moins de cinq ans. La mémoire, la culture et  
9 l'expérience sont tristement absentes.

10 49199 Certes, le taux de roulement de la  
11 Chambre des communes du Canada a toujours été supérieur  
12 à celui de la Grande-Bretagne, supérieur à celui de la  
13 Chambre des représentants américaine, mais aujourd'hui  
14 la différence est extraordinaire. Certains attribuent  
15 cela à des périodes successives de minorité  
16 parlementaire. C'est certainement un facteur.

17 49200 Mais l'inexpérience croissante des  
18 députés, le fait que les députés sortants sont moins  
19 nombreux qu'auparavant à vouloir se faire réélire,  
20 engendre une perte de mémoire, institutionnelle et  
21 autre.

22 49201 Je crains que cela se retrouve aussi  
23 dans la fonction publique, où, même s'il n'y a pas de  
24 pénurie de candidats aux postes offerts, certains des  
25 jeunes Canadiens parmi les plus brillants qui y entrent

1 ne restent pas très longtemps. Ils fuient la vocation  
2 qui les avait initialement attirés.

3 49202 Pour quelle raison? J'estime que  
4 c'est là l'une des conséquences néfastes résultant des  
5 efforts bien intentionnés d'imposer à coups de lois un  
6 comportement éthique.

7 49203 M<sup>e</sup> WOLSON : Madame Collenette,  
8 voudriez-vous répondre, s'il vous plaît?

9 49204 PROF. COLLENETTE : Je n'ai pas les  
10 chiffres sur les candidats à l'investiture des partis  
11 politiques ni le nombre de candidats à la fonction  
12 publique, et je vais donc croire sur parole  
13 M. Mitchell -- et je ne sais pas si c'est M. Cappe qui  
14 a également exprimé cet avis. Je pense que cela mérite  
15 d'être étudié plus avant.

16 49205 En tout cas, en ce qui concerne le  
17 roulement des députés, David, ils ne partent  
18 habituellement pas parce qu'ils le veulent, savez-vous,  
19 ils partent parce qu'ils sont battus aux élections.  
20 Peut-être faudrait-il regarder cela d'un peu plus près  
21 aussi.

22 49206 Pour ce qui est des autres  
23 conséquences néfastes qui pourraient résulter, nous  
24 avons déjà évoqué tout à l'heure le fait qu'une sur-  
25 réglementation, un excès de règles et de complexités

1           peut conduire à l'inertie. Les gens ne prennent plus de  
2           risques. On en parle beaucoup dans le monde des  
3           entreprises.

4   49207                    Certes, je sais que dans la fonction  
5           publique on ne veut pas nécessairement que les  
6           fonctionnaires prennent des risques, mais il faut tout  
7           de même un minimum de créativité, il faut tout de même  
8           le courage d'aller voir le ministre pour lui dire :  
9           Pourquoi n'essayons-nous pas ceci ou cela.

10  49208                    Dans le monde de l'entreprise, après  
11           la loi Sarbanes-Oxley, on s'est lamenté de ce que ces  
12           nouvelles règles étaient tellement paralysantes que  
13           plus personne ne pouvait prendre de risques et que les  
14           entreprises devenaient timorées.

15  49209                    Comme je l'ai dit, nous ne tenons pas  
16           particulièrement à ce que notre fonction publique  
17           cours trop de risques, mais je suis persuadée, comme  
18           je l'ai dit, qu'il faut une certaine marge de manœuvre,  
19           une certaine flexibilité, et certainement qu'il doit y  
20           avoir place pour la discussion, le dialogue et le  
21           questionnement. C'est primordial.

22  49210                    Donc, s'il y a trop de règles, on se  
23           dit : Puisque tout à l'air fixé d'avance, ce n'est plus  
24           la peine de poser de questions.

25  49211                    Il est un autre aspect qui concerne



1 la surveillance par souci d'éthique et qui touche  
2 vraiment une corde sensible, indépendamment des  
3 restrictions potentielles d'activité après mandat.

4 49212 Je pense que beaucoup de candidats,  
5 en tout cas aujourd'hui, s'inquiètent de voir le filet  
6 de la surveillance lancé de plus en plus loin pour  
7 englober la famille et le patrimoine familial.

8 49213 C'est une dimension gênante, surtout  
9 de nos jours où les deux membres du couple poursuivent  
10 une carrière. Le conjoint, qu'il s'agisse du mari ou de  
11 la femme, a sa propre carrière et ses propres biens.  
12 L'obligation de les déclarer est mal vécue, voyez-vous.  
13 Même si la déclaration est faite au Commissaire à  
14 l'éthique, nous savons tous qu'il peut y avoir des  
15 fuites.

16 49214 Et c'est là un point dont beaucoup de  
17 gens me disent qu'il les gêne, le fait que le filet  
18 soit jeté si loin.

19 49215 Par rapport au troisième aspect  
20 mentionné par David, si le mécanisme d'application est  
21 si rigide que chaque fois qu'il semble y avoir une  
22 infraction cela déclenche un scandale, c'est dur à  
23 accepter aussi, car dans ces cas-là il n'y a pas que le  
24 député ou le fonctionnaire qui est concerné, les  
25 membres de la famille écopent aussi.

StenoTran

1 49216 Je crois que je vais m'en tenir là.

2 49217 M<sup>e</sup> WOLSON : Monsieur Cappe, s'il vous  
3 plaît...?

4 49218 M. CAPPE : Juste un mot sur les  
5 conséquences néfastes. Nous avons dit tout à l'heure  
6 que l'ouverture et la transparence pouvaient  
7 représenter un instrument pour gérer tout cela. Cela  
8 revient à dire qu'un comportement politique inapproprié  
9 conduit à des conséquences politiques, et je pense  
10 qu'il est réellement important de valoriser ce genre de  
11 conséquences politiques, car je préfère m'en remettre à  
12 elles plutôt que d'imposer d'autres remèdes ou  
13 sanctions pour un large éventail d'activités  
14 politiques. Donc, s'il y a malfaisance politique d'une  
15 sorte ou d'une autre, les conséquences politiques  
16 peuvent suffire.

17 49219 J'exhorte le commissaire à ne pas  
18 sous-estimer les conséquences sur la réputation de ces  
19 révélations ou les conséquences politiques --  
20 l'ouverture et la transparence feront en sorte que les  
21 intéressés géreront leur comportement en fonction de  
22 cela.

23 49220 Je pense donc simplement que c'est un  
24 élément important des conséquences néfastes de la sur-  
25 réglementation. Il y a d'autres conséquences néfastes

1 qui induisent un comportement approprié.

2 49221 M<sup>e</sup> WOLSON : Monsieur Clark, s'il vous  
3 plaît...?

4 49222 LE TRÈS HONORABLE JOE CLARK : Merci.

5 49223 Monsieur le commissaire, j'ai autant  
6 d'éléments probants que David Mitchell, c'est-à-dire  
7 rien que nous puissions vous soumettre, hormis mon  
8 impression d'une plus grande réticence à entrer dans la  
9 vie publique de la part des leaders de la collectivité.  
10 Je conviens totalement avec M<sup>me</sup> Collenette qu'il n'y a  
11 aucune pénurie de candidats. Comme elle, je pense que  
12 la question des avoires familiaux est un facteur  
13 important dans tout cela.

14 49224 J'ajoute cependant que ce genre de  
15 divulgation est également nécessaire à la transparence.  
16 Ce n'est donc pas une contrainte que nous pouvons  
17 supprimer pour stimuler les candidatures, mais je pense  
18 qu'il est vrai qu'elle influe sur leur nombre.

19 49225 Je voudrais aussi, si vous le  
20 permettez, revenir sur une expression que M<sup>me</sup> Collenette  
21 a employée concernant le risque -- je ne voudrais  
22 certainement pas déformer son propos.

23 49226 Les meilleurs fonctionnaires avec  
24 lesquels j'ai eu le privilège de travailler étaient  
25 prêts à prendre des risques et ils le faisaient de

1 façon appropriée. J'entends par-là que le ministre ne  
2 se réveillait pas un matin pour constater qu'une chose  
3 absolument excentrique avait été faite, mais des  
4 actions risquées étaient proposées, et il existait  
5 ensuite un mécanisme interne au niveau des ministres  
6 qui, ne l'oublions pas, connaissent moins bien les  
7 dossiers de leur portefeuille que les fonctionnaires  
8 professionnels, dans la plupart des cas.

9 49227 Je pense que l'accent mis aujourd'hui  
10 sur les règles et les conséquences a entraîné dans la  
11 fonction publique une réticence à prendre des risques,  
12 ce qui ne va pas sans un coût considérable.

13 49228 J'aborde cette question en partie  
14 parce qu'il ressort de -- la Commission a eu  
15 l'amabilité de nous communiquer des résumés des  
16 témoignages antérieurs dans lesquels figurent quelques  
17 observations -- non pas un consensus, mais quelques  
18 observations -- qui revenaient à dire que l'insistance  
19 est allée si loin -- sur les règles, l'insistance sur  
20 les règles est allée si loin et l'intérêt du public  
21 pour elles est devenu si grand qu'il serait  
22 politiquement difficile de défaire cela, de revenir en  
23 arrière sur certaines d'entre elles.

24 49229 Ce n'est pas une bonne raison pour ne  
25 rien faire. Si nous nous sommes lancés dans une

1 mauvaise voie, alors nous avons l'obligation d'essayer  
2 de changer le cap, non pas au profit d'un laisser-faire  
3 complet, mais au profit d'un régime donnant un meilleur  
4 résultat.

5 49230 COMMISSAIRE OLIPHANT : Puis-je vous  
6 poser une question, monsieur Clark, s'il vous plaît?

7 49231 Quelle est à votre avis, la cause de  
8 la réticence actuelle à prendre des risques? Qu'est-ce  
9 qui a amené cela?

10 49232 LE TRÈS HONORABLE JOE CLARK : Il se  
11 peut que M. Cappe -- je ne veux pas le mettre dans  
12 l'embarras -- soit mieux en mesure de répondre que moi,  
13 car il est un fonctionnaire professionnel sans cesse  
14 aux prises avec ces problèmes.

15 49233 Selon ce que j'ai pu observer dans  
16 certains des ministères que je connais le mieux, c'est  
17 que l'on craint d'être désigné comme l'auteur d'une  
18 erreur. On privilégie la prudence parce que l'accent  
19 est mis sur la reddition de comptes par les  
20 fonctionnaires plutôt que sur leur efficacité. Et si  
21 vous êtes jugé non en fonction de votre créativité ou  
22 de votre jugement, mais de plus en plus en fonction de  
23 votre respect d'un ensemble croissant de règles bien  
24 précises, cela vous décourage d'innover.

25 49234 Je crois que c'est ce qui se passe

1 dans des ministères que je connais raisonnablement  
2 bien.

3 49235 M. CAPPE : Si vous le permettez,  
4 monsieur le commissaire, et je suis d'accord avec  
5 l'évaluation de M. Clark, mais ce qui décourage, c'est  
6 la propension à distribuer des blâmes.

7 49236 Il ne s'agit pas de -- je me souviens  
8 d'un ancien greffier, à l'époque où je venais tout  
9 juste d'être nommé sous-ministre adjoint, qui a  
10 prononcé une allocution devant tous les sous-ministres  
11 adjoints réunis et déclaré : « Je veux que tout le  
12 monde prenne davantage de risques ». Eh bien, je devais  
13 prendre l'avion ce jour-là et j'espérais que le  
14 responsable de la sécurité aérienne attendrait jusqu'au  
15 lendemain avant de courir plus de risques.

16 49237 Il faut donc viser un niveau de  
17 risque approprié et il s'agit de savoir quels risques  
18 courir.

19 49238 Mais il se pose un vrai problème  
20 lorsque personne ne dit : « Félicitations, c'était bien  
21 essayé. Dommage que cela n'ait pas marché ».

22 49239 Et il convient d'encourager les gens  
23 à expérimenter, à mettre à l'essai de bonnes idées,  
24 sachant toutefois qu'il ne faut pas mettre en danger le  
25 public, qu'il ne faut pas -- il ne faut pas prendre des

1 risques inappropriés, mais toute l'activité  
2 gouvernementale, à certains égards, revient à gérer le  
3 risque. Donc, il est très précieux de savoir quel  
4 risque courir, de savoir comment tenter correctement  
5 des expériences et d'être félicité et récompensé pour  
6 une bonne tentative, même si elle aboutit à un échec.

7 49240 Mais si l'on instaure ce climat de  
8 sanction lorsque la tentative ne marche pas, alors vous  
9 constaterez qu'on hésitera beaucoup à prendre des  
10 risques.

11 49241 J'ai donc commencé par dire qu'il  
12 existe une quantité optimale de comportements  
13 inappropriés, mais il existe aussi une quantité  
14 optimale de tentatives ratées et il s'agit d'encourager  
15 les gens à redoubler d'efforts.

16 49242 M<sup>e</sup> WOLSON : Monsieur Mitchell...?

17 49243 M. MITCHELL : Oui, si je puis ajouter  
18 un mot.

19 49244 M. Cappe a mentionné tout à l'heure  
20 la *Loi fédérale sur la responsabilité*, qui est une loi  
21 institutionnalisant à toutes fins pratiques l'aversion  
22 au risque.

23 49245 Même une prise de risque intelligente  
24 n'est pas encouragée, elle est même aujourd'hui  
25 activement découragée. Donc, le climat qui règne

1           aujourd'hui, malheureusement, n'en est pas un où l'on  
2           peut facilement atteindre l'équilibre dont a parlé  
3           M. Cappe, aussi souhaitable qu'il soit.

4   49246                    À mes yeux, c'est là un exemple  
5           intéressant d'une conséquence non voulue et néfaste de  
6           la sur-réglementation, monsieur le président.

7   49247                    M<sup>e</sup> WOLSON : Madame Collenette, sur le  
8           plan des règles déontologiques, comment peut-on éviter  
9           que les anciens titulaires de charges publiques  
10          n'exploitent pas indûment leurs fonctions antérieures,  
11          tout en leur permettant de mener leur vie  
12          professionnelle à leur retour dans le secteur privé?

13   49248                    Je sais que nous avons parlé ici du  
14          système britannique. Vous voudrez peut-être en traiter  
15          également.

16   49249                    Merci.

17   49250                    PROF. COLLENETTE : D'accord.

18   49251                    Eh bien, permettez-moi de dire tout  
19          d'abord qu'il s'agit là d'une tendance relativement  
20          nouvelle dans la vie politique canadienne. Je ne sais  
21          pas depuis combien de temps elle existe, mais ce  
22          n'était certainement pas le cas il y a de très  
23          nombreuses années de cela, lorsque mon mari a été élu  
24          pour la première fois.

25   49252                    Je crois personnellement que la



1 période de restriction est une très bonne idée, pour  
2 toutes sortes de raisons, tant pour les anciens élus  
3 que -- et cela est intéressant -- les anciens  
4 fonctionnaires qui ont travaillé avec eux. Je suis  
5 désolée, mais je vais commencer par la période de  
6 restriction des élus.

7 49253 Un ancien ministre, pendant une  
8 période assez longue, peut facilement harceler d'appels  
9 ses anciens collaborateurs fonctionnaires. Cela met un  
10 fonctionnaire en situation difficile. Si le ministre a  
11 été en poste pendant longtemps et qu'il ne cesse de  
12 vous appeler après être parti ou avoir été battu, vous  
13 ne voulez pas être impoli et cela vous met en situation  
14 délicate.

15 49254 Je pense donc que la période de  
16 transition est une mesure bonne et sage.

17 49255 Un ancien premier ministre, par  
18 exemple, sera peu susceptible d'appeler un  
19 fonctionnaire lui-même, mais rien ne l'empêche  
20 d'engager un ancien collaborateur ayant ses propres  
21 entrées. Donc, cette pause est une bonne chose.

22 49256 Pendant combien de temps devrait-elle  
23 durer? Nous sommes allés -- je crois que nous en sommes  
24 à entre un et cinq ans selon différents niveaux de  
25 responsabilité publique.

1 49257 Je pense qu'il faudrait réellement  
2 distinguer entre la personne qui a occupé un mandat  
3 électif pendant deux ans et celle qui l'a occupé  
4 pendant 20 ans et il n'y a pas réellement -- Craig, je  
5 sais que cela figure dans vos diagrammes, il y a  
6 réellement une différence entre un député et un  
7 ministre, encore que certaines des études aient relevé  
8 qu'une personne qui a été ministre pendant longtemps  
9 peut avoir constitué des réseaux étendus. Je ne sais  
10 pas comment l'on peut quantifier tout cela.

11 49258 Il faut distinguer entre la  
12 connaissance du gouvernement et la connaissance  
13 provenant de sources gouvernementales. Cela a été plus  
14 ou moins mis en évidence dans certaines des études.

15 49259 Par exemple, je ne pense pas que  
16 quiconque ait du mal à admettre qu'un ancien élu  
17 enseigne dans un établissement éducatif. C'est légitime  
18 et cela relève de la connaissance du gouvernement.

19 49260 L'exploitation de la connaissance de  
20 source gouvernementale, émanant des rouages du  
21 gouvernement, semble à peu près écartée, du moins dans  
22 le secteur privé, par la règle interdisant à un ancien  
23 ministre de siéger au conseil d'administration d'une  
24 société avec laquelle il a eu à traiter. C'est une  
25 bonne règle, logique. Elle est logique vis-à-vis de

1 tous les différents secteurs.

2 49261 Mais si je comprends bien, ce  
3 ministre peut toujours siéger à d'autres conseils  
4 d'administration. On essaie donc juste d'exclure  
5 l'exploitation de renseignements qui ne sont pas connus  
6 du public et que ce ministre peut posséder.

7 49262 Donc, je pense que nous avons un bon  
8 régime sur ce plan. Je déplore simplement que les  
9 règles et lignes directrices concernant l'après-mandat  
10 ne soient jamais expliquées aux intéressés avant leur  
11 entrée dans la vie publique. J'ai déjà fait valoir  
12 cela.

13 49263 Mais accordez-moi quelques instants  
14 pour parler de la vie politique. Elle est rude. La  
15 personne qui se porte candidate à une charge publique  
16 met tout en jeu, sa réputation, sa famille, son temps  
17 personnel, parfois ses finances.

18 49264 Vous touchez une bonne pension, oui,  
19 si vous y avez cotisé, après sept ans. Ceux qui restent  
20 pendant moins de sept ans ne touchent aucune pension, à  
21 moins qu'ils en aient une d'une autre source.

22 49265 Comme M. Clark l'a indiqué, les gens  
23 se présentent pour toutes sortes de raisons. Ils se  
24 présentent parce qu'ils croient en des valeurs  
25 politiques nationales, ou parce qu'ils veulent changer

1 le monde -- et oui, il y a encore des idéalistes -- ou  
2 parce qu'ils sont sincèrement en colère au sujet d'un  
3 enjeu particulier, ou simplement par amour de la  
4 patrie.

5 49266 Cette charge ne s'accompagne d'aucune  
6 sécurité d'emploi, à moins d'occuper ce que l'on  
7 appelle dans le jargon politique un siège sûr, mais  
8 même là il peut y avoir des changements.

9 49267 Et à moins d'être le chef. Comme  
10 candidat, ou comme député ou ministre, vous dépendez  
11 totalement des autres. Vous avez très peu de maîtrise  
12 de votre vie et vous êtes constamment sous surveillance  
13 et, comme nous l'avons entendu aujourd'hui, sous haute  
14 surveillance.

15 49268 Vous quittez souvent cette vie, comme  
16 je l'ai dit à M. Mitchell, non par choix mais par  
17 défaite électorale.

18 49269 Donc, s'il faut, certes, encadrer  
19 cette période de transition par des règles, et c'est  
20 important pour des raisons de transparence, je ne pense  
21 pas qu'elles devraient être énormément contraignantes  
22 car nous avons besoin du savoir que ces gens ont acquis  
23 à la Chambre des communes.

24 49270 M<sup>e</sup> WOLSON : Monsieur Clark, une  
25 réponse, s'il vous plaît...?

StenoTran

1 49271 LE TRÈS HONORABLE JOE CLARK : Je suis  
2 heureux que M<sup>me</sup> Collenette ait soulevé la question des  
3 élus à service court plutôt qu'à service long car je  
4 pense que les situations sont sensiblement différentes  
5 et d'ailleurs -- sans vouloir plaider la cause de  
6 personnes qui suscitent peu de compassion -- la  
7 réinsertion dans la vie privée des élus ayant passé  
8 relativement peu de temps dans la vie publique peut  
9 être très difficile. De fait, on constate que les états  
10 de service d'un ministre ou de l'occupant d'une autre  
11 charge éminente, que l'on pourrait objectivement  
12 considérer comme un titre de compétence, ne sont pas  
13 toujours acceptés comme tels. Parfois, c'est le  
14 contraire.

15 49272 Je pense que dans un tel cas il n'y a  
16 pas lieu d'imposer -- il ne faudrait pas mesurer à la  
17 même aune le problème pouvant être causé par quelqu'un  
18 dont le service a été relativement court et celui qui a  
19 occupé sa charge plus longtemps.

20 49273 Je suis également d'accord sur la  
21 nécessité d'une période de transition. Je pense que  
22 c'est très important.

23 49274 Je fais remarquer que la période de  
24 restriction existe également dans le système  
25 britannique.

StenoTran

1 49275 Je ne prétends pas être totalement  
2 captivé par le système britannique car je ne le connais  
3 guère, mais je recherche anxieusement une solution de  
4 remplacement à ce que nous avons maintenant, et je  
5 remarque que dans les appréciations des membres du  
6 Comité consultatif on retrouve régulièrement la  
7 recommandation spécifique que lorsqu'une personne est  
8 nommée à un certain poste, cette nomination soit  
9 assortie d'une condition, soit le respect de ce que  
10 nous appelons maintenant une période de restriction.

11 49276 J'en reviens au danger signalé  
12 précédemment par M. Cappe, celui de voir ceux qui  
13 devraient normalement se préoccuper de ces conflits et  
14 d'autres questions se décharger sur un commissaire,  
15 lorsque nous en avons un. C'est là l'un des problèmes  
16 des charges de commissaire.

17 49277 L'autre problème que présentent  
18 théoriquement les commissariats, c'est la difficulté de  
19 préserver la haute qualité des titulaires au fil du  
20 temps. Je pense que lorsqu'un commissariat est  
21 nouvellement créé, on peut attirer d'excellents  
22 candidats à ce poste, mais nul ne prétendra qu'un  
23 commissariat est la destination préférée d'un  
24 fonctionnaire de haut vol. Ces jeunes loups ne voudront  
25 pas y aller, ils vont aspirer à autre chose. Selon la

StenoTran

1 manière dont les titulaires de ces charges sont nommés,  
2 leurs compétences peuvent ne pas être aussi grandes que  
3 l'exige l'importance de la fonction.

4 49278 Je précise bien que je parle ici de  
5 la théorie. Je porte la plus haute considération aux  
6 personnes que je connais et qui occupent aujourd'hui  
7 ces fonctions.

8 49279 Enfin, je veux revenir à un élément  
9 qui a été effleuré par presque tout le monde ici, mais  
10 que M<sup>me</sup> Collenette a abordé très tôt lorsqu'elle a parlé  
11 de la nécessité d'un débat régulier sur certains de ces  
12 enjeux.

13 49280 Je trouve que l'on sait assez mal  
14 comment le gouvernement fonctionne concrètement et si,  
15 par exemple, tout ce que vous voyez, ce sont les règles  
16 et les organigrammes et les manuels, vous n'avez pas  
17 idée de ce qui se passe réellement.

18 49281 Si, de ce fait, nous laissons  
19 l'opinion publique dicter les régimes et si l'opinion  
20 publique est façonnée par des gens qui ne connaissent  
21 pas réellement le fonctionnement du système, c'est un  
22 problème majeur. Et tous les experts, si je puis le  
23 dire aussi délicatement que possible, ne sont pas assez  
24 bien informés de ce qui se passe réellement, de ce qui  
25 se passe réellement autour d'une table de Cabinet ou

1 dans les discussions entre fonctionnaires ou les  
2 discussions entre fonctionnaires et élus.

3 49282 Je ne pourrais codifier cela  
4 aujourd'hui, mais je pense que ceux d'entre nous qui  
5 ont eu le privilège de se trouver dans cette situation  
6 savent que les choses ne sont pas si simples et que si  
7 nous allons établir des règles pour régir ce  
8 comportement, il faut commencer par savoir quel est  
9 réellement ce comportement.

10 49283 Et comment arriver à cette  
11 connaissance? Une façon consiste certainement à avoir  
12 des mécanismes de débat plus régulier sur certaines de  
13 ces questions. Je ne sais pas trop quelle forme ils  
14 pourraient prendre, mais de tels mécanismes ne sont  
15 certainement pas impossibles à imaginer et il existe  
16 sans aucun doute des précédents.

17 49284 Merci.

18 49285 M<sup>e</sup> WOLSON : Monsieur Cappe, s'il vous  
19 plaît...?

20 49286 M. CAPPE : Monsieur le commissaire,  
21 j'aimerais dire un mot sur l'âge et la durée.

22 49287 Ceci n'est peut-être pas étranger à  
23 ma barbe blanche, mais je me souviens que M. Clark  
24 était très jeune lorsqu'il est devenu premier ministre  
25 et, quelles que soient les règles ou lignes directrices



1 que l'on met en place, elles vont devoir être adaptées  
2 à des personnes qui entrent dans la vie publique à un  
3 jeune âge, que ce soit dans la fonction publique ou  
4 dans la vie politique, et il ne s'agit pas de les  
5 défavoriser pendant tout le reste de leur carrière. Il  
6 nous faut réaliser que nous devons attirer des jeunes  
7 dans la vie publique.

8 49288 Le deuxième aspect est celui de la  
9 durée. M. Clark a fait état de la durée de son service,  
10 mais je rappelle aussi le cas de l'ancien premier  
11 ministre Jean Chrétien qui a commencé sa carrière sous  
12 le gouvernement Pearson et a passé 40 années dans la  
13 vie publique. Il faut avoir des règles qui soient  
14 adaptées aussi bien aux jeunes gens qui vont aller  
15 poursuivre une autre carrière qu'aux jeunes qui vont  
16 rester dans la vie publique.

17 49289 Je crains que ce soit un peu la  
18 quadrature du cercle.

19 49290 M<sup>e</sup> WOLSON : Monsieur le commissaire,  
20 cela fait environ une heure et 45 minutes depuis que  
21 nous avons commencé, et même si nous n'avons pas vu  
22 passer le temps tellement la discussion est  
23 passionnante, nous devrions peut-être faire une pause.

24 49291 Il nous reste encore deux points à  
25 traiter et ensuite, bien sûr, nous pourrions avoir des

1 questions venant des participants.

2 49292 Je sais que nous avons quelques  
3 contraintes de temps ce matin, puisque nous voulons  
4 essayer de terminer un peu avant midi, si possible.  
5 Donc, si nous prenions 10 minutes maintenant...?

6 49293 COMMISSAIRE OLIPHANT : D'accord,  
7 très bien. Nous allons faire une pause de 10 minutes.

8 49294 Je crois que vous trouverez du café  
9 et du jus, et de l'eau peut-être, devant la porte  
10 d'entrée de cette salle. Je vous en prie, servez-vous.

11 49295 Merci.

12 --- Upon recessing at 10:43 a.m. / Suspension à 10 h 43

13 --- Upon resuming at 10:57 a.m. / Reprise à 10 h 57

14 49296 M<sup>e</sup> WOLSON : Monsieur le commissaire,  
15 si nous sommes prêts à reprendre...?

16 49297 Comme je l'ai dit, nous avons encore  
17 deux domaines à couvrir et puis quelques questions, et  
18 certains de mes confrères voudront peut-être dire  
19 quelques mots de clôture.

20 49298 Monsieur Clark, est-ce que les règles  
21 déontologiques devraient couvrir les activités au  
22 niveau international des anciens titulaires de charges  
23 publiques?

24 49299 LE TRÈS HONORABLE JOE CLARK : À mon  
25 avis, ce serait très difficile à appliquer, de les

StenoTran

1 faire respecter. Je crois savoir que la législation  
2 actuelle comporte certaines obligations, qui  
3 déterminent les activités pouvant être entreprises à  
4 l'échelle internationale, mais il se pose un problème  
5 d'imposition extraterritoriale de notre législation.

6 49300 On peut se demander comment on  
7 pourrait contrôler cela, quelle obligation cela  
8 pourrait créer. Si l'on craint d'imposer un excès de  
9 règles, c'est là une entreprise qui pourrait amener des  
10 règles presque à l'infini. Voilà une considération.

11 49301 Deuxièmement, je soupçonne que cette  
12 idée gagne du terrain à cause de l'expérience  
13 américaine, particulièrement avec les nouvelles règles  
14 qui viennent d'être annoncées par le nouveau président  
15 des États-Unis.

16 49302 Comment puis-je dire cela d'une  
17 manière qui n'offense pas la dignité canadienne?

18 49303 Nous ne sommes pas un pays aussi  
19 important que les États-Unis, et par conséquent ceux  
20 qui pourraient vouloir influencer les décisions  
21 américaines ne sont pas nécessairement enclins ni  
22 naturellement et également intéressés à influencer les  
23 nôtres. Donc, si l'on est soucieux de protéger  
24 l'intérêt canadien contre ce genre d'approche  
25 inopportune d'entités internationales, je pense que ce

1 cas de figure est beaucoup moins probable, d'une  
2 probabilité beaucoup moins grande qu'aux États-Unis.

3 49304 Il existe d'autres raisons de ne pas  
4 adopter automatiquement les pratiques américaines à  
5 l'égard d'enjeux de cette sorte, mais je pense qu'en  
6 l'occurrence la simple différence d'impact de ce que  
7 nous faisons internationalement est un facteur.

8 49305 Puis-je parler maintenant de  
9 l'inhibition qu'un régime étendu de règles  
10 internationales pourrait exercer sur des Canadiens dont  
11 l'expérience pourrait effectivement être précieuse pour  
12 d'autres?

13 49306 Si j'ai commencé par dire que nous ne  
14 sommes pas aussi puissants que les États-Unis, je tiens  
15 à ajouter aussi que, dans bien des cas, le jugement et  
16 l'expérience -- l'expérience de personnes ayant servi  
17 dans la vie publique canadienne, que ce soit comme élu  
18 ou comme fonctionnaire, peut être très utile à  
19 l'échelle internationale.

20 49307 Ce n'est pas par hasard que nous  
21 sommes l'un des pays multilatéralistes les plus en  
22 pointe dans le monde, nous l'avons toujours été. Nous  
23 savons mieux faire fonctionner les systèmes  
24 internationaux, nous en avons plus d'expérience.  
25 Beaucoup de Canadiens jouent un rôle, à un titre ou à

StenoTran

1 un autre, dans le système multilatéral formel ou dans  
2 des organisations informelles.

3 49308 J'ai collaboré dans une certaine  
4 mesure avec une organisation appelée NDI, qui supervise  
5 les élections et fait d'autres choses dans le monde.  
6 C'est une organisation basée aux États-Unis. Elle  
7 fourmille de Canadiens. Il en va de même du *Carter*  
8 *Center*, ainsi que du *Centre for Humanitarian Dialogue*,  
9 et ainsi de suite.

10 49309 Il se peut fort bien qu'il n'y aura  
11 pas d'entrave à ce phénomène, mais si nous décidons que  
12 c'est un domaine où des règles sont nécessaires, cela  
13 amènera d'autres à se demander pourquoi, à se demander  
14 ce qui dans l'expérience canadienne exige de telles  
15 règles, et cela pourrait aussi enclencher toute une  
16 nouvelle ribambelle de règlements qui pourraient rendre  
17 difficile un tel engagement.

18 49310 Je pense donc que les avantages -- je  
19 pense que la possibilité de vraiment réglementer dans  
20 ce domaine est limitée. Et je pense que le besoin de  
21 telles règles est plutôt mince et je pense que l'on  
22 risquerait d'entraver une activité canadienne très  
23 précieuse à l'échelle internationale.

24 49311 M<sup>e</sup> WOLSON : Monsieur Cappe, voulez-  
25 vous répondre...?

StenoTran

1 49312 M. CAPPE : Je suis entièrement  
2 d'accord. Je pense que le fait de se servir de ses  
3 connaissances, de ses relations et de son expérience  
4 est une contribution précieuse des anciens titulaires  
5 de charge publique et que l'on veut capitaliser sur cet  
6 appui et sur cette expérience.

7 49313 Ainsi, par exemple, je suis un jour  
8 tombé sur M. Clark à Washington, après qu'il ait été  
9 premier ministre et qu'il ait quitté la politique  
10 canadienne. Vous travailliez sur Chypres, si j'ai bonne  
11 mémoire.

12 49314 LE TRÈS HONORABLE JOE CLARK : Oui.

13 49315 M. CAPPE : Cela a une grande valeur.  
14 Cela en a pour le Canada, mais aussi à l'échelle  
15 mondiale.

16 49316 J'ai dressé une liste d'anciens  
17 politiciens canadiens qui ont fait ce genre de travail  
18 à l'étranger et continuent de le faire.

19 49317 On pourrait examiner ce que fait Tony  
20 Blair au Moyen-Orient. On ne tient pas à dire qu'il ne  
21 devrait pas se servir de ses relations pour ce travail.  
22 On veut au contraire qu'il s'en serve.

23 49318 Kim Campbell, dans le *Club of Madrid*  
24 composé d'anciens chefs d'État; James Stewart est allé  
25 au BIT; John Williams a créé une Organisation mondiale

StenoTran

1 des parlementaires contre la corruption lorsqu'il était  
2 député. Par conséquent, je ne pense pas que l'on  
3 veuille empêcher quelqu'un de prendre ce type  
4 d'initiative.

5 49319 Par contre, on veut une certaine  
6 ouverture et une certaine transparence; on veut  
7 également s'assurer que les personnes qui utilisent ces  
8 relations, ces connaissances et cette expérience ne  
9 divulguent pas des secrets d'État dont elles ont eu  
10 connaissance dans le cadre de leurs anciennes  
11 fonctions -- mais elles prêtent des serments à cette  
12 fin; ces personnes ne veulent d'ailleurs pas être en  
13 désaccord avec la politique étrangère canadienne dans  
14 le cadre de leurs activités internationales; il doit y  
15 avoir un moyen de faire la quadrature de ce cercle.

16 49320 On consulte généralement le ministère  
17 des Affaires étrangères. Bob Rae, lorsqu'il était  
18 président du Forum des fédérations, était actif au Sri  
19 Lanka et, comme nous l'avons appris dernièrement, on  
20 lui a refusé l'entrée dans ce pays alors qu'il  
21 s'agissait uniquement d'activités bénéfiques et utiles  
22 pour le Canada. Je pense que vous n'aurez pas de  
23 problème tant que vous resterez en contact avec le  
24 ministère des Affaires étrangères, et probablement avec  
25 son ministre, pour vous assurer que vous n'allez pas à

StenoTran

1 l'encontre de la politique étrangère canadienne.

2 --- Pause

3 49321 M<sup>e</sup> WOLSON : Monsieur le commissaire,  
4 une dernière question -- et c'est une question qui  
5 s'adresse à tous les experts ici présents -- concernant  
6 d'éventuelles recommandations qu'ils auraient à faire  
7 pour concevoir un système plus efficace et plus  
8 approprié de traitement de la correspondance destinée  
9 au premier ministre; je voudrais plus précisément  
10 savoir quelles sont vos opinions sur la possibilité de  
11 concevoir un système permettant de déterminer quel type  
12 d'informations peuvent et devraient être communiquées à  
13 un premier ministre.

14 49322 Ce serait logique que M. Clark  
15 réponde le premier, s'il veut bien.

16 49323 LE TRÈS HONORABLE JOE CLARK : Je ne  
17 sais pas vraiment -- voici ce que je dirais à ce sujet-  
18 là. J'aurais deux commentaires à faire.

19 49324 Le premier, c'est que les systèmes  
20 que j'ai suivis n'étaient pas parfaits. Dans un cas au  
21 moins, il était de notoriété publique qu'il n'était pas  
22 parfait. Une lettre importante s'était perdue et  
23 personne ne comprend vraiment comment c'est arrivé.

24 49325 Je dois faire ces commentaires en me  
25 basant davantage sur mon expérience à titre de ministre

StenoTran



1 que sur mon expérience à titre de premier ministre, car  
2 je ne me suis pas occupé beaucoup personnellement des  
3 procédures concernant la correspondance dans ces  
4 dernières fonctions.

5 49326 La règle que j'appliquais lorsque  
6 j'étais ministre est que s'il s'agissait de mauvaises  
7 nouvelles, je voulais le savoir, et le savoir très  
8 vite. Je ne voulais pas les apprendre à la Chambre des  
9 communes ou dans le journal du matin. C'est la consigne  
10 qui avait été donnée à mon personnel. Si les mauvaises  
11 nouvelles ou les nouvelles dérangeantes arrivaient par  
12 la poste, j'estimais -- et je pense que mon personnel  
13 estimait également que si mes fonctionnaires ou mon  
14 personnel politique recevait le courrier, il me  
15 communiquerait très rapidement les informations de  
16 base. Dans mon cas, ce système a très bien fonctionné.

17 49327 Ma dernière expérience au ministère  
18 des Affaires extérieures remonte à une vingtaine  
19 d'années, mais je ne pense pas que la situation y soit  
20 devenue tellement plus complexe qu'un système de ce  
21 type-là, fondé sur la coopération entre du personnel  
22 politique compétent et des fonctionnaires compétents,  
23 ne soit pas aussi efficace maintenant qu'il ne l'était  
24 alors. Je ne vois sincèrement pas de raison pour  
25 laquelle un système de ce type ne fonctionnerait pas au

StenoTran

1 Cabinet du premier ministre.

2 49328 Je pense que cela dépend du lancement  
3 d'un signal indiquant que, pour toutes sortes de  
4 raisons, si l'on reçoit des mauvaises nouvelles ou des  
5 nouvelles dérangeantes, il faut que cela suive  
6 rapidement une filière interne pour arriver jusqu'au  
7 premier ministre, pour que le Cabinet et le pays ne  
8 soient pas surpris par une nouvelle dont ils avaient  
9 peut-être été prévenus.

10 49329 M<sup>e</sup> WOLSON : Monsieur Cappe, pourriez-  
11 vous...?

12 49330 M. CAPPE : Merci.

13 49331 J'ai été interviewé par Paul Thomas  
14 qui a abordé un grand nombre de ces questions dans son  
15 rapport. Je félicite la Commission d'avoir entrepris un  
16 peu de recherche, car c'est un domaine que très peu de  
17 personnes avaient examiné jusqu'à présent.

18 49332 Je suis heureux d'entendre M. Clark  
19 dire qu'il n'y avait pas porté beaucoup d'attention. Je  
20 dois admettre que je n'y avais pas porté beaucoup  
21 d'attention lorsque j'étais greffier.

22 49333 Cela dit, je voulais m'assurer que le  
23 système fonctionnait et, par conséquent, nous avons  
24 passé pas mal de temps à gérer l'efficacité et à  
25 veiller à ce que l'acheminement des documents se fasse

StenoTran

1 convenablement. J'ai vérifié de temps à autre auprès du  
2 chef du Cabinet du premier ministre s'il était  
3 convaincu qu'on obtenait les documents dont on avait  
4 besoin.

5 49334 J'ai deux petits commentaires à faire  
6 à ce sujet.

7 49335 L'un est que -- et je l'ai dit à  
8 M. Thomas, au professeur Thomas, et je présume qu'il en  
9 a tenu compte dans son rapport -- je pense qu'il est  
10 approprié de tenir les ministres ou le premier ministre  
11 à l'écart de certains types de documents.

12 49336 Le public a le droit de recevoir un  
13 accusé de réception lorsqu'il envoie une lettre. Il  
14 doit au moins recevoir un avis confirmant que sa lettre  
15 a été vue et qu'elle sera lue par la personne  
16 appropriée, mais je ne pense pas qu'on veuille  
17 nécessairement communiquer la plus petite information  
18 au premier ministre ou à un ministre; je pense qu'il  
19 est par conséquent nécessaire d'exercer son jugement et  
20 de se demander si c'est de l'information pertinente à  
21 communiquer au ministre ou au premier ministre.

22 49337 Dans certains cas, notamment si l'on  
23 a affaire au ministre responsable de l'Agence du revenu  
24 du Canada et qu'on reçoit une lettre concernant une  
25 affaire fiscale qui fait l'objet d'un litige devant les

1           tribunaux, il serait peut-être très approprié de ne pas  
2           la porter à l'attention du premier ministre et, en cas  
3           de différend au sujet d'un contrat, il serait peut-être  
4           bon de tenir un ministre ou le premier ministre à  
5           l'écart de la correspondance concernant cette affaire,  
6           tout en s'assurant que la personne appropriée la  
7           reçoive.

8   49338                    Je pense donc qu'il s'agit en  
9           l'occurrence de faire la part des choses et de  
10          communiquer l'information à la personne qui en a  
11          besoin, au moment opportun, tout en étant conscient du  
12          fait qu'il est risqué de porter la moindre information  
13          à l'attention d'un ministre ou du premier ministre et  
14          qu'il est parfois préférable qu'il ne l'ait pas vue.

15   49339                    Le deuxième commentaire que je ferais  
16          et qui concerne le présent -- et je peux vous montrer  
17          les cicatrices, monsieur le commissaire, d'une affaire  
18          qui était devant les tribunaux et où le commissaire à  
19          l'information avait en fait contesté l'affaire  
20          concernant le Cabinet du premier ministre et le Bureau  
21          du Conseil privé. Je ne tenterai pas d'interpréter le  
22          jugement de la Cour d'appel fédérale concernant cette  
23          affaire, qui a été rendu il y a trois semaine; c'est  
24          une affaire dont le début remonte à l'époque où j'étais  
25          greffier.

StenoTran

1 49340 La conclusion est, pour ce qui est de  
2 l'essentiel, qu'il s'agit de deux fonctions distinctes  
3 et que le premier ministre n'est pas un titulaire de  
4 charge publique, au sens de la *Loi sur l'accès à*  
5 *l'information*. La séparation que nous avons faite au  
6 BCP sur les ordinateurs -- le cloisonnement que nous y  
7 avons fait --, pour que le CPM ait un accès différent  
8 de celui du BCP à la documentation, était appropriée et  
9 il s'agissait en l'occurrence de gestion de trois types  
10 différents de communications.

11 49341 Par conséquent, lorsque le Bureau du  
12 Conseil privé gère le cheminement de l'information --  
13 et M. Thomas indique que ce bureau reçoit trois sacs de  
14 courrier par jour -- le courrier était réparti selon  
15 qu'il revêtait ou non un caractère nettement politique  
16 et qu'il était lié nettement au parti.

17 49342 Pensez au premier ministre --  
18 limitons nos commentaires au premier ministre. Le  
19 premier ministre est le député d'une circonscription,  
20 il est également chef du parti et il assume des  
21 responsabilités gouvernementales en sa qualité de  
22 premier ministre. Par conséquent, il faut décider dans  
23 quelle catégorie une lettre doit être classée. S'agit-il  
24 d'une lettre qui s'adresse au député? S'agit-il  
25 d'une lettre qui s'adresse au chef du parti? Ou est-ce

1 une lettre qui s'adresse au premier ministre d'office?

2 49343 Nous avons un système qui avait  
3 tendance à être efficace. Je ne suis pas sûr qu'il  
4 était impeccable, mais les lettres politiques et les  
5 lettres de circonscription étaient acheminées dans une  
6 autre direction que les lettres destinées au  
7 gouvernement.

8 49344 M<sup>e</sup> WOLSON : Madame Collenette...?

9 49345 PROF. COLLENETTE : À l'instar de  
10 M. Cappe, j'ai trouvé que le rapport de Paul Thomas  
11 était extraordinaire et j'ai également été interviewée  
12 à ce sujet. Je pense qu'il a interviewé tout le monde à  
13 Ottawa. Il a fait de l'excellent travail sur un sujet  
14 qui n'avait jamais reçu l'attention qu'il méritait.

15 49346 J'ai parlé à un chef de cabinet du  
16 premier ministre, hier, et je lui ai demandé ce qu'on  
17 faisait au sujet de la correspondance. Il m'a répondu  
18 qu'il ne le savait pas, mais que les lettres lui  
19 parvenaient et qu'il n'avait pas la moindre idée de la  
20 façon dont elles étaient arrivées là. C'est donc, de  
21 toute évidence, une question qui mérite d'être  
22 examinée.

23 49347 Je me demande si, malgré toutes les  
24 interviews qu'il a faites, il n'y a pas un aspect de la  
25 question que M. Thomas n'a pas saisi et si M. Cappe ne

1 vient pas d'en faire mention par inadvertance.

2 49348 Une lettre peut parvenir à un premier  
3 ministre de toutes sortes de façons différentes et en  
4 suivant de nombreuses voies différentes; les lettres ne  
5 doivent pas être estampillées, classées ou enregistrées  
6 par quiconque.

7 49349 Voici trois exemples.

8 49350 M. Cappe vient de faire remarquer  
9 qu'un premier ministre est également député. Il ou elle  
10 est dans sa circonscription. Savez-vous combien de  
11 personnes viennent placer des bouts de papier devant  
12 vous et viennent vous remettre de petites notes?

13 49351 Le deuxième exemple est celui du  
14 premier ministre qui est au caucus, c'est-à-dire là où  
15 se fait le travail vraiment important, où les notes  
16 sont remises au premier ministre. Le premier ministre  
17 les met-il dans sa poche ou dans son sac, ou les remet-  
18 il à un adjoint? Qu'en fait-on?

19 49352 Le troisième exemple concerne la  
20 période des questions. C'est un exemple important.  
21 Toutes les personnes qui veulent faire parvenir une  
22 note, une lettre, ou quelque autre message au premier  
23 ministre vont là, car c'est une excellente occasion. Il  
24 n'y a aucune sécurité.

25 49353 Par conséquent, je pense que tous les

StenoTran

1           systèmes et tout le suivi qui soient sont fantastiques,  
2           mais il ne faut pas oublier qu'un premier ministre est  
3           une personne qui peut recevoir des notes informelles ou  
4           des lettres officielles de toutes les manières que peut  
5           imaginer l'esprit humain. C'est donc un facteur à  
6           prendre en considération.

7   49354                            Enfin -- et je suis d'accord sur ce  
8           point avec ce qu'a dit M. Cappe --, je suis un peu  
9           nerveuse de le dire, mais parfois, on ne dit pas tout à  
10          un premier ministre. Je suis bien d'accord avec lui sur  
11          ce point.

12 49355                            Voici un exemple.

13 49356                            J'ai été directrice des nominations.  
14          C'est la personne qui conseille le premier ministre en  
15          ce qui concerne toutes les nominations, à toutes les  
16          commissions et aux autres postes. C'est un poste  
17          infernal. On ne peut aller nulle part dans le pays, car  
18          tout le monde veut vous parler.

19          --- Rires / Laughter

20 49357                            PROF. COLLENETTE : Je ne voulais en  
21          fait plus voir personne pendant ces quatre années-là.

22 49358                            Je savais que M. « X » tenait  
23          beaucoup à devenir ambassadeur en Espagne, par exemple,  
24          et qu'il essayait de communiquer avec le premier  
25          ministre, en utilisant absolument tous les moyens

StenoTran



1 possibles, et je ne voulais pas que le premier ministre  
2 le rencontre, peut-être pour des raisons de sécurité ou  
3 parce que le premier ministre m'avait déjà indiqué que  
4 cette personne ne serait pas nommée.

5 49359 Par conséquent, si une lettre venait  
6 par les voies du BCP ou du CPM et si je savais qu'elle  
7 venait d'une personne dont le premier ministre ne  
8 voulait pas entendre parler et qu'il était résolu à ne  
9 pas nommer, et que ce serait mon travail de faire  
10 savoir à cette personne qu'elle ne serait pas nommée,  
11 je ne disais même pas au premier ministre que cette  
12 personne-là avait fait une tentative supplémentaire  
13 pour obtenir un rendez-vous.

14 49360 C'est un exemple comme qui dirait  
15 concret.

16 49361 M<sup>e</sup> WOLSON : Monsieur le commissaire,  
17 bien que j'aime l'Espagne, je ne suis pas M. X.  
18 --- Rires / Laughter

19 49362 M<sup>e</sup> WOLSON : Et je n'ai pas essayé de  
20 contacter M<sup>me</sup> Collenette durant cette période-là.

21 49363 David Mitchell, s'il vous plaît.

22 49364 M. MITCHELL : Monsieur le président,  
23 en ma qualité d'historien, j'ai passé pas mal de temps  
24 dans les archives, ici à Ottawa, à examiner les  
25 documents des premiers ministres d'une époque plus

1           lointaine et, quand on passe un certain temps à faire  
2           de la recherche dans les documents de premiers  
3           ministres comme Macdonald, Laurier et King, on est  
4           étonné de voir le volume de courrier qu'ils recevaient.  
5           Je me dois de signaler qu'une grande partie de cette  
6           correspondance remontant à une période plus lointaine  
7           sont des demandes de nomination politique.

8   49365                    Le volume de courrier est stupéfiant.  
9           En fait, on a l'impression que les premiers ministres  
10          de cette époque lointaine passaient le plus clair de  
11          leurs journées à dicter des réponses à des lettres de  
12          leurs électeurs, oui, des lettres venant de membres de  
13          leur parti et, à l'occasion, à des lettres concernant  
14          la gouvernance du pays.

15   49366                    Les temps ont changé, j'en suis sûr,  
16          en ce sens que les premiers ministres sont maintenant à  
17          l'abri de certaines situations que certains de leurs  
18          prédécesseurs de jadis devaient endurer.

19   49367                    Cependant, compte tenu du volume de  
20          courrier qui est stupéfiant -- et nous avons des  
21          données précises à ce sujet; d'ailleurs, la Commission  
22          en a dans le rapport de Paul Thomas --, l'erreur  
23          humaine est possible.

24   49368                    On peut se demander s'il y aurait  
25          moyen de mettre au point un système et s'il y aurait

StenoTran

1           quelque part dans le monde une pratique exemplaire qui  
2           permettrait d'éviter que des erreurs surviennent au  
3           cours de l'acheminement des documents et de la  
4           correspondance à un chef de gouvernement.

5   49369                    Je pense que M<sup>me</sup> Collette a fait  
6           remarquer très pertinemment qu'une partie de la  
7           capacité d'erreur peut venir de voies informelles et  
8           pas du courrier acheminé par Postes Canada.

9   49370                    Il y a dans la documentation que la  
10          Commission a reçue certaines références à la doctrine  
11          du démenti plausible, dont nous n'avons pas encore  
12          discuté aujourd'hui.

13   49371                    Je suis d'accord avec ce qu'a dit  
14          M. Cappe, à savoir qu'il est possible, et souhaitable,  
15          que dans certains cas les lettres ou les informations  
16          ne soient pas toutes portées à l'attention du chef de  
17          gouvernement, mais que pensez-vous de la doctrine du  
18          démenti plausible, qui nous vient des États-Unis, si je  
19          ne me trompe? Est-ce que cela devrait être considéré  
20          comme un facteur dans la pratique, ou comme une  
21          politique, informelle ou non, dans le contexte de  
22          l'administration du Cabinet d'un premier ministre?

23   49372                    Nous n'en avons pas discuté  
24          aujourd'hui. Je ne pense pas que quelqu'un ait défendu  
25          cette doctrine aujourd'hui et pourtant, dans la

StenoTran

1           pratique, elle a bel et bien été un facteur dans des  
2           gouvernements étrangers, et peut-être même dans notre  
3           propre pays.

4   49373                    Tout système qui est conçu de façon à  
5           être efficace et approprié doit, à mon sens, s'attaquer  
6           à la question de savoir si oui ou non le personnel de  
7           rang supérieur, et surtout le personnel politique,  
8           pourrait s'inspirer d'une telle doctrine.

9   49374                    Je n'ai pas la solution à ce  
10          problème, mais je signale que c'est une question qui  
11          doit être examinée.

12   49375                   M<sup>e</sup> WOLSON : Monsieur Clark, s'il vous  
13          plaît.

14   49376                   LE TRÈS HONORABLE JOE CLARK : Il ne  
15          fait aucun doute que les premiers ministres doivent  
16          être protégés contre les masses de courrier qui  
17          affluent vers eux.

18   49377                    Je pense que la question importante à  
19          se poser en l'occurrence est la suivante : que devient  
20          le courrier qui devrait être dans le système à un  
21          niveau officiel?

22   49378                    Il me semble qu'il y a deux questions  
23          à se poser -- et j'en arrive à la notion de démenti  
24          plausible.

25   49379                    Il me semble que deux facteurs

StenoTran

1           interviennent. L'un est que si c'est assez important  
2           pour devoir être dans le système, cela doit s'y  
3           trouver.

4   49380                    Ce courrier doit-il parvenir au  
5           premier ministre? Peut-être pas, dans certaines  
6           circonstances, mais je pense que la limite de ces  
7           circonstances devrait être établie avec une certaine  
8           prudence.

9   49381                    Le démenti plausible peut jouer un  
10          rôle important en ce qui concerne par exemple certaines  
11          affaires liées à la sécurité et il peut s'agir d'autres  
12          affaires également. Lorsqu'il s'agit d'affaires dont un  
13          tribunal est saisi ou d'une autre affaire où il est  
14          clair que la confidentialité intervient, cela ne doit  
15          pas être porté à l'attention d'un premier ministre.

16   49382                    Mais ce n'est pas vraiment la partie  
17          difficile. La question ici est de savoir si cela  
18          pourrait constituer une menace ou poser un problème  
19          pour le pays, et comment traiter cette affaire.

20   49383                    Quelqu'un dans le système doit être  
21          au courant et si le démenti plausible est inévitable,  
22          ce devrait être pour des motifs systémiques, pour la  
23          santé de notre système, plutôt que pour la protection  
24          du titulaire de la charge publique, me semble-t-il.

25   49384                    M<sup>e</sup> WOLSON : Monsieur Cappe, s'il vous

StenoTran

1           plaît.

2   49385                    M. CAPPE : Je m'excuse de ne pas être  
3           assez explicite. Je pensais que je défendais le démenti  
4           plausible, mais je n'ai pas employé ces termes-là.

5   49386                    Par conséquent, je vous remercie,  
6           monsieur Mitchell.

7   49387                    Je pense que ce pourrait être une  
8           bonne chose. Je suis d'accord avec ce qu'a dit  
9           M. Clark, à savoir qu'il faut préciser *ex ante* et pas  
10          *ex post*, les critères sur lesquels on veut se fonder,  
11          sans se baser uniquement sur les circonstances, pour  
12          décider que c'est un usage défendable du démenti  
13          plausible.

14   49388                    C'est généralement relié à un  
15          processus. Quand on a établi un processus existant,  
16          qu'on a délégué le pouvoir à une autre personne ou que  
17          l'affaire n'est pas encore parvenue au décideur  
18          approprié, on veut mettre le système à l'abri de  
19          l'influence des pressions du lobbying; je pense que  
20          l'exemple -- on pourrait présenter une longue liste  
21          d'exemples, mais je pense que les exemples que j'ai  
22          déjà utilisés d'une affaire fiscale, d'un litige, d'une  
23          approbation réglementaire ou de contrats, seraient des  
24          domaines où l'on voudrait s'assurer que, lorsque le  
25          premier ministre, à un des événements décrits par

StenoTran

1 M<sup>me</sup> Collenette, est accosté par une personne, il puisse  
2 dire qu'il existe une procédure bien établie à cette  
3 fin et qu'il ne prendra pas la décision d'autoriser ce  
4 contrat pendant ce cocktail.

5 49389                    Beaucoup de personnes venaient me  
6 trouver pour me dire que le premier ministre avait  
7 accepté ceci ou cela.

8 49390                    Nous avons une petite réponse toute  
9 faite, à savoir que l'intéressé lui avait probablement  
10 glissé un mot à l'oreille droite, qui était celle qui  
11 souffrait de surdité, dans le cas du premier ministre  
12 Chrétien.

13 49391                    Le premier ministre n'a pas à devoir  
14 dire non; il doit seulement être capable de dire qu'il  
15 ne prend pas cette décision, qu'il y a une procédure  
16  tablie. Il doit pouvoir signaler qu'il n'a pas vu la  
17 lettre de cette personne et qu'elle a été achemin e  
18 selon la procédure établie.

19 49392                    En ce qui concerne par exemple les  
20 appels du CRTC devant le Cabinet, on ne veut pas qu'un  
21 premier ministre soit témoin de discussions  
22 indisciplin es sur des affaires dont le Cabinet  
23 pourrait être saisi, qui devraient être expos es dans  
24 un document destiné au Cabinet et faire en fin de  
25 compte l'objet d'une décision de ce dernier.

StenoTran

1 49393 M<sup>e</sup> WOLSON : Monsieur le commissaire,  
2 nous en sommes maintenant à l'étape des questions. Je  
3 pense que nous donnerons d'abord la parole à M. Craig  
4 Forcese.

5 49394 M. FORCESE : Merci beaucoup. Je n'ai  
6 qu'une question à poser et elle est adressée, du moins  
7 dans un premier temps, à M. Mitchell.

8 49395 Vous avez soulevé des préoccupations  
9 au sujet de la *Loi fédérale sur la responsabilité* en  
10 signalant qu'elle codifiait une culture d'aversion pour  
11 le risque. À quel volet de la *Loi fédérale sur la*  
12 *responsabilité* faites-vous référence?

13 49396 Il s'agit d'un document volumineux  
14 qui a de nombreux attributs. Y a-t-il un aspect  
15 particulier que vous considérez comme étant  
16 particulièrement préjudiciable à cet égard?

17 49397 M. MITCHELL : Monsieur le président,  
18 je ne désigne pas une partie bien précise de cette loi  
19 très importante et très volumineuse, mais je voudrais  
20 signaler que c'est une loi sur la responsabilité dans  
21 la fonction publique. Ce n'est pas une loi sur la  
22 responsabilité politique, car elle est axée sur la  
23 fonction publique, sur la fonction publique fédérale en  
24 particulier, et pas sur les représentants élus.

25 49398 Si l'on croit, comme je le fais, que



1        nos fonctionnaires, et en particulier les hauts  
2        fonctionnaires, devraient pouvoir entretenir des  
3        relations, non seulement dans la fonction publique mais  
4        en dehors, pour servir les communautés que le  
5        gouvernement veut servir, cette loi empêche à mon sens  
6        ce type de relations; elle empêche l'interaction avec  
7        des personnes d'autres secteurs que celui de la  
8        fonction publique, quels qu'ils soient, et décourage la  
9        prise de risques intelligents sur plusieurs fronts,  
10       comme nous le disions tout à l'heure.

11    49399                    C'est, je le répète, une loi  
12       volumineuse qui pourrait être analysée en détail et  
13       disséquée; une analyse en a d'ailleurs été faite dans  
14       certains documents, notamment dans l'excellent rapport  
15       du professeur Paul Thomas, qui a fait de la recherche  
16       pour cette Commission.

17    49400                    Je pense que cette loi est un exemple  
18       de ce qu'il ne faut pas faire en matière de  
19       réglementation du comportement. Elle institutionnalise  
20       la méfiance. Elle présume que tous les fonctionnaires  
21       sont capables de commettre des méfaits, d'un type ou  
22       l'autre, et cherche à mettre dans le même sac toute la  
23       fonction publique à la suite de ce qui pourrait être  
24       une réaction exagérée à un incident dans lequel  
25       n'étaient impliqués qu'un petit nombre de

1 fonctionnaires.

2 49401 Je considérerais donc cela comme un  
3 exemple de ce qu'il ne faut pas faire lorsqu'on veut  
4 régler le comportement éthique.

5 49402 M<sup>e</sup> WOLSON : Un avocat de la  
6 Commission?

7 49403 Maître Roitenberg...

8 49404 M<sup>e</sup> ROTTENBERG : La présente question  
9 est d'abord adressée à M. Clark.

10 49405 Je reconnais que si nous avons adopté  
11 un certain comportement, nous ne devrions pas continuer  
12 ainsi pour la seule raison que nous avons déjà commencé  
13 mais, d'un point de vue pratique, quand il existe un  
14 corpus de règles codifiées et de règlements sur le  
15 comportement éthique, comment le Parlement et les  
16 parlementaires, ou un gouvernement au pouvoir, peuvent-  
17 ils s'écarter de la règle absolue pour adopter une  
18 approche plus souple à l'égard d'une culture qui  
19 évolue, et le faire sans que cela ait des ramifications  
20 politiques aux yeux du public?

21 49406 LE TRÈS HONORABLE JOE CLARK : Il y a  
22 toujours des ramifications politiques, et je pense  
23 qu'il faut en tenir compte.

24 49407 Comment fait-on dans la pratique? Il  
25 existe une pratique assez courante qui repose sur les

1 processus d'examen officiels ou officieux qui sont en  
2 place. Dans certains cas, un examen doit être effectué  
3 après un certain délai et, dans d'autres, on décide de  
4 procéder à un examen pour la simple raison qu'on estime  
5 que le système n'est pas efficace; je présume qu'au  
6 cours de l'examen, on se demande si un changement  
7 serait une solution pratique et quel programme  
8 d'information serait nécessaire pour indiquer pourquoi  
9 le système est inefficace.

10 49408 Je pense que c'est très possible.

11 49409 Je cherchais une note que je pensais  
12 avoir prise et qui apporterait un élément  
13 supplémentaire à mon commentaire, mais je ne l'ai pas  
14 fait.

15 49410 Ah oui, il y a une note ici.

16 49411 Si c'est une affaire assez  
17 importante, c'est peut-être un cas où le leadership  
18 politique est nécessaire, où quelqu'un est prêt à faire  
19 savoir que, si nous ne rejetons pas totalement l'idée  
20 de règles, nous estimons que, étant donné que celles-ci  
21 ont été élaborées à la hâte et que nous avons remarqué  
22 certaines conséquences négatives, il faudrait procéder  
23 à un examen et apporter un changement.

24 49412 C'est ce qui est arrivé dans d'autres  
25 affaires publiques. De temps en temps, les

1           gouvernements prennent des initiatives qui ne sont pas  
2           efficaces, et je pense que cela fait notamment partie  
3           des obligations liées au fait de gouverner de le  
4           reconnaître et de réexaminer la question.

5   49413                    Je pense que ça facilite les choses  
6           s'il existe le type de procédure évoquée par tous les  
7           experts ici présents et qui consistent à discuter de  
8           ces questions de façon plus régulière.

9   49414                    Un des aspects très dérangeants de  
10          l'impact de la *Loi sur la responsabilité* et la fonction  
11          publique, que David Mitchell vient d'évoquer, est qu'on  
12          en discute très peu en public, alors que cela fait  
13          l'objet de nombreuses discussions en privé.

14   49415                    C'est très mauvais pour un système  
15          qui est dépendant de la transparence et de la  
16          sensibilisation du public. Ce que j'en pense, c'est  
17          qu'un réel problème se pose -- que c'est vraiment un  
18          problème -- et qu'il est aggravé par une certaine  
19          tendance à éviter d'en discuter.

20   49416                    J'estime que c'est une des occasions  
21          peu courantes où l'on a la possibilité de remettre la  
22          question sur le tapis pour encourager des discussions  
23          auxquelles participent les personnes qui s'y  
24          intéressent.

25   49417                    M<sup>e</sup> WOLSON : Monsieur Cappe...

1 49418 M. CAPPE : Très brièvement, je suis  
2 d'accord sur ce point. L'examen législatif est une  
3 possibilité, mais les comités parlementaires se  
4 chargeront en effet de faire un examen sur ces  
5 questions et, dans ce contexte, l'opposition a un rôle  
6 très clair à jouer.

7 49419 L'opposition -- et je ne parle pas  
8 uniquement de l'opposition actuelle, mais de  
9 l'opposition en général -- est, de par sa nature même,  
10 en mesure de signaler un problème et de dire qu'une  
11 réglementation s'impose pour le régler.

12 49420 Les oppositions peuvent être en  
13 mesure de signaler que la présente législation pose un  
14 problème, qu'il est nécessaire d'examiner et de régler,  
15 et que la responsabilisation sera renforcée par une  
16 déréglementation ou par une réglementation plus  
17 intelligente.

18 49421 Je pense qu'on ne pourrait jamais  
19 justifier une décision visant à réduire la  
20 responsabilité mais que l'on pourrait dire que la  
21 responsabilité serait accrue si on modifiait la loi.

22 49422 M<sup>e</sup> WOLSON : Maître Roitenberg, avez-  
23 vous d'autres questions à poser?

24 49423 M<sup>e</sup> ROTTENBERG : Non, merci.

25 49424 COMMISSAIRE OLIPHANT : Maître Wolson,

1 j'aimerais poser une question, si vous le voulez bien.

2 49425 Je viens de remarquer, à propos  
3 d'examen législatif, que l'article 67 de la *Loi*  
4 *fédérale sur la responsabilité* prévoit un examen. Il  
5 s'agit d'un examen quinquennal.

6 49426 J'ai une question à poser à  
7 M<sup>me</sup> Colletette et je m'adresse à elle car elle est la  
8 personne qui a abordé le sujet de l'importance d'une  
9 période de transition.

10 49427 Ma question est la suivante : si une  
11 période de transition est importante, est-il approprié  
12 de prévoir dans la loi une exemption à cette période de  
13 transition dans le cas d'un -- l'expression utilisée  
14 est « ex-titulaire de charge publique principal » qui  
15 est normalement tenu de ne pas se lancer dans certaines  
16 activités pendant un certain temps?

17 49428 Est-ce approprié?

18 49429 PROF. COLLENETTE : J'ai mentionné la  
19 nécessité de faire preuve de discernement tout à  
20 l'heure; il faut en effet faire preuve de discernement  
21 dans nos règles d'éthique car, comme nous l'avons tous  
22 fait remarquer, on ne peut pas adopter une formule  
23 applicable à toutes les circonstances.

24 49430 Je pense qu'en l'occurrence, ce n'est  
25 pas vraiment pertinent; je suppose en effet que,

1           puisque nous nous sommes entendus sur une période de  
2           transition pour cette catégorie de personne, il  
3           faudrait qu'il s'agisse d'une très bonne exception.

4   49431                    Par ailleurs, je ne sais pas très  
5           bien -- aidez-moi à cet égard, si c'est la commissaire  
6           au lobbying ou la commissaire à l'éthique qui  
7           accorde --

8   49432                    COMMISSAIRE OLIPHANT : C'est le  
9           commissaire nommé aux termes de la *Loi sur la*  
10          *responsabilité* et, par conséquent, ce serait M<sup>me</sup> Dawson,  
11          je présume.

12   49433                    PROF. COLLENETTE : Je présume que  
13          l'autre question qui me viendrait à l'esprit serait  
14          s'il existe des motifs pour cette exemption.

15   49434                    COMMISSAIRE OLIPHANT : La publication  
16          des motifs est obligatoire aux termes de la *Loi*.

17   49435                    PROF. COLLENETTE : Donc ils sont  
18          publics. Ce serait sans aucun doute utile s'il y avait  
19          un quelconque motif extraordinaire pour justifier une  
20          exemption.

21   49436                    LE TRÈS HONORABLE JOE CLARK : Je  
22          serais plus catégorique. Une exemption accompagnée  
23          d'une explication me semblerait logique.

24   49437                    M<sup>e</sup> WOLSON : Je voudrais donner la  
25          parole aux parties; maître Landry, pour le procureur

1 général du Canada?

2 49438 M<sup>e</sup> LANDRY : Nous n'avons pas de  
3 questions, maître.

4 49439 M<sup>e</sup> WOLSON : Maître Auger...

5 49440 M<sup>e</sup> AUGER : Nous n'avons pas de  
6 questions à poser, merci.

7 49441 M<sup>e</sup> WOLSON : Maître Conacher, vous  
8 m'avez dit que vous aviez une vingtaine de questions,  
9 mais je sais que vous comptez les modifier. Vous avez  
10 donc la parole, maître.

11 49442 M<sup>e</sup> CONACHER : Merci beaucoup, maître  
12 Wolson.

13 49443 On a fait de nombreux commentaires  
14 très généraux en utilisant des termes comme  
15 « pourrait », « peut », « peut-être », en ce qui  
16 concerne les règlements, puis un qui était très précis  
17 et dont je discuterai avec vous, monsieur Mitchell.

18 49444 Ma question s'adresse à M. Cappe,  
19 M. Clark et M. Mitchell, mais pas à M<sup>me</sup> Collenette, car  
20 j'appuie pratiquement tous les commentaires qu'elle a  
21 faits aujourd'hui.

22 49445 Est-ce que l'un de vous trois a ce  
23 qu'on peut considérer comme une preuve réelle de  
24 l'existence d'une règle qui, pour utiliser quelques  
25 phrases qui ont été employées, va réellement trop loin,

StenoTran



1 désavantage une personne pour toute la durée de sa  
2 carrière, constitue en fait de la réglementation  
3 excessive, qui décourage -- une preuve qu'une personne  
4 a déjà été découragée de se présenter aux élections ou  
5 de travailler à la fonction publique en raison d'une  
6 règle précise?

7 49446 LE TRÈS HONORABLE JOE CLARK : Je  
8 voudrais répondre le premier. Est-ce que j'ai une  
9 preuve réelle de l'existence d'une règle qui va trop  
10 loin? J'ai des preuves qui sont fiables pour moi, qui  
11 me viennent de conversations que j'ai eues avec des  
12 fonctionnaires en fonction, au sujet des restrictions  
13 qu'impose sur leur comportement le régime de règles  
14 instauré par la *Loi sur la responsabilité*.

15 49447 Est-ce que je peux le présenter comme  
16 preuve? Non, car il s'agit d'informations qui m'ont été  
17 communiquées de façon très générale. Je serais surpris  
18 que mon expérience soit unique.

19 49448 Par conséquent, la capacité de donner  
20 des preuves concrètes -- ou plutôt, mon incapacité de  
21 donner des preuves concrètes -- ne signifie pas  
22 qu'aucun problème ne se pose.

23 49449 Vous avez utilisé une phrase  
24 intéressante, à savoir « qui désavantage une personne  
25 pour toute la durée de sa carrière ».

StenoTran

1 49450 M<sup>e</sup> CONACHER : Il s'agissait en fait  
2 d'une phrase de M. Cappe, que je citais.

3 49451 LE TRÈS HONORABLE JOE CLARK : Eh bien  
4 alors, pourriez-vous répéter la question, maître  
5 Conacher?

6 49452 M<sup>e</sup> CONACHER : Quelle règle y a-t-il en  
7 fait qui désavantage une personne pour le reste de sa  
8 carrière?

9 49453 LE TRÈS HONORABLE JOE CLARK : Je ne  
10 suis pas sûr de pouvoir signaler une règle précise,  
11 mais je pense à certains cas -- et je ne suis pas  
12 disposé à préciser de quels cas il s'agit -- de  
13 collègues dont le retour difficile à la vie privée,  
14 après avoir occupé des fonctions ministérielles pour  
15 une période relativement brève, a affecté leur capacité  
16 de se lancer dans une nouvelle carrière -- a retardé  
17 leur capacité d'entreprendre une nouvelle carrière.

18 49454 Par conséquent, pendant toute leur  
19 carrière, ils ont probablement progressé plus lentement  
20 qu'ils l'auraient fait normalement.

21 49455 Maître Conacher, je dois reconnaître  
22 que c'est peut-être une conséquence nécessaire de la  
23 prolifération de règles, mais c'en est une qu'il ne  
24 faudrait pas occulter, surtout dans le cas de personnes  
25 dont le passage dans la fonction publique a été

1           relativement court, comme l'a si bien fait remarquer  
2           M<sup>me</sup> Collenette tout à l'heure.

3   49456                    Je pense qu'il y a peut-être une  
4           question de fardeau de la preuve qui intervient en  
5           l'occurrence. Est-ce qu'il m'incombe de prouver que les  
6           règles ne fonctionnent pas ou est-ce qu'il incombe à  
7           d'autres personnes de prouver qu'elles fonctionnent  
8           bien?

9   49457                    J'ai une opinion mûrement réfléchie,  
10          qui vaut ce qu'elle vaut, et qui est que la plupart de  
11          ces règles ne fonctionnent pas. Je pense à tout le  
12          moins que cela devrait inciter à faire un examen  
13          volontaire des incidences de certains des aspects des  
14          règles concernant la responsabilité et de certaines des  
15          options qui pourraient être envisagées en réponse aux  
16          affaires dont la Commission a été saisie.

17   49458                    M<sup>e</sup> CONACHER : Merci.

18   49459                    Juste avant que M. Cappe et  
19          M. Mitchell ne répondent, je demande à nouveau, en  
20          insistant là-dessus, de quelles règles il s'agit.

21   49460                    M. CAPPE : Est-ce que cette preuve  
22          serait admissible dans un procès criminel? Non. Ce  
23          serait considéré comme des oui-dire, car j'en ai  
24          discuté avec d'autres personnes.

25   49461                    J'irais toutefois jusqu'à dire

1 qu'aucun des hauts fonctionnaires avec lesquels j'en ai  
2 discuté au cours des trois dernières années ne m'aurait  
3 dit n'avoir jamais été empêché de prendre des mesures  
4 responsables par la *Loi fédérale sur la responsabilité*,  
5 d'une façon ou d'une autre, et par la culture  
6 d'aversion pour le risque qu'elle entraîne.

7 49462 Je peux dire littéralement qu'à peu  
8 près -- non pas à peu près, mais que toutes les  
9 personnes avec lesquelles j'en ai discuté, à un niveau  
10 supérieur, me l'ont dit.

11 49463 Je connais en outre des cas de  
12 politiciens qui ont été défavorisés pour le reste de  
13 leur carrière par certains de ces événements, mais je  
14 ne suis pas disposé à parler d'eux dans le cadre d'une  
15 audience publique concernant ce type de personnes.

16 49464 M. MITCHELL : Je n'ai pas d'autres  
17 commentaires à faire.

18 49465 M<sup>e</sup> CONACHER : J'aimerais souligner  
19 officiellement qu'en fait, la *Loi fédérale sur la*  
20 *responsabilité* ne contient pas de règles applicables  
21 aux fonctionnaires, sauf quelques-unes concernant le  
22 recrutement, et que cela s'applique, je le rappelle,  
23 aux personnes nommées, aux personnes désignées qui ne  
24 font techniquement pas partie de la fonction publique  
25 et à la protection des divulgateurs d'actes

1 répréhensibles et à l'élargissement de la *Loi sur*  
2 *l'accès à l'information*.

3 49466 À part cela -- et les mesures de  
4 protection des divulgateurs d'actes répréhensibles ne  
5 constituent pas une règle, mais un système de  
6 protection -- la *Loi fédérale sur la responsabilité* ne  
7 contient pas de règles pour la fonction publique.

8 49467 Elle prévoit l'application de règles  
9 qui n'ont jamais été mises en vigueur et de nouveaux  
10 mécanismes d'application, et surtout le système de  
11 protection des divulgateurs d'actes répréhensibles,  
12 mais elle ne contient pas de règles. Aucun article de  
13 la loi ne contient de règles -- et je l'ai pourtant  
14 examinée de très près.

15 49468 Je tenais à le souligner  
16 officiellement.

17 49469 LE TRÈS HONORABLE JOE CLARK : Je ne  
18 sais pas très bien de quelles règles il s'agit; puis-je  
19 poser une question au questionneur?

20 49470 M<sup>e</sup> CONACHER : Bien volontiers.

21 49471 LE TRÈS HONORABLE JOE CLARK :  
22 M. Cappe et moi-même avons, en nous basant sur nos  
23 expériences différentes, fait mention de ce qu'on  
24 appelle un froid dans la fonction publique. En avez-  
25 vous remarqué des preuves? En avez-vous entendu parler?

1 49472 Pensez-vous que ce ne soit pas le  
2 cas?

3 49473 Si vous avez entendu parler de  
4 quelque chose de semblable, à quoi attribuez-vous ce  
5 phénomène?

6 49474 M<sup>e</sup> CONACHER : J'ai entendu beaucoup de  
7 commentaires de nature hypothétique, des mots comme  
8 « pourrait », « peut », « peut-être », et beaucoup de  
9 commentaires imprécis sur des initiatives découragées,  
10 mais presque tous les exemples dont j'ai entendu parler  
11 concernaient des pratiques qui devraient être  
12 découragées, comme la priorité accordée à du personnel  
13 politique pour des postes dans la fonction publique, ou  
14 comme de hauts fonctionnaires qui, le lendemain de leur  
15 départ de la fonction publique, se mettent à faire du  
16 lobbying auprès de leurs anciens collègues.

17 49475 Je pense que nous pourrions tous  
18 convenir du fait que la bonne élaboration des  
19 politiques est fondée sur des preuves concrètes, et je  
20 vous demande, à vous, et peut-être aussi à M. Clark, de  
21 quelles règles vous parlez au juste quand vous dites  
22 que certains de vos collègues voient la progression de  
23 leur carrière retardée, alors que ce sont des collègues  
24 qui avaient quitté la fonction publique longtemps avant  
25 que la *Loi fédérale sur la responsabilité* ne soit

1 adoptée et qui, par conséquent, étaient sous le régime  
2 du code de 1986.

3 49476 Monsieur Cappe, je ne sais pas de  
4 quels exemples il s'agit, mais j'essaie d'aider le  
5 commissaire qui doit faire des recommandations précises  
6 sur les règles qui sont la cause du problème.

7 49477 Je voudrais maintenant passer à un  
8 autre sujet --

9 49478 LE TRÈS HONORABLE JOE CLARK : Non,  
10 non, il ne s'agit pas uniquement de règles, mais d'un  
11 régime, et il est tout à fait possible, je présume, que  
12 M. Cappe et moi, nous nous trompions complètement en ce  
13 qui concerne ce que nous croyons avoir entendu dire au  
14 cours de nos contacts avec des fonctionnaires, mais je  
15 suppose que la preuve que nous nous trompons serait  
16 établie par le fait que vous, qui vous intéressez de  
17 façon active à ces questions, n'avez rien entendu dire  
18 de semblable.

19 49479 N'avez-vous rien entendu dire de  
20 semblable, outre les affaires relativement précises  
21 concernant le personnel d'un cabinet ministériel?

22 49480 M. CAPPE : Pourrais-je ajouter qu'une  
23 de mes sources qui font autorité en la matière est en  
24 fait l'actuel greffier du Conseil privé, qui restera  
25 greffier encore au moins un jour ou deux, qui a

1 mentionné dans son rapport au premier ministre « la  
2 prolifération des règles ».

3 49481 Il ne s'agit peut-être pas  
4 d'obligations imposées par une loi et ce n'est peut-  
5 être pas attribuable à la loi intitulée *Loi fédérale*  
6 *sur la responsabilité*, mais je reviens au commentaire  
7 que M. Clark a fait au début, à savoir qu'il existe une  
8 culture de l'aversion pour le risque qui est créée  
9 cela, et je pense que c'est à cela que nous attribuons  
10 vraiment ce problème.

11 49482 M<sup>e</sup> CONACHER : Créée par quoi, par la  
12 prolifération des règles?

13 49483 M. CAPPE : Par l'approche consistant  
14 à essayer de réglementer le comportement.

15 49484 M<sup>e</sup> CONACHER : Pour faire un  
16 commentaire général avant de passer à une autre  
17 question, je pense que ce qui s'est passé, c'est qu'il  
18 y a eu un grand nombre de règles qui n'ont pas été  
19 observées de façon très rigoureuse et qu'il y a  
20 maintenant un système de protection des divulgateurs  
21 d'actes répréhensibles et un Agent de l'intégrité de la  
22 fonction publique, qu'il y a maintenant une commissaire  
23 à l'éthique indépendante, qui adopte en fait, en  
24 matière d'application, une approche -- bien que, comme  
25 le savent la plupart des personnes, j'aie désapprouvé



1 certaines de ses décisions -- généralement fondée sur  
2 la loi, consistant à examiner en fait ce que signifient  
3 les termes employés dans les codes, et tire des  
4 conclusions fondées sur la loi, plutôt que sur des  
5 considérations politiques, sur le potin du jour ou ce  
6 qui est dans la mire des médias.

7 49485 Je me trompe peut-être, moi aussi,  
8 mais je ne pense pas que ce soit dû à la *Loi sur la*  
9 *responsabilité*. Il y a peut-être une prolifération des  
10 règles, et ces règles sont maintenant appliquées; par  
11 conséquent, tout le monde a peur, car auparavant elles  
12 n'étaient pas mises en application par une personne  
13 indépendante d'un sous-ministre. C'étaient généralement  
14 les sous-ministres qui se chargeaient de leur  
15 application.

16 49486 Par conséquent, ce changement aurait  
17 tendance à créer une aversion pour le risque parce que  
18 les règles n'avaient jamais été bien établies. Les  
19 limites n'avaient jamais été fixées.

20 49487 Comme l'ont souligné M<sup>me</sup> Collenette et  
21 d'autres personnes, nous avons besoin de règles  
22 clairement définies, sinon nous vivons immanquablement  
23 dans la mentalité du « je t'ai eu ».

24 49488 J'en resterai là.

25 49489 M<sup>e</sup> WOLSON : Maître Conacher, vous

StenoTran

1           aurez l'occasion de traiter de cette question --

2   49490                    COMMISSAIRE OLIPHANT : Maître Wolson,  
3           est-ce que votre micro est branché?

4   49491                    M<sup>e</sup> WOLSON : Je pense qu'il ne  
5           fonctionne pas; c'est pourquoi j'adopte le ton de voix  
6           que j'utilise en cour.

7   49492                    Vous aurez peut-être l'occasion de  
8           vous adresser au commissaire, mais il y a ici quelques  
9           experts qui doivent s'en aller et je voudrais leur  
10          donner l'occasion de faire quelques commentaires  
11          finaux.

12   49493                    Par conséquent, plutôt que de vous  
13          lancer dans un exposé, j'aimerais que vous posiez une  
14          autre question, étant donné qu'il nous reste très peu  
15          de temps aujourd'hui.

16   49494                    M<sup>e</sup> CONACHER : Bien. Merci beaucoup et  
17          excusez-moi d'avoir amorcé ce qui ressemble davantage à  
18          un débat qu'à une discussion.

19   49495                    Monsieur Cappe, vous avez laissé  
20          entendre que nous avons besoin de lignes directrices en  
21          même temps que de règles. Il y a maintenant un guide  
22          gouvernemental sur la responsabilité qui est mis en  
23          application par le premier ministre et qui reprend pour  
24          l'essentiel les principes -- les 10 principes -- qui  
25          étaient dans le code pour les titulaires de charge

1           publique et les transforme en quelque chose mis en  
2           application par le premier ministre.

3   49496                    Quand vous parlez de lignes  
4           directrices, je me demande si vous voulez dire qu'elles  
5           devraient être exécutoires?

6   49497                    J'aimerais également poser une  
7           question à M. Clark, qui est un prolongement de celle-  
8           ci -- dans le système britannique, lorsque le comité en  
9           question prend une décision, celle-ci n'est pas  
10          contraignante. Je ne sais pas si vous le saviez.

11   49498                    En outre, si l'on dit qu'une personne  
12          ne peut pas occuper un poste, cette décision n'est pas  
13          rendue publique; la décision est rendue publique  
14          seulement lorsqu'on l'autorise à occuper un poste.

15   49499                    Par conséquent, en ce qui concerne  
16          les lignes directrices, pensez-vous qu'elles devraient  
17          être exécutoires et que, si on veut qu'elles soient  
18          appliquées, peu importe la façon dont elles le sont, il  
19          faudrait que toutes les décisions soient rendues  
20          publiques?

21   49500                    Parce que, actuellement, la  
22          commissaire à l'éthique peut en effet prendre une  
23          décision secrète et la commissaire au lobbying aussi.  
24          C'est ce qu'on appelle un avis -- un avis confidentiel,  
25          mais il n'est pas rendu public.

StenoTran

1 49501 Tout cela tourne autour du thème que  
2 le public n'apprend pas quelles sont les limites, ni  
3 les autres fonctionnaires -- les fonctionnaires de  
4 toutes sortes.

5 49502 Si nous avons des lignes directrices,  
6 devraient-elles être des platitudes ou devraient-elles  
7 être exécutoires et est-ce que toutes les décisions  
8 devraient être rendues publiques pour que tout le monde  
9 sache quelles sont les limites?

10 49503 M. CAPPE : Je considère que des  
11 lignes directrices sont des lignes directrices. Elles  
12 guident mon jugement mais des risques d'erreurs  
13 subsistent.

14 49504 Par conséquent, je n'envisage pas  
15 qu'elles soient exécutoires.

16 49505 J'en reviens à la question de  
17 l'ouverture et je pense que l'on peut faire beaucoup  
18 plus en privé que ce que l'on peut faire en public dans  
19 ce type de circonstances.

20 49506 Jusqu'à présent, j'ai préconisé  
21 l'ouverture et la transparence sans émettre de  
22 réserves. J'aurais toutefois une réserve à faire. Je  
23 pense qu'il est possible de faire preuve d'une  
24 ouverture exagérée, qui encourage un comportement  
25 légèrement pervers, et ça nous entraîne vers une

1 communication verbale -- il y a le commentaire au sujet  
2 de la correspondance également; tout cela a été  
3 mentionné dans le rapport de Paul Thomas -- on peut  
4 passer à un mode de communication plus verbal, qui  
5 altère le dossier documentaire.

6 49507 Je serais par conséquent prudent  
7 avant de décider de rendre publics bon nombre d'avis  
8 privés.

9 49508 M<sup>e</sup> CONACHER : Juste avant que vous  
10 répondiez, monsieur Clark --

11 49509 COMMISSAIRE OLIPHANT : Excusez-moi un  
12 instant, maître Conacher. Le temps dont nous disposions  
13 est presque écoulé. Je vais prendre des dispositions --  
14 et notre directeur de la recherche, M. Forcese,  
15 abordera le sujet -- pour vous donner l'occasion de  
16 présenter un mémoire à la Commission; maître Wolson, je  
17 voudrais entendre les observations finales des experts  
18 qui voudraient en faire.

19 49510 Je répugne à le faire, mais je dois  
20 interrompre vos questions, sinon nous tomberons à court  
21 de temps.

22 49511 Maître Forcese, vous connaissez une  
23 procédure que la Commission adoptera pour permettre à  
24 maître Conacher et à d'autres personnes de lui faire  
25 connaître leurs points de vue.

- 1 49512 M<sup>e</sup> CONACHER : Merci beaucoup.
- 2 49513 M<sup>e</sup> WOLSON : Monsieur le commissaire,  
3 M. Mitchell voulait faire quelques commentaires finaux.
- 4 49514 M. MITCHELL : Merci, monsieur le  
5 président.
- 6 49515 Nous avons eu ce matin une discussion  
7 intéressante sur la réglementation de l'éthique et sur  
8 la possibilité de réglementer un comportement éthique;  
9 je pense que pratiquement toutes les personnes qui se  
10 trouvent autour de cette table s'accordent à dire que  
11 certaines règles -- des règles claires et  
12 compréhensibles -- sont souhaitables.
- 13 49516 Pour l'essentiel, différents codes,  
14 règles et dispositions législatives sont en place. On  
15 peut toujours les améliorer. On peut toujours les  
16 clarifier. On peut toujours les rationaliser.
- 17 49517 Mon opinion personnelle est que je ne  
18 pense pas qu'il soit nécessaire d'aller plus loin, mais  
19 en fait -- et c'est discutable, je présume --, d'aucuns  
20 pensent que nous sommes allés trop loin dans certaines  
21 directions.
- 22 49518 Cette question-là mise à part, je  
23 pense que l'applicabilité de règles qui sont formulées  
24 de façon claire est cruciale.
- 25 49519 Je pense que sous le régime actuel

StenoTran

1 qui est fait de différentes règles et dispositions  
2 législatives relatives au comportement éthique, il  
3 faudrait s'assurer que les personnes qui violent ou  
4 transgressent ces mesures en paient pleinement le prix,  
5 que ce soit sur le plan de la réputation ou sur  
6 d'autres plans. Je pense que c'est la façon de procéder  
7 qui aurait le plus grand pouvoir dissuasif sur d'autres  
8 personnes.

9 49520 Nous avons fait ce matin pas mal de  
10 commentaires sur le tort causé à la réputation, qui est  
11 peut-être ce qui est le plus dissuasif.

12 49521 Il y a autre chose que je voudrais  
13 signaler, et la question a déjà été abordée par  
14 M<sup>me</sup> Collenette tout à l'heure, au sujet de l'éducation;  
15 je pense que c'est un facteur essentiel qu'il faut  
16 prendre en considération.

17 49522 Comment pouvons-nous faire notre  
18 propre éducation, celle des fonctionnaires, des  
19 députés, de la population en ce qui concerne  
20 l'importance de l'éthique, les règles qui sont en  
21 place, la nécessité de les examiner de temps en temps  
22 et, lorsque les temps changent, de les adapter en  
23 conséquence.

24 49523 L'éducation a un rôle à jouer à bien  
25 des niveaux, au Parlement, dans la fonction publique et

1       auprès du public; je pense par conséquent qu'il serait  
2       utile, monsieur le président, que nous essayions de  
3       tourner notre attention, de façon constructive, vers le  
4       type d'éducation qui est nécessaire dans nos  
5       collectivités, dans notre société civile, pour avoir un  
6       plus haut degré de connaissance du régime en vigueur,  
7       des règles et règlements relatifs au comportement  
8       éthique et aussi des réformes possibles au fil du  
9       temps. Je pense que c'est essentiel.

10   49524                   M<sup>e</sup> WOLSON : Monsieur le commissaire,  
11       il ne nous reste plus qu'à remercier les participants.  
12       Je signale qu'au fil des années, j'ai présidé de  
13       nombreux groupes d'experts -- certains n'ont pas très  
14       bien fonctionné alors que d'autres ont donné de bons  
15       résultats, puis il y a ceux qui ont été exceptionnels,  
16       comme celui-ci, et c'est grâce au travail acharné, aux  
17       connaissances et aux excellents exposés qui ont été  
18       faits par les quatre membres de ce groupe.

19   49525                   Je tiens donc à les remercier. Je  
20       sais que leurs commentaires seront instructifs et  
21       qu'ils vous seront utiles dans vos délibérations.

22   49526                   COMMISSAIRE OLIPHANT : Merci, maître  
23       Wolson.

24   49527                   J'appuie les commentaires de maître  
25       Wolson. Je sais que vous êtes toutes des personnes très

StenoTran



1 occupées et j'apprécie beaucoup le fait que vous ayez  
2 pris le temps de venir ici.

3 49528 En vous écoutant ce matin et en  
4 entendant dire que le Canada devrait peut-être  
5 envisager d'adopter un système assez semblable au  
6 système britannique, dans lequel on a recours à un  
7 comité consultatif, je pensais que les membres de ce  
8 groupe d'experts formeraient un excellent comité  
9 consultatif en matière d'éthique.

10 49529 J'ai écouté attentivement vos  
11 commentaires et je vous assure que j'en tiendrai  
12 pleinement compte dans le rapport que je dois  
13 maintenant rédiger.

14 49530 Je vous remercie encore une fois, au  
15 nom de la Commission.

16 --- Whereupon the hearing concluded at 11:56 a.m. /  
17 L'audience se termine à 11 h 56

18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25

We hereby certify that we have accurately  
transcribed the foregoing to the best of  
our skills and abilities.

Nous certifions que ce qui précède est une  
transcription exacte et précise au meilleur  
de nos connaissances et de nos compétences.

\_\_\_\_\_  
Lynda Johansson                      Jean Desaulniers

\_\_\_\_\_  
Fiona Potvin                              Sue Villeneuve

1

2

StenoTran