



Chambre des communes  
CANADA

## Comité permanent des comptes publics

---

PACP • NUMÉRO 030 • 2<sup>e</sup> SESSION • 40<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le lundi 28 septembre 2009**

**Président**

L'honorable Shawn Murphy



## Comité permanent des comptes publics

Le lundi 28 septembre 2009

• (1530)

[Traduction]

**Le président (L'hon. Shawn Murphy (Charlottetown, Lib.)):** J'aimerais amorcer la séance et souhaiter la bienvenue aux témoins et aux membres du comité.

Il s'agit de notre première réunion depuis juin. J'espère que vous avez passé un bel été, que vous en avez profité pour vous reposer et que vous êtes heureux d'être de retour sur la Colline du Parlement.

Chers collègues, la présente réunion a été convoquée en vertu du Règlement pour traiter du chapitre 5 du Rapport de la vérificatrice générale du Canada, « La gestion et le contrôle financiers — Défense nationale », rendu public au printemps 2009.

Le comité est heureux d'accueillir aujourd'hui bon nombre de témoins.

Tout d'abord, nous accueillons Sheila Fraser, vérificatrice générale. Également du Bureau du vérificateur général, nous accueillons Jerome Berthelette, vérificateur général adjoint, et Dale MacMillan, directrice principale.

Du ministère de la Défense nationale, nous accueillons Robert Fonberg, sous-ministre et administrateur des comptes; William F. Pentney, sous-ministre adjoint; et Kevin Lindsey, sous-ministre adjoint, Finances et services du Ministère. Le vice-amiral Denis Rouleau, vice-chef d'état-major de la Défense, est des nôtres également.

Bienvenue à tous.

Avant de passer aux observations préliminaires, je tiens à souligner que le comité aura l'honneur d'accueillir des invités de marque un peu plus tard dans la séance, soit des représentants du Mali. Si je ne m'abuse, ils sont retardés en raison des contrôles de sécurité.

Toutefois, M. Sidi Sosso Diarra, vérificateur général du Mali et homologue de notre vérificatrice générale, siège déjà parmi nous.

Monsieur Diarra, je vous prierais de vous lever afin que tous puissiez vous voir.

**Des voix:** Bravo!

**Le président:** Après ces quelques mots de bienvenue, nous allons maintenant passer aux observations préliminaires.

Madame Fraser, nous commencerons par vous.

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

Je vous remercie de nous donner l'occasion de vous présenter les résultats du chapitre 5 de notre rapport du printemps 2009, intitulé « La gestion et le contrôle financiers — Défense nationale ».

Je suis accompagnée de Jerome Berthelette, qui a récemment été promu vérificateur général adjoint responsable de nos vérifications à la Défense nationale.

Je suis également accompagnée de Dale MacMillan, la directrice principale qui a travaillé à ce chapitre.

Lors de notre vérification, la Défense nationale disposait d'un budget annuel de près de 19 milliards de dollars et gérait des actifs d'une valeur de plus de 33 milliards de dollars, constitués de matériel, de stocks et de biens immobiliers. Ce ministère est l'un des plus importants du gouvernement pour ce qui est des dépenses, du personnel et des actifs. Au cours des dernières années, le financement du Ministère a connu une croissance réelle et cette tendance devrait se maintenir. Le Ministère doit exercer une gestion financière élaborée pour répartir et surveiller ses ressources de façon à atteindre ses priorités et ses objectifs.

Au cours de cette vérification, nous allons examiner si les méthodes de gestion financière de la Défense nationale appuyaient la prise de décisions financières, la gestion des ressources, la gestion des risques et la planification. Nous nous sommes concentrés sur les activités des cadres supérieurs qui décident de la répartition des fonds du Ministère et des investissements majeurs à effectuer.

[Français]

Nous avons constaté que la Défense nationale possède certains des éléments nécessaires à un bon contrôle financier. Le ministère respecte les exigences législatives et gouvernementales en matière de rapports financiers, et ses dépenses annuelles ne dépassent pas le financement autorisé. Nous avons constaté par ailleurs que les deux principaux comités de la haute direction de la Défense nationale chargés d'assurer une surveillance stratégique et opérationnelle et de formuler des conseils en gestion financière ne mettent pas suffisamment l'accent sur ce rôle. En outre, les fonctions, les responsabilités et les obligations de reddition relatives aux questions financières qui sont réparties entre les trois cadres supérieurs, soit le sous-ministre, le Vice-chef d'état-major de la Défense et le sous-ministre adjoint, Finances et Services du Ministère, n'étaient pas conformes à la nouvelle politique du Conseil du Trésor sur la gouvernance en matière de gestion financière.

Nous nous attendions à ce que la Défense nationale dispose d'un plan d'activités ministériel qui fasse le lien entre la stratégie de défense, les priorités, les objectifs et les risques du ministère et la planification à court, à moyen et à long terme. Nous avons constaté que le ministère consacre beaucoup de temps à la planification mais n'a pas de plan d'activités ministériel global. Chaque service a des plans opérationnels, mais ceux-ci ne sont pas bien intégrés du point de vue stratégique.

De plus, ces plans opérationnels à court terme ne tiennent pas compte du plan d'investissement à long terme qui est actuellement élaboré dans le cadre du projet-pilote de planification des investissements du Secrétariat du Conseil du Trésor. La capacité de produire des données exactes et fiables pour les rapports constitue un élément clé d'une bonne gestion financière. Nous avons constaté que les cadres supérieurs du ministère ne disposent pas en temps opportun d'une information exacte pour prendre leurs décisions. De plus, l'information financière provient souvent de systèmes opérationnels conçus pour répondre aux besoins opérationnels, non de systèmes de gestion financière. C'est donc dire que la haute direction ne dispose pas de l'information de qualité nécessaire pour étayer les différentes décisions que doit prendre ce ministère complexe et décentralisé.

● (1535)

[Traduction]

Par exemple, nous avons constaté qu'en 2007-2008, le ministère n'a appris que trop tard au cours de l'exercice qu'il avait un excédent d'environ 500 millions de dollars. Alors que la plupart des ministères peuvent reporter au prochain exercice jusqu'à 5 % des fonds inutilisés, la Défense nationale s'est vue fixer une limite moins élevée à cet égard. Elle doit gérer ses dépenses en fonction d'un plafond établi à 200 millions de dollars, ce qui représente environ 1 p. 100 de son budget annuel de fonctionnement. Comme une somme de 200 millions de dollars seulement pouvait être reportée à l'exercice suivant, le ministère n'a pas pu dépenser la portion excédentaire — soit 300 millions de dollars — des ressources qui lui avaient été accordées.

Enfin, monsieur le président, bien que le ministère ait commencé à mettre en oeuvre une gestion intégrée du risque, il ne l'a pas appliquée uniformément aux activités de gestion financière et des ressources. Nous avons relevé un manque d'uniformité dans les systèmes de classement des risques et la notation des risques. De plus, nous n'avons pas trouvé d'éléments probants attestant que les principaux décideurs sont informés régulièrement au sujet des risques importants qui touchent l'organisation. L'information essentielle n'était donc pas disponible au moment d'établir les plans et d'affecter les ressources dans l'ensemble de l'organisation.

Monsieur le président, la Défense nationale a accepté nos recommandations et a annoncé récemment des mesures qui s'inscrivent dans un plan d'action visant à renforcer sa gestion financière. Nous croyons que ce plan constitue une stratégie raisonnable pour régler les problèmes soulevés et nous sommes heureux de constater que le plan prévoit des échéances pour les principaux objectifs établis. Le comité voudra peut-être inviter le ministère à rendre compte de ses progrès et des résultats attendus.

Monsieur le président, ceci termine ma déclaration d'ouverture. Nous serons heureux de répondre aux questions des membres du comité. Merci.

**Le président:** Merci beaucoup, madame Fraser.

Nous passons maintenant à M. Robert Fonberg, sous-ministre de la Défense nationale.

**M. Robert Fonberg (sous-ministre, ministère de la Défense nationale):** Merci, monsieur le président, membres du comité, madame Fraser. Permettez-moi d'abord, monsieur le président, de vous remercier de m'avoir invité pour parler du Rapport de la vérificatrice générale de 2009.

Je tiens à vous signaler d'entrée de jeu que le ministère de la Défense nationale approuve toutes les recommandations énoncées au

chapitre 5. Le rapport, ainsi que ses conclusions, surviennent au moment où nous travaillons fort pour améliorer notre système de gestion financière, nos processus de planification des activités, de même que notre structure générale de gouvernance. En fait, les conclusions et les recommandations du rapport nous ont aidé à circonscrire un certain nombre de questions que nous devons traiter et nous ont motivé à redoubler nos efforts en ce sens.

[Français]

Dans son rapport, la vérificatrice générale remarque que la Défense nationale respecte les règles de base en matière de gestion et de contrôle des finances. Mais, dans ses recommandations, elle souligne aussi très bien que nous devons être vigilants lorsque nous examinons nos pratiques de gestion financière et chercher sans cesse à nous améliorer.

[Traduction]

Il s'avère crucial que la Défense nationale gère efficacement ses finances et ses ressources, de sorte que les ressources nécessaires soient en place pour permettre aux Forces canadiennes de répondre aux attentes du gouvernement et des Canadiens et afin de gérer de façon plus prudente en tout temps l'argent des contribuables, surtout dans le contexte économique et fiscal actuel et compte tenu du besoin impératif d'une plus grande responsabilisation.

J'ai le plaisir d'annoncer au comité que nous avons élaboré un plan d'action décrivant en détail les moyens que nous prenons pour mettre en oeuvre chacune des cinq recommandations énoncées au chapitre 5 du rapport. Vous avez entre les mains des copies de ce plan d'action.

[Français]

Nous visons quatre objectifs principaux. Premièrement, renforcer notre structure de gouvernance et améliorer notre capacité d'assurer une bonne gestion financière sur une base continue. Deuxièmement, établir un processus simplifié nous permettant de déterminer clairement les priorités du ministère. Troisièmement, faire en sorte qu'on adopte des méthodes de planification plus rigoureuses dans l'ensemble du ministère de la Défense nationale. Quatrièmement, mieux intégrer la gestion des risques et du rendement dans la gouvernance et la planification de la défense.

● (1540)

[Traduction]

Nous avons déjà entrepris de mettre en oeuvre certaines mesures qui nous aideront à atteindre ces objectifs. Par exemple, la modification de notre structure de gouvernance nous permettra de mieux cibler notre processus décisionnel et de mieux surveiller les activités de la Défense. Elle nous permettra d'harmoniser les décisions en matière d'affectation des ressources avec les différentes responsabilités au sein du ministère.

En mai 2009, nous avons désigné officiellement le sous-ministre adjoint, Finances et services du Ministère, à titre de dirigeant principal des finances. Nous avons créé un nouveau comité des finances de la Défense, qui se réunit maintenant une fois par mois et qui se charge de toutes les décisions en matière d'affectation des ressources et de l'examen des finances stratégiques, afin de veiller à ce que l'organisation soit sur la bonne voie. Avec l'apport de ces changements, la Défense se conforme aux politiques du Conseil du Trésor sur la gouvernance de la gestion financière et s'acquitte des responsabilités qui lui incombent en vertu de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Nous avons aussi mis sur pied un nouveau comité de direction stratégique de la Défense, qui sera chargé de déterminer l'orientation stratégique de la Défense et de s'assurer que celle-ci s'harmonise avec les priorités du gouvernement. Ce petit comité, qui regroupe moi-même, le chef d'état-major de la Défense, le sous-ministre délégué et le vice-chef d'état-major de la Défense, s'est déjà réuni à deux reprises.

Une nouvelle stratégie ministérielle, lancée au niveau 0 par le chef d'état-major de la Défense et moi-même, comblera un vide noté par la vérificatrice générale et établira des liens plus clairs entre les activités courantes des sous-organisations du ministère et les orientations générales du gouvernement, telles qu'énoncées dans la Stratégie de défense Le Canada d'abord. Un nouveau plan de niveau 0, couvrant une période plus courte que la stratégie de niveau 0, solidifiera ces liens en établissant des priorités à court terme, des mesures de rendement, ainsi que des directives pour la gestion des risques.

Nous travaillons étroitement avec des représentants du Conseil du Trésor pour élaborer une version améliorée de notre architecture des activités de programmes, qui présente un meilleur aperçu de la manière dont la Défense nationale met ses ressources en adéquation avec ses priorités.

Cette architecture sera intégrée à un cadre de gestion du rendement et à un cadre de gestion des risques, ce qui nous permettra de relier systématiquement les activités, les risques et le rendement. La Défense nationale pourra ainsi mieux communiquer ses résultats aux Canadiens et au Parlement.

[Français]

La Défense est une organisation très occupée et concentrée sur sa mission; nous consacrons une bonne partie de notre travail aux opérations en Afghanistan, au soutien que nous apportons aux opérations de la GRC en vue des Jeux olympiques de 2010 à Vancouver et des réunions prochaines du G8 et du G20, de même qu'à la mise en oeuvre de la Stratégie de défense *Le Canada d'abord*.

Cela dit, une gestion financière efficace est toujours très importante, et nous cherchons toujours à nous améliorer.

Nous sommes conscients qu'il faudra de la persévérance, de la détermination et du temps pour mettre en oeuvre tous les éléments du plan d'action.

[Traduction]

Toutefois, je suis persuadé que nous disposons d'un bon plan, que nous pouvons compter sur une équipe engagée et que nous continuerons de nous améliorer.

Je sais que les hauts dirigeants de la Défense nationale comprennent la tâche qui leur incombe, celle de continuer de s'améliorer. Les nouvelles méthodes de gouvernance de la gestion financière que nous avons mises en oeuvre, de même que notre stratégie et notre plan de niveau 0, témoignent de notre engagement à cet égard.

En terminant, je tiens à vous assurer qu'une bonne planification et une bonne gestion — ainsi qu'une structure de gouvernance stratégique — comptent au nombre de mes grandes priorités.

Nous approuvons le rapport de la vérificatrice générale et sommes d'accord avec ses recommandations. Elles viennent non seulement renforcer les efforts que nous déployons en vue d'améliorer notre manière de gérer le programme de la Défense, mais elles nous aident à déceler les brèches dans notre façon d'aborder nos pratiques et notre architecture de gestion financière. Nous faisons cela de façon à permettre aux contribuables d'en avoir plus pour leur argent, et nous

comptons toujours faire en sorte que l'équipe de la Défense soit prête à assurer la protection des Canadiens, de leurs valeurs et de leurs intérêts.

Merci beaucoup. Il me fera plaisir de répondre à vos questions.

**Le président:** Je vous remercie, monsieur Fonberg, d'être des nôtres aujourd'hui et de nous avoir présenté cet exposé.

Avant de passer à la première série de questions, j'aimerais profiter de l'occasion pour présenter aux membres du comité les autres représentants de la délégation du Mali, qui sont maintenant arrivés. Tout d'abord, je vous présente M. Sidi Sosso Diarra, vérificateur général du Mali, l'homologue de notre vérificatrice générale. M. Diarra est accompagné de quatre personnes: M. Amadou Dao, vérificateur; M. Ismaila Konaté, vérificateur; M. Amadou Diop, agent aux finances et à l'administration; et M. Modibo Cissé, qui participe actuellement à un programme de stages au bureau du vérificateur général du Québec.

Messieurs, je vous prierais de vous lever afin que tous puissent vous voir. Bienvenue à cette séance du comité. Nous espérons que vous saurez profiter du reste de votre séjour au Canada.

Nous passons maintenant à la première série de questions, d'une durée de sept minutes. Madame Crombie.

• (1545)

**Mme Bonnie Crombie (Mississauga—Streetsville, Lib.):** Bienvenue à nos invités, tout spécialement au sous-ministre Fonberg.

Je dois dire que j'ai été très troublée à la lecture du rapport de vérification et je vous félicite d'avoir élaboré le plan d'action. Toutefois, nous devons revenir en arrière et analyser ce qui s'est passé et pourquoi.

Le ministère de la Défense nationale dispose d'un budget de 19 milliards de dollars et assure la gestion de biens d'une valeur de 33 milliards de dollars. Bien que des vérifications menées antérieurement aient révélé que la gestion et les contrôles financiers étaient problématiques à bien des égards, la présente vérification aura permis de constater que d'importantes lacunes persistent au niveau de la gestion financière et de la communication de renseignements, renseignements qui, d'ailleurs, sont souvent inexacts ou communiqués au mauvais moment. De plus, les vérificateurs ont constaté que l'organisation ne disposait d'aucun plan d'activités intégré, en dépit de sa tendance à planifier à outrance. Toutes ces choses viennent expliquer l'écart de 300 millions de dollars. Les hauts dirigeants ne semblent avoir fait aucune surveillance globale de la gestion et des contrôles financiers, tout particulièrement à moyen et à long terme, et les décisions se prenaient en absence d'un comité des finances ou d'un dirigeant principal des finances.

J'ai sept questions. Monsieur le président, je vous prierais de m'aviser lorsque mon temps sera à moitié écoulé.

Tout d'abord, pourquoi la haute direction ne disposait-elle pas de l'information qui lui aurait permis de prévoir un surplus d'un demi-milliard de dollars?

Vous pouvez répondre tout de suite, je gérerai mon temps en conséquence.

**M. Robert Fonberg:** Monsieur le président, pour ce qui est du surplus de 2007-2008, je demanderais à notre dirigeant principal des finances ou au vice-amiral de répondre. Mais j'aurais deux choses à dire.

Nos plans ont été établis en fonction des crédits que nous pensions obtenir. Certaines des décisions prises en cours d'année ont eu pour effet d'augmenter les crédits qui nous ont été accordés pour cet exercice en particulier. Lorsque nous avons pu confirmer que le Parlement nous accordait ces crédits, deux choix s'offraient à nous: dépenser tout cet argent d'un coup ou encore ne pas le faire et ainsi éviter une dépense superflue. Au bout du compte, nous avons déterminé qu'il aurait été possible de dépenser l'argent mais qu'il n'aurait pas été responsable de dépenser ainsi l'argent des contribuables, donc nous nous sommes abstenus de le faire. Rien n'a été perdu. Les soldats ont obtenu ce dont ils avaient besoin cette année-là.

Je cède maintenant la parole au vice-amiral ou au dirigeant principal des finances, qui voudront peut-être ajouter quelque chose.

**Vice-amiral D. Rouleau (vice-chef d'état-major de la Défense, ministère de la Défense nationale):** Pour appuyer cette position, je tiens à souligner que nous avons été informés des montants d'argent qui nous revenaient à la fin du mois d'août et en septembre. Il s'agissait de fonds additionnels pour des opérations en Afghanistan que nous avons prévu de financer. Nous finançons les opérations dès le départ. Nous n'avons donc pas recours à la surprogrammation pour les opérations; nous finançons les opérations. Et nous avons prévu le financement des opérations en partant du principe que nous n'aurions pas ce montant d'argent.

Le deuxième élément dont nous avons été informé sur le tard concerne la réforme de la taxe sur l'approvisionnement, qui n'a pas été prélevée auprès du MDN à la fin de l'exercice.

Ces deux montants n'avaient pas été prévus pour le MDN. Comme l'a mentionné le sous-ministre, nous avons été informés et nous avons choisi de ne pas dépenser l'argent pour des choses qui, de notre point de vue, n'auraient pas valu 300 millions de dollars.

**Mme Bonnie Crombie:** Merci.

Quelles mesures avez-vous prises afin d'éviter que des montants d'argent aussi importants demeurent une fois de plus inutilisés?

Madame la vérificatrice générale, êtes-vous convaincue que ces mesures permettront dans l'avenir d'éviter que des montants aussi importants demeurent inutilisés ou que les programmes en souffrent?

**M. Robert Fonberg:** Je demanderais au dirigeant principal des finances de répondre. Mais je voudrais d'abord préciser que, à mon avis, les crédits périmés en 2007-2008 étaient en fait une anomalie. Nous n'avons vu ce genre de situation qu'une seule fois dans l'histoire récente de notre organisation, et le montant des crédits qui n'avaient pas été utilisés était assez petit. Nous travaillons donc aussi efficacement que possible pour réussir, sur le plan financier, à faire atterir une organisation de très grande taille sur une très petite surface. Avec une limite de 200 millions de dollars, soit 1 % d'un budget de 20 milliards de dollars, c'est assez difficile. Nous ne pouvons pas faire autrement, alors nous ne serons jamais en mesure de reporter nos crédits.

Nous gérons notre crédit parlementaire avec prudence. Si nous devons aller dans une direction ou dans l'autre, il est clair que nous allons finir l'exercice avec des fonds inutilisés plutôt que de dépasser le montant de notre crédit.

• (1550)

**Mme Bonnie Crombie:** Croyez-vous que la Défense nationale devrait être autorisée à reporter plus de 1 p. 100 de son budget?

**M. Robert Fonberg:** Pour répondre simplement à cette question, je dirais que cela allégerait une planification qui n'est probablement pas très efficiente ni très efficace, mais j'ai précisé devant d'autres

comités que je comprends tout à fait la difficulté à laquelle fait face le ministère des Finances: une limite établie à 5 p. 100 de notre budget, c'est-à-dire à un milliard de dollars, risque d'être le facteur déterminant d'un déficit ou d'un excédent pour l'ensemble du gouvernement du Canada pour un exercice donné. C'est une situation difficile.

Je dirais que, pour une société ou une organisation dont le budget s'élève à 20 milliards de dollars... cela serait très étonnant qu'elle doive terminer l'exercice avec un compte bancaire de 200 millions de dollars et qu'elle ne puisse emprunter quoi que ce soit au cours de cet exercice.

**Mme Bonnie Crombie:** Les ressources affectées au suivi financier étaient-elles insuffisantes?

**M. Robert Fonberg:** Je dirais non, mais un de mes collègues peut —

**Mme Bonnie Crombie:** Y aurait-il eu autant d'argent inutilisé si le Comité des finances avait été en place?

**M. Robert Fonberg:** Compte tenu de la nature des décisions qui ont été prises au cours de cet exercice — monsieur le vice-amiral, vous étiez là — compte tenu des décisions qui ont eu une incidence sur le Ministère relativement aux fonds attribués à compter du mois d'août, je dirais probablement oui, parce que la situation est en grande partie attribuable à l'incertitude liée au moment où ces crédits et ces ressources ont été attribués au Ministère.

**Mme Bonnie Crombie:** À votre avis, qu'aurait-on acheté avec les 300 millions de dollars à une époque où nous fermons des bases, où nous annulons des contrats et où nos troupes sont sous-financées? Aurions-nous pu acheter des véhicules, des hélicoptères ou des navires? Qu'est-ce qui était en jeu? Quelles occasions stratégiques ont été perdues à cause de la préemption de ces fonds?

**M. Robert Fonberg:** Tout d'abord, j'aimerais dire que je ne suis pas d'accord avec l'observation formulée concernant les fermetures de bases et le sous-financement de nos soldats. Sincèrement, je compare cela à une situation où j'aurais un plan à long terme assorti d'un budget précis; si mes salaires sont réduits de 2 p. 100 au cours d'un exercice donné, je ne vais pas modifier mon plan à long terme. Je ne pense donc pas que le ministère ait subi des pertes d'ordre stratégique quelles qu'elles soient.

Je demanderais au vice-amiral de nous dire quelles dépenses responsables nous aurions pu effectuer avec les 300 millions de dollars.

**Mme Bonnie Crombie:** Merci beaucoup.

J'aimerais aussi avoir une réponse de la vérificatrice générale.

**Mme Sheila Fraser:** Monsieur le président, j'aimerais simplement préciser que nous avons soulevé le fait que l'information financière dont disposait le ministère n'était ni actuelle, ni exacte, et que l'estimation de l'excédent pour cette année-là a par conséquent changé considérablement du printemps à la fin de l'été, lorsque les chiffres ont été confirmés. Par conséquent, les solutions qui s'offrent au ministère sont alors bien sûr limitées. Si les responsables du ministère avaient su le montant des fonds disponibles, ils auraient peut-être été en mesure d'affecter l'argent à d'autres projets. Or, pour faire cela, vous devez le savoir assez tôt au cours de l'exercice. Pas en mars, ni après la fin de l'exercice financier.

Grâce au plan d'action et à une attention plus soutenue de la haute direction à l'égard de ces questions, nous avons bon espoir qu'une autre situation de ce genre sera évitée. Et comme l'a mentionné le sous-ministre, je crois que c'est la première fois que cela se produit. De façon générale, le ministère a toujours été en mesure de gérer ses ressources financières en respectant la limite de 200 millions de dollars.

**Le président:** Merci beaucoup, madame Crombie.

[Français]

Madame Faille, vous disposez de sept minutes.

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

Je voudrais d'abord saluer les gens du Mali. Je pense que c'est une belle occasion de recevoir une formation du Bureau du vérificateur général du Canada.

Je voudrais d'abord demander quelque chose à la vérificatrice générale. Outre le montant de 300 millions de dollars, la vérification a-t-elle permis de découvrir d'autres exemples précis de gestion inadéquate des ressources financières?

**Mme Sheila Fraser:** Non, nous avons étudié la question de la gestion financière plutôt sous l'angle stratégique. Bien sûr, la question du montant de 300 millions de dollars est devenue évidente à la fin de l'année, mais on s'attardait beaucoup plus aux plans opérationnels, aux stratégies, à la gestion du risque et à des questions semblables plutôt qu'à la gestion financière en détail.

**Mme Meili Faille:** C'est bien.

Je me rappelle que, lorsque vous êtes venue au début de l'été, à la fin de la session, j'avais posé des questions relatives à la sécurité. Je voulais savoir si des investissements n'avaient pas eu lieu et si cela entraînait des risques pour le ministère de la Défense relativement à son déploiement ou à ses opérations nationales.

• (1555)

**Mme Sheila Fraser:** Ce n'est pas une question que nous avons étudiée. C'est au ministère, peut-être, de fournir les renseignements à ce sujet.

**Mme Meili Faille:** Avez-vous des commentaires à faire relativement à la cote accordée par le Secrétariat du Conseil du Trésor? En effet, on a accordé la cote acceptable à la Défense nationale en ce qui a trait à la gestion et au contrôle financiers, alors que votre rapport est plutôt accablant puisqu'un montant de 300 millions de dollars n'a pas été utilisé.

Quels sont vos commentaires par rapport à ces évaluations?

**Mme Sheila Fraser:** Notre rapport indique que le ministère gère les fonds en fonction des crédits qui lui sont alloués. On ne voit pas un dépassement des crédits. Ce qu'on propose et qu'on recommande ici est de passer à une autre étape plus sophistiquée de gestion financière, étant donné la complexité des opérations et l'augmentation assez significative du budget au cours des dernières années. Et on s'attend à ce qu'il continue à augmenter.

Il y a donc des choix de priorité et d'attribution des ressources. On doit avoir des systèmes plus sophistiqués. Le fait que le secrétariat accorde une cote acceptable n'est pas contradictoire avec ce qu'on indique dans le rapport.

**Mme Meili Faille:** J'essaie de voir l'impact des sommes non dépensées du portefeuille de la Défense nationale sur les différents secteurs d'activité. Vous n'êtes pas sans savoir que les députés participent à des tâches parlementaires et qu'ils ont l'occasion de rencontrer des gens à différents endroits tels que des bases navales,

aériennes ou terrestres. On rencontre des gens de tous les secteurs, et ils nous ont fait plusieurs commentaires.

Lorsqu'on élabore un plan d'activités, j'imagine qu'il y a des priorités qui se font concurrence. Le comité est-il restreint aux hauts gestionnaires, ou y a-t-il une façon de procéder qui tienne compte des régions et des secteurs naval, aérien, terrestre ou d'autres secteurs tactiques?

Avez-vous un plan d'activités plus détaillé précisant ce que représentent ces 60 millions de dollars par province? Pourriez-vous le faire parvenir au comité?

[Traduction]

**M. Robert Fonberg:** Merci pour cette question.

Monsieur le président, j'aimerais avoir une précision. Est-il question ici du Comité des finances de la Défense?

[Français]

**Mme Meili Faille:** Oui.

[Traduction]

**M. Robert Fonberg:** Le Comité des finances de la Défense est constitué uniquement des quatre ou cinq personnes dont j'ai parlées. Le secrétaire est l'agent principal des finances au sein de son organisation. Par définition, nous ne planifions pas par région. Nous planifions de haut en bas, en tenant compte de l'orientation générale et des priorités du gouvernement.

Les décisions qui sont présentées au Comité des finances de la Défense pour approbation finale en ce qui a trait à la répartition des ressources sont fondées sur un système de planification très complet au sein de l'organisation qui englobe tous les services — force terrestre, aérienne et navale. Ce système est rigoureux. Il s'agit d'un processus en continu qui se déroule tout au long de l'exercice et qui repose sur les objectifs stratégiques à long terme de l'organisation, mais il tient clairement compte des crédits annuels alloués à l'organisation.

Monsieur le vice-amiral, vous voulez peut-être ajouter quelque chose?

**Vam Denis Rouleau:** Oui. En fait, actuellement, nous recevons notre orientation du gouvernement et nous établissons nos priorités. De là, nous demandons aux N1, c'est-à-dire les personnes qui sont du niveau de notre sous-ministre adjoint, y compris le chef de la force terrestre, le chef de la force aérienne, le chef de la Marine et bien d'autres — 23 au total — de venir nous présenter leurs plans pour appuyer ces priorités. Ils ont en fait l'occasion d'expliquer, dans le cadre d'une rencontre individuelle avec le sous-ministre et son équipe, comment ils prévoient faire leur part pour contribuer à la réalisation de l'orientation et des priorités du gouvernement. Puis les ressources sont réparties en fonction de cela.

• (1600)

[Français]

**Mme Meili Faille:** Pourriez-vous fournir au comité un document sur l'impact régional, une fois qu'on aura établi toutes les priorités?

[Traduction]

**Vam Denis Rouleau:** Comme l'a dit le sous-ministre, nous ne planifions pas dans une perspective régionale. Comme vous pouvez l'imaginer, nos grandes priorités sont actuellement de faire en sorte que notre mission en Afghanistan soit couronnée de succès et de réussir à soutenir les Olympiques et à contribuer à l'obtention d'un podium. Les trois services ont donc un rôle à jouer, et ils élaborent leurs plans en conséquence. Les ressources sont réparties de manière à leur permettre de faire leur part dans l'exécution de ces tâches. Nous ne planifions pas par région.

**Le président:** Monsieur Christopherson, vous avez sept minutes.

**M. David Christopherson (Hamilton-Centre, NPD):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Merci à tous d'être ici aujourd'hui. Je suis heureux de vous revoir, madame Fraser.

Tout d'abord, je tiens à reprendre ce que le sous-ministre a dit, parce que c'est très important, puisqu'il s'agit de l'un des budgets les plus importants — et comme vous l'avez souligné, il s'agit d'un seul ministère comptant deux sections, le militaire et le civil. De plus, vous êtes présents non seulement partout au Canada, mais aussi partout dans le monde, et votre mission la plus importante est dans le brouillard de la guerre. Je veux simplement commencer mes observations en vous montrant que je comprends la complexité du défi auquel vous êtes confrontés, surtout en ce moment. Ce n'est pas facile et, somme toute, bien que le rapport ne soit pas positif, il n'est pas aussi horrible qu'on pourrait l'imaginer, compte tenu de tous ce qui entre en jeu.

C'est à peu près ce que je peux dire de plus gentil aujourd'hui.

**Des voix:** Oh, oh!

**M. David Christopherson:** Je voulais souligner le fait que, dans son rapport, au paragraphe 5.74 à la page 21, la vérificatrice générale dit:

Depuis le début des années 1990,

— il y a donc une décennie et demie de cela —

nous signalons que la Défense nationale doit améliorer la gestion et le contrôle financiers. À titre d'exemple, nous avons constaté au cours de nos vérifications antérieures que la planification à l'échelle du Ministère ne permettait pas de bien superviser l'affectation des ressources

etc.

Ensuite, quand je regarde à la page 2 sous la rubrique « Constatations », je peux lire à l'une des puces:

La Défense nationale consacre beaucoup de temps à la planification des activités, mais ne produit que des plans opérationnels à court terme pour chaque division. Le Ministère ne prépare pas de plan d'activités ministériel pour faire le lien entre la stratégie de défense et les objectifs et les risques connexes

etc.

Quiconque est attentif sait que ce genre de choses me rend fou, parce que cela a déjà été dit il y a une décennie et demie. Les mots sont presque identiques: il y a 15 ans, vous ne faisiez pas assez de planification à l'échelle du ministère, et maintenant, vous ne préparez pas de « plan d'activités ministériel ». Pour moi, on parle de la même chose.

Donc, première question: Pouvez-vous m'expliquer pourquoi, après 15 ans, nous relevons toujours le même problème?

Ma deuxième question serait la suivante: Que faites-vous en ce moment pour le résoudre, et quelle assurance aurons-nous que cela va fonctionner cette fois-ci, et que le même problème ne sera pas relevé dans un autre rapport dans 15 ans? Je ne dis pas ça au hasard; les choses de ce genre se produisent.

Pouvez-vous répondre, s'il vous plaît?

**M. Robert Fonberg:** Je vais commencer, et puis, étant donné que je suis au sein de l'organisation depuis seulement deux ans, je vais demander au vice-amiral de vous parler un peu du passé.

Tout d'abord, monsieur le président, je tiens à remercier le député pour avoir généreusement précisé que, d'après le rapport, notre rendement n'était pas horrible. Je pense que, de bien des façons, compte tenu de ce que l'organisation a traversé au cours d'une période assez longue, l'accent a toujours été mis et devait être mis sur la planification à court terme. Les budgets étaient incertains — si on remonte 15 ans en arrière — pendant de longues périodes de restrictions budgétaires associées à la réduction du déficit.

Je crois qu'il est tout à fait clair maintenant, et je pense que le rapport de la vérificatrice générale en fait nettement état, que l'approche ascendante qui a, dans une certaine mesure, plutôt bien fonctionné pour nous d'une année à l'autre a donné lieu à des occasions stratégiques ratées. Ce qui a changé, c'est que l'on reconnaît pleinement, dans le contexte de la première stratégie de défense du Canada, ou dans tout autre contexte, après 20 ans d'affectation de fonds, qu'il est temps d'avoir un plan ministériel stratégique et de le respecter et d'utiliser le processus d'attribution des ressources annuelles pour s'assurer de dépenser de façon judicieuse dans un contexte à long terme. C'est ce que la stratégie du N0 devrait nous permettre de faire.

Monsieur le vice-amiral, je ne sais pas si vous voulez parler du passé.

● (1605)

**Vam Denis Rouleau:** Par le passé, comme monsieur le sous-ministre l'a mentionné, toutes les restrictions imposées au ministère ont eu une incidence. Les gens sont conscients de la situation depuis le tout début. Le fait qu'il y a trois ans, au moment où nous avons commencé à préparer la stratégie de défense « Le Canada d'abord »... il était clair que nous devions adopter une vision à long terme, et c'est ce que nous avons fait au sein de l'organisation, il y avait une disparité entre la stratégie de défense « Le Canada d'abord » et les intentions de toutes les personnes de niveau SMA, qui établissent tous leur propre plan d'activités. C'est précisément la raison pour laquelle nous poursuivons...

En fait, en février dernier, à la séance de réflexion de niveau SMA, nous nous sommes rendu compte qu'il existait une disparité entre la stratégie de défense « Le Canada d'abord » et les tâches prévues par les personnes de niveau SMA en vue de l'élaboration des plans des activités de niveau 1. C'est donc à partir de ce moment que nous nous sommes demandé s'il fallait mettre sur pied une stratégie de niveau 0, c'est-à-dire une stratégie ministérielle. Cette stratégie consiste en un document de planification sur une période de cinq à dix ans qui nous amènera à étudier la première moitié de vie de la stratégie de défense et à nous demander quels sont nos objectifs et comment nous nous y prendrons pour les atteindre.

Il ne s'agit-là que d'un aspect. Il y aura aussi le plan de niveau zéro, c'est-à-dire le plan ministériel, qui sous-tendra la stratégie. Le plan sera réparti sur une période d'un à trois ans seulement et, pendant cet intervalle, les 23 personnes de niveau SMA pourront adopter l'orientation qu'ils souhaitent prendre et répartir leurs ressources en conséquence.

Ce plan ministériel, que l'on met sur pied à l'heure actuelle, couvrira donc l'ensemble de la période visée, soit de un à 20 ans.

**M. David Christopherson:** Merci.

Madame Fraser, aurait-on enfin établi un plan ministériel?

**Mme Sheila Fraser:** Eh bien, un plan d'action a été mis sur pied à tout le moins. Comme je l'ai dit plus tôt, nous croyons qu'il s'agit-là d'une stratégie raisonnable. Enfin, seul le temps nous le dira. Nous sommes optimistes, mais nous nous gardons bien de l'être trop avant d'avoir à nouveau examiné la situation.

Mais nous pouvons déjà voir les mesures qui ont été prises, à savoir la nomination du dirigeant principal des finances et la création de votre comité des finances, qui, à notre connaissance, est le seul qui existe au sein du gouvernement.

Donc je crois que nous pouvons déjà voir que des mesures concrètes ont été prises et qu'une très grande attention a été consacrée aux finances du ministère.

**M. David Christopherson:** Savez-vous quand vous ferez à nouveau cette vérification?

**Mme Sheila Fraser:** Je crois que cela dépendra de leur plan d'action. Ce sera probablement dans trois ou quatre ans, peut-être même dans cinq ans, pour que les mesures aient été bien mises en place.

**M. David Christopherson:** J'aimerais maintenant poser une question à...

Mon temps est écoulé, monsieur le président? D'accord. Merci.

**Le président:** Merci, monsieur Christopherson.

Monsieur Saxton, vous disposez de sept minutes.

**M. Andrew Saxton (North Vancouver, PCC):** Merci, monsieur le président.

Je tiens à vous remercier, madame Fraser, de revenir nous voir après la longue pause que nous avons faite.

J'aimerais également saluer la présence de M. Fonberg et de tous les autres témoins.

Je tiens tout d'abord à féliciter le ministère pour le plan d'action qu'il a établi à la suite de la parution du rapport de la vérificatrice générale et les mesures qu'il a déjà mises en oeuvre. Je lui adresse également mes compliments pour n'avoir pas dépensé à gauche et à droite l'excédent de 300 millions de dollars.

J'aimerais également souligner, comme suite à la remarque qu'a faite plus tôt ma collègue Mme Crombie, selon laquelle nos soldats sont sous-financés, que depuis l'entrée au pouvoir de notre gouvernement en 2006, nous avons instauré la stratégie de défense « Le Canada d'abord » et affecté 34,68 milliards de dollars aux dépenses d'ordre militaire. Ce chiffre est confirmé à la page 8 du Rapport de la vérificatrice générale. C'était donc sous le précédent gouvernement libéral que d'importantes restrictions ont été imposées à nos militaires.

Ma première question s'adresse à M. Fonberg.

Si je me fie à la réponse que vous avez donnée plus tôt à la question de Mme Crombie, dois-je comprendre que selon vous, la limite de report de 1 p. 100 est trop basse? Si c'est bien ce que vous pensez, alors quelle serait la limite raisonnable?

**M. Robert Fonberg:** Monsieur le président, si j'étais PDG d'une entreprise privée indépendante, je dirais probablement que cette limite nuit d'une certaine façon à la gestion des finances de l'organisation. Cela dit, il ne fait aucun doute que nous ne sommes pas une entreprise privée et ce n'est pas non plus le but recherché.

J'en viens donc aux défis auxquels l'ensemble du gouvernement doit faire face, et plus précisément le ministre des finances. Si je n'avais pas à gérer en fonction de cette limite de 1 p. 100, je crois que nous serions probablement en mesure d'affecter des ressources à

d'autres aspects qui sont peut-être plus importants du point de vue stratégique.

Mais nous ne sommes pas dans cette situation. Il n'est pas facile de gérer en fonction de cette limite. Piloter cette organisation est une tâche difficile. Quand on pense au temps qu'on consacre à compter du quatrième trimestre — et même plus tôt, dans la dernière partie de l'exercice —, à tenter d'éviter de reporter plus de 200 millions de dollars, je suppose que n'importe quel PDG dirait que ce n'est pas une façon efficace d'utiliser les ressources.

Cela dit, nous le faisons. Nous consacrons beaucoup de temps, semaine après semaine, à examiner l'ensemble de l'organisation et à tenter de comprendre parfaitement sa situation de façon à ne laisser passer aucun chiffre.

• (1610)

**M. Andrew Saxton:** Merci.

La vérificatrice générale a indiqué que la Défense nationale devrait examiner et modifier la structure des comités de la haute direction afin de garantir qu'une surveillance stratégique de la gestion et du contrôle financiers est effectuée au sein du ministère. Pourriez-vous nous parler des mesures qui ont été prises à l'égard de cette recommandation?

Commençons donc avec vous, monsieur Fonberg.

**M. Robert Fonberg:** Tout d'abord, nous avons pris les dispositions nécessaires pour nous conformer à la politique du Conseil du Trésor sur la gouvernance en matière de gestion financière. Nous avons nommé un dirigeant principal des finances en mai, une première pour l'organisation. Nous avons ensuite mis sur pied le comité des finances de la Défense, qui est responsable de toutes les décisions relatives aux ressources de l'organisation, dont doit aussi s'occuper l'administrateur des comptes de l'organisation, conformément à la Loi fédérale sur la responsabilité. Le comité reçoit des recommandations; le vice-chef d'état-major de la Défense en planifie l'élaboration, puis le dirigeant principal des finances, les peaufine. Le comité rendra ses décisions en fonction de tous les efforts de planification déployés par l'organisation.

**M. Andrew Saxton:** Pourriez-vous aussi définir le rôle et les responsabilités des membres du comité stratégique exécutif de la Défense?

**M. Robert Fonberg:** Notre comité de gestion comprend 23 ou 25 membres. Ce n'est donc pas un organe de décision qui peut exercer une grande influence. C'est en fait une organisation qui doit bien saisir les priorités du ministère et gérer les risques qui s'y rapportent.

Le Comité stratégique exécutif — dont je fais moi-même partie en compagnie du sous-ministre délégué, du vice-chef d'état-major de la Défense et du chef d'état-major de la Défense — sera chargé de définir les priorités et les objectifs de l'ensemble du ministère ainsi que de cerner et de gérer les risques qui s'y rapportent.

Enfin, compte tenu de notre méthode de gestion, nous avons adopté une vision et une approche ascendante pour la gestion des risques, si bien qu'ils n'étaient pas gérés de façon stratégique. Les priorités et les objectifs à long terme ont été fixés alors que nous ne connaissions pas les risques. Mes collègues du comité stratégique exécutif du ministère et moi-même nous assurerons donc de remédier à la situation et nous veillerons à ce qu'il en soit ainsi pour les 23 ou 25 membres du comité de gestion de la Défense.

**M. Andrew Saxton:** La vérificatrice générale semble s'inquiéter du fait que le cadre de gestion intégrée des risques ne soit pas appliqué lors de la planification et de la gestion financière du MDN. Quelles mesures a-t-on prises pour corriger cette lacune?

**M. Robert Fonberg:** La vérificatrice générale a parfaitement raison: la gestion des risques est une tâche difficile.

Comme nous avons adopté une méthode de gestion ascendante, à savoir que nous consultons les personnes de niveau SMA, ou N1, les uns après les autres, nous nous sommes efforcés de gérer l'ensemble des risques qu'elles nous ont signalés à l'échelle du ministère. Mais de toute évidence, l'affectation des ressources devrait aller de pair avec l'obligation de gérer les risques, en gardant le tout autant que possible au niveau visé, le N1.

Tout d'abord, au cours de la dernière année, nous avons établi un cadre de gestion des risques pour l'organisation et nous nous affairons à accroître son étendue. La stratégie de niveau zéro, qui portera non seulement sur nos priorités et objectifs, mais aussi sur la nécessité de les fixer en étant conscients des risques, mettra ce cadre en évidence, puis, nous, c'est-à-dire essentiellement un comité de gestion de niveau zéro ou un, gérerons ces priorités et objectifs pour le compte de l'organisation.

Mais une gestion intégrée des risques nécessite autant le recours à la science et l'élaboration d'un cadre qu'un changement de culture. L'ensemble de l'organisation doit en venir à comprendre quels risques ne se limitent pas à un seul N1 et doivent, par conséquent, être gérés collectivement. Il faudra du temps pour adapter la culture de l'organisation.

Notre organisation comprend bien la notion de risque. Les soldats qui mettent leur vie en danger savent ce qu'est un risque. Mais cela ne signifie pas que le ministère est en mesure de tout régler. Alors il faudra du temps. Nous commençons à maîtriser l'aspect scientifique; toutefois, nous aurons besoin de temps pour adapter la culture de l'organisation.

•(1615)

**Le président:** Merci. La première série de questions est maintenant terminée.

J'aimerais que M. Fonberg clarifie quelques points pour moi. Y a-t-il un ou deux administrateurs de comptes à la Défense? Vous assumez ce rôle, mais pas le chef d'état-major de la Défense? Vous êtes donc tenu responsable, en vertu de la Loi fédérale sur la responsabilité, de la bonne gestion des ressources, de la vérification interne et de l'approbation des comptes.

Autre chose, monsieur Fonberg. Peut-être que ce sera madame la vérificatrice générale qui me répondra. J'ai cru remarquer que de nombreuses préoccupations aujourd'hui portent sur la limite de report de fonds ou les 300 millions de dollars non utilisés. Je suis d'accord avec vous quand vous dites qu'il vaut mieux éviter de dépenser une somme plutôt que de le faire inconsidérément. Au cours des dernières années, on a vu de l'argent être gaspillé entre le 20 et le 31 mars pour acheter du matériel informatique, de l'équipement de bureau et d'autres fournitures. Je vous sais gré de votre réponse, et je suis conscient de la difficulté que pose la question d'un budget de 20 milliards avec une marge de manoeuvre de 200 millions de dollars, compte tenu du fait qu'il y a beaucoup de choses que vous ne pouvez maîtriser entièrement.

D'après ce que je comprends du système, le Parlement vous affecte 19 milliards de dollars — disons-le ainsi —, et si vos dépenses dépassent ce montant, vous êtes dans le pétrin; le Parlement vous demandera des comptes et le ministère des Finances

n'en sera sans doute pas très heureux. Vous auriez un grave problème. Je suis conscient de cela, mais je ne vois pas en quoi il serait si compliqué de permettre au ministère de la Défense de reporter plus de 1 p. 100 de son budget à l'exercice suivant.

Supposons que vous pouvez reporter 5 p. 100 de votre budget, ou un milliard de dollars, ce qui vous permettrait de disposer d'une plus grande marge de manoeuvre et de meilleurs outils de gestion. Selon moi, le pire des scénarios serait que l'excédent soit supérieur de un milliard de dollars aux prévisions initiales. Mais il reste que vous seriez ainsi plus apte à gérer ce très vaste et complexe ministère.

Pourriez-vous me répondre tous les deux et tenir compte de l'aspect des politiques publiques dans votre réponse? Y voyez-vous un inconvénient?

Vous pourriez peut-être commencer, madame Fraser. Je ne crois pas qu'il y ait de problème.

**Mme Sheila Fraser:** En fait, monsieur le président, la difficulté vient du fait que si on reporte un milliard de dollars à l'exercice suivant et qu'on les dépense au cours de cet exercice, on se retrouve avec des dépenses de un milliard de dollars de plus que ce qui était prévu au départ. Vu l'importance de la somme — une somme de un milliard à une grande incidence sur le résultat net des comptes publics —, je comprends pourquoi le ministère des Finances hésite à permettre à un ministère de reporter un milliard de dollars; leurs prévisions financières pourraient en prendre tout un coup. C'est à mon avis la plus grande des répercussions possibles.

**Le président:** Êtes-vous d'accord avec moi sur le fait que cette situation met le ministère dans une position très difficile pour aller de l'avant et essayer de gérer cette situation dans le respect de ces paramètres rigoureux?

**Mme Sheila Fraser:** Oh, absolument, à 1 p. 100. On n'a qu'à s'imaginer devoir gérer notre budget à 1 p. 100. Très franchement, je ne crois pas que plusieurs réussiraient bien.

C'est une difficulté importante et il est clair que nous considérons que le ministère doit gérer en tenant compte de ces paramètres. Pour que cela fonctionne, il doit avoir de très bonnes informations financières afin de s'assurer qu'il n'y a pas d'écarts monétaires, car le ministère dit également avoir besoin d'argent pour réaliser un certain nombre de projets, puis cet argent ne lui est plus disponible. Il doit avoir en main de très bonnes informations tôt dans l'exercice pour savoir de quels montants il disposera.

**Le président:** Monsieur Fonberg.

**M. Robert Fonberg:** Monsieur le président, j'aimerais soulever deux choses très rapidement.

Tout d'abord, il est sans doute inutile pour moi de le dire, mais avoir le choix entre un Parlement mécontent et un ministère des Finances mécontent, je sais de quel côté j'aimerais me trouver.

**Des voix:** Oh, oh!

**M. Robert Fonberg:** L'autre élément que j'aimerais soulever est que nous faisons deux choses. Premièrement, nous travaillons avec le ministère des Finances sur un report stratégique. Si nous savons que nous recevons du financement au cours d'un exercice donné pour une acquisition d'immobilisations que nous ne ferons pas pour une raison quelconque, le ministère des Finances nous aidera à reporter ces fonds. Ce n'est pas la même chose qu'un report à un exercice ultérieur. Le report à un exercice ultérieur tient davantage d'un élément de surprise. Si on dépasse cette somme de 200 millions de dollars, le ministère des Finances ne manifestera habituellement pas beaucoup de sympathie pour ce type d'erreurs et sera moins enclin à faire un report.

Nous travaillons avec le ministère des Finances et le Conseil du Trésor. Ils ont reporté pour nous d'importantes sommes d'argent d'une manière stratégique lorsque nous sommes allés les voir et leur avons demandé un nouveau report car nous ne pouvions acheter telle ou telle plateforme cette année, mais que nous serons en mesure de l'acheter au cours des années à venir. Sinon, je suis d'accord avec la vérificatrice générale quand elle parle des difficultés associées à la gestion à 1 p. 100.

• (1620)

**Le président:** D'accord.

Nous passerons à la prochaine série de questions. Madame Crombie, vous avez cinq minutes.

**Mme Bonnie Crombie:** Merci.

Je tiens à vous féliciter de nouveau pour le plan d'action que vous avez proposé. Il est excellent.

J'aimerais d'abord m'adresser à la vérificatrice générale. Vous avez dit que, depuis les années 1990, vous avez déterminé que les contrôles de gestion financière sont des questions qui nécessitent une attention particulière. Vous attendiez-vous à ce que le ministère de la Défense nationale dispose d'un cadre financier plus solide pour planifier, gérer, surveiller et rendre des comptes sur ces ressources jusqu'à ce jour?

Monsieur Fonberg, pourquoi a-t-il fallu attendre si longtemps pour élaborer un cadre financier en appui à la gestion des ressources, de la planification ministérielle et de la prise de décision, et pour élaborer ce plan ministériel stratégique?

J'aimerais d'abord entendre la vérificatrice générale.

**Mme Sheila Fraser:** Monsieur le président, je dirais que non, je ne crois pas que quiconque soit surpris par les résultats de cette vérification. Chaque année, nous procédons évidemment à une vérification financière du ministère pour Comptes publics du Canada. Comme nous l'avons mentionné dans le rapport, un certain nombre de questions ont été soulevées au cours de l'année. Nous les avons ajoutées à nos observations sur les comptes publics. Comme je l'ai mentionné dans ma déclaration préliminaire, les régimes ont été élaborés à des fins opérationnelles et non de comptabilité financière, ce qui apporte son lot de difficultés. Nous sommes constamment au ministère et, bien que nous n'ayons pas vérifié ce point en particulier, je crois que nous avons une assez bonne connaissance de l'état de la gestion et du contrôle financiers en général au sein du ministère.

**Mme Bonnie Crombie:** Monsieur Fonberg.

**M. Robert Fonberg:** Monsieur le président, permettez-moi de vous dire très rapidement que ce n'est pas comme si nous ne disposions pas d'un cadre de gestion financière. Nous avons continué de déterminer les économies et les écarts, et nous travaillons sur ceux-ci. Nous n'avons pas abouti exactement là où nous le souhaitons. Étant donné les différents types de pressions — et je me tourne vers le vice-amiral à cet égard —, nous avions tendance, dans les années 1990, à exercer une gestion au jour le jour. La nature des difficultés que nous avons nous poussait à agir ainsi. À cette époque, tout comme de nombreux autres ministères, la chose la plus simple et la plus pratique à faire était parfois de laisser de côté certains aspects de la gestion financière interne et d'autres processus.

Je crois que le monde a évolué depuis pour diverses raisons. Ce n'est plus une pratique acceptable. Je crois que la vérificatrice générale a été très claire sur ce point. Le Secrétariat du Conseil du Trésor est clair. Le gouvernement est clair.

La vérificatrice générale a dit qu'elle reviendrait et procéderait à une nouvelle vérification dans quatre ans. Je n'ai pas de problème avec le fait que ce comité exige que nous rendions des comptes relatifs à nos progrès encore plus régulièrement.

**Mme Bonnie Crombie:** Je m'adresse maintenant à la vérificatrice générale. Est-il habituel pour un ministère de cette envergure de ne pas avoir eu de chef des services financiers pendant tout ce temps?

**Mme Sheila Fraser:** La politique sur les chefs des services financiers est plutôt récente. Elle est entrée en vigueur au printemps de cette année, soit en 2009. Ce titre est donc nouveau. Il y aurait eu des agents principaux des finances ou des agents principaux des services financiers à temps plein, mais ce poste vient tout juste d'être créé. Il n'est donc pas surprenant que cela vienne tout juste d'être fait.

**Mme Bonnie Crombie:** Monsieur le président, ai-je assez de temps pour poursuivre?

**Le président:** Vous avez une minute et demie.

**Mme Bonnie Crombie:** D'accord.

Émettons quelques hypothèses pendant une minute. J'aimerais revenir sur l'écart de 300 millions de dollars. Je réalise que 1 p. 100 peut sembler restrictif, mais comme l'a mentionné M. Saxton, compte tenu de l'incapacité du gouvernement de gérer et de contrôler son déficit, cette marge de 1 p. 100 peut sembler satisfaisante après tout.

Je voulais juste lui en reparler. Nous avons tellement de plaisir.

Par conséquent, nous pourrions, pendant une minute, émettre quelques hypothèses concernant cet écart de 300 millions de dollars. Bien sûr, nous appuyons tous les femmes et les hommes exceptionnels qui portent l'uniforme, particulièrement ceux qui sont en Afghanistan. Qu'aurions-nous pu acheter avec 300 millions de dollars? Qu'aurions-nous pu faire avec cet argent?

**Vam Denis Rouleau:** Tout d'abord, comme je l'ai déjà dit, l'équipement et tout ce dont nous avons besoin du point de vue des opérations sont prioritaires. Par conséquent, nous finançons les opérations. À la fin de la journée, aucun soldat, marin ou aviateur n'a manqué de quoi que ce soit pour faire son travail. C'est ce que nous faisons d'emblée.

**Mme Bonnie Crombie:** Aucun contrat stratégique relatif aux hélicoptères, à l'équipement...?

**Vam Denis Rouleau:** C'est mon point suivant. Du point de vue des opérations, il n'y a aucune perte.

Si on se penche ensuite sur les trois niveaux de SMA qui doivent élaborer un budget, tous les dossiers urgents sont déjà financés. Les fonds ont déjà été comptabilisés. Il faut plus de temps pour faire avancer les dossiers qui restent, ceux qui arrivent trop tardivement au cours de l'exercice et, par conséquent, engager les dépenses. C'est le problème avec ces dossiers.

• (1625)

**Le président:** Merci.

Monsieur Shipley, vous avez cinq minutes.

**M. Bev Shipley (Lambton—Kent—Middlesex, PCC):** Merci, monsieur le président.

Merci madame Fraser d'être ici aujourd'hui. J'aimerais également remercier nos invités.

J'aimerais revenir sur une question. Ces 33 milliards de dollars en biens, 19 ou 20 milliards de dollars en budgets, si vous aviez...?

Madame Fraser, dans votre rapport, vous avez dit de notre ministère qu'il était l'un des plus grands du gouvernement. Lequel est le plus grand?

**Mme Sheila Fraser:** En ce qui a trait aux responsabilités, je dirais sans doute les Finances, avec toute la dette publique...

**M. Bev Shipley:** D'accord. Est-ce le seul, cependant, qui...

**Mme Sheila Fraser:** ... avec les paiements de transfert et les choses du genre. Mais un des ministères de service serait... DRH est évidemment un autre très gros ministère, avec la Sécurité de la vieillesse, le Régime de pensions du Canada et ce genre de choses.

**M. Bev Shipley:** S'agit-il donc davantage d'activités courantes ou d'une gestion au jour le jour plus stratégique qui fait en sorte que vous n'avez pas cette variance que nous aurions avec la Défense, ni les préoccupations concernant les 300 millions de dollars et le 1 p. 100? Vous comprenez ce que je veux dire? Est-ce que Ressources humaines dispose également de cette même marge de manoeuvre de 5 p. 100?

**Mme Sheila Fraser:** Il l'aurait.

**M. Bev Shipley:** Donc, est-il plus simple de gérer ce ministère de plus grande envergure que de gérer la Défense à 1 p. 100?

**Mme Sheila Fraser:** Il est évident qu'il est beaucoup plus facile de gérer avec une marge de 5 p. 100 qu'avec une marge de 1 p. 100 parce qu'en tant que ministre...

**M. Bev Shipley:** C'est certain, mais vous avez soulevé la question concernant le fait que si elle était fixée à 5 p. 100, il pourrait très bien y avoir un milliard de dollars.

**Mme Sheila Fraser:** Oui.

**M. Bev Shipley:** Comprenez-vous ce que je veux dire? La raison pour laquelle M. Fonberg semble hésitant, ou aimerait peut-être avoir une marge de 5 p. 100, dépend du fait que vous pourriez avoir un milliard de dollars. J'ai l'impression que les chances d'obtenir ce milliard de dollars dans les autres ministères seraient alors plus faibles en raison de la nature de ces ministères. Est-ce que cela est vrai?

**Mme Sheila Fraser:** Je ne sais pas ce que je peux répondre à ça. Peut-être. Il est certain que les instruments comme les paiements de transfert aux provinces sont plutôt bien connus, tout comme bon nombre de programmes, notamment le Régime de pensions du Canada. Ces montants seraient plutôt faciles à prévoir. Je dirais donc que oui, les programmes de la Défense sont sans doute plus variés.

**M. Bev Shipley:** D'accord. Nous semblons être coincés à 1 ou 5 p. 100 et je... Il n'est pas nécessaire que nous soyons contraints à 1 ou 5 p. 100, mais si nous avons besoin d'orientations, il y a toutes les variables entre ces deux nombres. C'est quelque chose dont nous aimerions sans doute discuter.

Pour ce qui est des sommes d'argent actuellement dépensées, des activités d'approvisionnement en cours à l'heure actuelle, de la reconnaissance de certains dossiers soulevés — vous pourrez sans doute en parler —, nous savons comment se déroulent parfois les activités d'approvisionnement. Vous avez l'argent qui servira pour les propositions, des activités d'approvisionnement sont prévues pour 2008, mais en raison des exigences contractuelles, elles ne se réalisent pas nécessairement au cours de cette année... Par conséquent, je ne sais pas comment cela s'inscrit dans ce contexte.

Mais il me semblait que dans l'armée, si on accorde la priorité à la Défense et que l'enveloppe est de près de 35 milliards de dollars, ça fait beaucoup d'argent dépensé. De plus, si je ne me trompe pas, pour dépasser de quelques millions de dollars il ne faut pas un grand

changement dans un contrat ou une activité d'approvisionnement, ou pour que l'échéance soit dépassée. Est-ce que cela fait également partie du problème? Il existe un processus accéléré pour remplacer certains biens. Le problème consiste-t-il également à essayer de composer avec ceux-ci au cours d'une période comprimée d'une année?

**M. Robert Fonberg:** Pour ces dossiers, nous travaillons avec le ministère des Finances et le Secrétariat du Conseil du Trésor. Ils sont habituellement enclin à faire des reports, particulièrement en ce qui a trait aux fonds pour les dépenses de capital dans les cas où nous avons devancé les coûts et évité toutes surprises. Donc, en ce qui a trait à l'argent qui était disponible au cours de cette année pour procéder à une importante activité d'approvisionnement qui n'a pas eu lieu pour une foule de raisons, le ministère a essentiellement dit qu'il sait que nous avons besoin de cet équipement et que, par conséquent, il reportera ces fonds plutôt que de les laisser aller.

Donc, l'importante question du report, fondée sur la planification des investissements, a, de manière générale, été abordée par le ministère des Finances, monsieur le président.

• (1630)

**Mme Sheila Fraser:** Monsieur le président, puis-je ajouter quelque chose?

**Le président:** D'accord, allez-y.

**Mme Sheila Fraser:** Je crois que le sous-ministre a mentionné, comme nous l'avons aussi mentionné dans le rapport, que l'une des raisons de l'excédent important était le fait que le ministère n'était pas certain de recevoir certains montants et qu'il en obtenait la confirmation seulement une fois qu'une bonne partie de l'année s'était écoulée. C'est une question que nous avons abordée dans des rapports antérieurs sur le système de gestion des dépenses — le fait que des ministères se font confirmer les montants qu'ils vont recevoir pratiquement à la fin de l'année, et alors ils ne peuvent pas les utiliser. Donc, il ne s'agit pas ici seulement des dépenses des ministères; la façon dont le financement est confirmé aux ministères a beaucoup à voir là-dedans.

**M. Bev Shipley:** L'utilisation responsable des fonds a aussi son importance.

Merci.

**Le président:** Merci, monsieur Shipley.

Monsieur Paillé, cinq minutes.

[Français]

**M. Pascal-Pierre Paillé (Louis-Hébert, BQ):** Merci, monsieur le président.

Je siége aussi au Comité permanent de la défense nationale, où on a déjà abordé ce sujet.

Madame Fraser, avez-vous connaissance d'une situation semblable dans un autre ministère ou ailleurs au gouvernement par rapport au surplus qui n'a pas été dépensé?

**Mme Sheila Fraser:** Je présume que oui. Des montants ne sont pas dépensés et dépassent les limites de ministères. Je pense que c'est assez courant et que cela se produit chaque année.

**M. Pascal-Pierre Paillé:** C'est bien, merci.

Examinons un peu plus la situation à la Défense nationale. M. Bachand, mon collègue du Comité permanent de la défense nationale, avait justement posé une question sur l'orientation un peu désorganisée — si je peux me permettre l'expression — relativement aux investissements dans les équipements en aviation. Selon nos informations, ils seraient mal planifiés. Trop d'investissements auraient été faits pour l'achat d'avions, ce qui engendrait peut-être un manque à gagner pour les autres services, par exemple tous les équipements terrestres et maritimes.

Avez-vous des informations à nous donner à ce sujet?

**Vam Denis Rouleau:** Premièrement, comme on l'a dit, nous ne planifions pas par service.

Les plans d'évaluation ou d'approvisionnement de la Défense nationale commencent d'abord par établir quelles sont nos besoins pour nous conformer aux normes que le gouvernement nous impose. En nous basant là-dessus, nous avons un système de scénarios possibles, de situations où les Forces armées peuvent être appelées à opérer. À partir de ces scénarios, nous définissons les capacités dont nous devons disposer. Soit que nous avons déjà ces capacités, soit que nous en aurons besoin. Il est aussi possible que nous ayons de tels équipements et qu'ils doivent être remplacés à cause de leur âge.

Notre système nous permet donc d'identifier de quelles capacités et de quel service on parle. Il n'est pas question d'en donner plus à l'aviation, à l'armée ou à la marine, il faut maintenir nos capacités, compte tenu de leur âge. Il n'est pas question de favoriser l'un plus que l'autre.

**M. Pascal-Pierre Paillé:** Selon moi, cela manque de planification. Vous dites ne pas être en mesure d'investir par service. Selon moi, il est quand même difficile de planifier à long terme. Ne croyez-vous pas que cela puisse créer des problèmes à long terme?

Prenons l'exemple des frégates. On sait qu'il faut un certain temps pour les fabriquer. Si vous ne planifiez pas à long terme par service, lorsque vous aurez des besoins, ne sera-t-il pas parfois trop tard, ou les équipements ne seront-ils pas désuets lorsqu'ils seront commandés?

**Vam Denis Rouleau:** Ce ne sera pas le cas. Pour démontrer que notre système de vérification fonctionne, prenons votre exemple des frégates.

Nous savons que le remplacement des frégates se fera dans plusieurs années. C'est pourquoi il existe présentement un programme de modernisation des frégates, pour faire le pont. On ne considère pas seulement la marine, l'aviation ou l'armée de terre. En réalité, notre plan développement est très perfectionné. Il part de la théorie et va jusqu'aux divers scénarios. De quoi avons-nous besoin pour satisfaire les exigences du gouvernement? De quelles capacités devons-nous disposer au cours des 20 prochaines années? Ce plan va dans les détails et répond à tous les besoins. Toutefois, cela ne se fait pas nécessairement par service, mais plutôt par besoin.

• (1635)

**M. Pascal-Pierre Paillé:** C'est bien.

Madame Fraser, comment réagissez-vous en entendant ces commentaires sur une planification qui n'est pas par service? Qu'en dites-vous? Cela vous inquiète-t-il?

**Mme Sheila Fraser:** Ce n'est pas une question que nous avons étudiée spécifiquement, mais on sait qu'il y a une planification à long terme du matériel et des équipements qui, d'après ce que l'on a vu, est assez étoffée et détaillée. Cela nous satisfait. Évidemment, il faut que cela soit fait en fonction des plans opérationnels.

Nos forces armées sont maintenant unifiées; elles ne sont plus séparées. On s'attend donc à ce qu'il s'agisse d'un plan d'ensemble qui tienne compte des ressources pour l'ensemble des Forces canadiennes.

**M. Pascal-Pierre Paillé:** J'ai une dernière question, vu qu'il ne me reste plus de temps.

Croyez-vous que la Défense nationale tente d'en faire trop? Cela dilue-t-il la qualité?

**Mme Sheila Fraser:** Je n'ai pas fait d'évaluation là-dessus, alors je n'oserais pas faire de commentaires.

[Traduction]

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Paillé.

Monsieur Weston, vous avez la parole pour cinq minutes.

**M. John Weston (West Vancouver—Sunshine Coast—Sea to Sky Country, PCC):** Je vous remercie pour votre rapport et pour votre présence parmi nous.

Pour les Canadiens, c'est tellement normal de voir la vérificatrice générale assise aux côtés du sous-ministre de la Défense.

Nous avons des invités du Mali. Je suis allé au Congo il y a un an, et les militaires exercent un véritable contrôle dans différents secteurs du pays. Donc je me demande une chose. Qu'est-ce qui fait la difficulté des vérifications au ministère de la Défense, et de quoi devrions-nous peut-être nous préoccuper, en tant que Canadiens, pour les temps à venir?

Vous avez eu accès à beaucoup d'information confidentielle, et on nous dit que nos libertés en tant que Canadiens sont protégées, que l'influence des militaires n'ira jamais au-delà d'un certain niveau, mais auriez-vous des commentaires à faire à ce sujet? Était-il plus difficile de faire la vérification du ministère de la Défense que d'autres ministères, ou est-ce que ça pourrait devenir plus difficile?

**Mme Sheila Fraser:** Non, je dirais que ce n'était pas une vérification particulièrement difficile, parce que nous sommes continuellement à la Défense. Nous avons de très bons rapports avec ce ministère. Les gens sont très ouverts et ils coopèrent bien avec nous. En fait, nous avons de bons rapports avec tous les ministères; aucun ne pose de difficulté particulière.

Évidemment, la Défense est un important... je ne dirais pas « client », mais nous faisons beaucoup de travail dans ce ministère étant donné les montants qu'il dépense et son importance pour les Canadiens. Nous faisons au moins une ou deux vérifications du rendement chaque année et nous faisons aussi une vérification financière, alors nous y passons vraiment beaucoup de temps.

**M. John Weston:** J'aimerais vous poser une question, monsieur Fonberg. Diriez-vous que les Canadiens bénéficient d'une protection que d'autres pays n'ont peut-être pas, nos militaires étant assujettis à des autorités civiles de sorte que la vérificatrice générale dispose du pouvoir d'accès et de surveillance que nous souhaitons?

Ce n'est qu'une question.

**M. Robert Fonberg:** Merci, monsieur le président.

Je ne sais pas exactement quoi vous répondre. Je pourrais commencer par parler de la Loi sur la défense nationale, qui attribue clairement la responsabilité des ressources au volet civil de l'organisation, le ministre me déléguant cette responsabilité, et ce pour toutes les ressources de l'organisation. Au bout du compte, ça signifie qu'on surveille réellement ce que font les militaires. C'est un mécanisme de contrôle essentiel. Il en découle que les responsabilités du chef et les miennes sont très claires.

Et du point de vue de la vérificatrice générale, tout ce qui est prévu dans les politiques du Conseil du Trésor dans ces domaines, les exigences en matière de transparence et les systèmes financiers que nous devons utiliser font en sorte que la vérificatrice et son personnel ont accès à l'information nécessaire pour s'assurer que nous faisons réellement ce que nous disons.

**M. John Weston:** Merci.

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Weston.

Monsieur Christopherson, vous avez de nouveau la parole, pour cinq minutes.

**M. David Christopherson:** Je vous remercie, monsieur le président.

J'ai seulement une autre question à poser, concernant les paragraphes 5.21 et 5.22 de la page 10, sur la planification axée sur les capacités. Je cite:

La planification axée sur les capacités est le processus utilisé par la Défense nationale pour déterminer la capacité dont les Forces canadiennes auront besoin à l'avenir. Elle comprend l'analyse de scénarios fondée sur la politique de défense établie par le gouvernement et l'évaluation du contexte de sécurité actuel et futur.

Et voici la dernière phrase du paragraphe: « Il s'agit d'un processus important qui permet d'établir l'orientation stratégique nécessaire à la planification des ressources. »

Tout d'abord, pourriez-vous m'expliquer ce paragraphe en utilisant des mots que je pourrais comprendre? Le sens n'est pas clair pour moi.

Je vais vous poser deux autres questions, auxquelles vous pourriez répondre quand vous aurez le temps.

Le paragraphe 5.22 dit ce qui suit:

Même si le Ministère juge depuis de nombreuses années qu'il faut mettre en place une planification axée sur les capacités, nous avons constaté que ce processus était toujours en voie d'établissement. Au moment de notre vérification, le Ministère nous a informés qu'il avait réalisé l'analyse de 8 des 18 scénarios qui seront utilisés pour déterminer les capacités requises. Les représentants de la Défense nationale ont indiqué que ces 8 scénarios définissaient la majorité des capacités requises par les Forces canadiennes.

Je n'ai pas compris un mot, de ce que vous voulez dire par « scénario », etc.

Si vous pouviez commenter ces deux paragraphes, je vous en serais reconnaissant. Merci.

• (1640)

**M. Robert Fonberg:** Merci monsieur le président. Je vais vous donner une réponse, puis je laisserai la parole au vice-amiral.

Lorsque je suis entré en fonction il y a deux ans, la notion de planification axée sur les capacités m'a donné de la difficulté, et voici ce qui en est ressorti, quand nous avons expliqué à notre ministre et au Cabinet pourquoi la Stratégie de défense Le Canada d'abord et un engagement à long terme en matière de financement étaient si importants.

Un exemple pertinent à l'époque était la planification des interventions pour une crise de SRAS ou une pandémie. On n'attend

pas que la pandémie survienne; la solution, dans ces situations, on ne la trouve pas n'importe où, comme dans un dépanneur. Il faut avoir un laboratoire de niveau 4. Il faut un réseau d'agents de santé publique, au gouvernement fédéral et dans les autres ordres de gouvernement. Il faut comprendre les responsabilités des gens dans les aéroports, et les cadres réglementaires. Tous ces aspects s'imbriquent pour constituer des capacités, des capacités qui permettent de réagir à une pandémie, qui permettent aux militaires d'assumer une des six missions qui figurent dans la Stratégie de défense Le Canada d'abord, où on a recours à l'aviation, à l'armée et aux ressources maritimes, et où la formation entre en jeu. Quand on pense aux Olympiques, par exemple, si nous n'avions pas eu toutes ces ressources et si nous n'avions pas su comment les combiner, nous n'aurions jamais pu planifier le volet « sécurité » des Olympiques et le mettre en application.

Ce qui nous ramène un peu à la question qui a été posée concernant la planification par secteur. Nous basons notre planification sur les capacités jugées nécessaires, selon ce dont le pays aura besoin à l'avenir en matière de défense et de sécurité.

Voilà comment je résumerais la question, monsieur le président. J'invite le vice-amiral à donner plus de détails.

**Vam Denis Rouleau:** En fait, nous appelons ça le cycle de vie du développement des capacités. Nous commençons tout d'abord par définir ce que nous appelons l'ESA — l'environnement de sécurité de l'avenir —, c'est-à-dire ce à quoi le monde ressemblera au cours des 20 prochaines années. On connaît ainsi l'environnement dans lequel nous serons appelés à œuvrer. À partir de cet environnement, nous imaginons des scénarios. Ces scénarios sont simplement des événements dans le cadre desquels les forces armées devraient jouer un certain rôle.

L'un de ces scénarios pourrait être nos activités actuelles en Afghanistan. Il pourrait s'agir d'un incident national, de quelque chose qui se passerait ici. Ça pourrait aussi être quelque chose comme un podium ou la sécurité pendant les Olympiques. Nous avons commencé par dresser une liste de 18 scénarios que nous avons définis. Nous avons découvert, après avoir élaboré les huit premiers scénarios, qu'ils couvraient pratiquement tous les événements et les domaines où les forces armées pourraient être appelées à agir. C'est la raison pour laquelle nous avons huit scénarios pleinement définis et élaborés, au lieu de 18.

Nous établissons ensuite une capacité à partir de ces scénarios, de façon à respecter l'orientation et les visées du gouvernement, ainsi qu'à répondre à ses attentes envers les forces armées. Pour faire ce qu'on nous demande, nous avons besoin d'une certaine capacité, qu'il s'agisse d'un groupe opérationnel naval qui sera envoyé à l'étranger, d'une brigade entière ou d'un contingent de forces terrestres, ou encore d'un groupe de CF-18 ou d'aéronefs de transport nécessaires pour accomplir une certaine mission. On établit ainsi la capacité.

Une fois que c'est fait, on examine ce que l'on a. On se penche aussi, ce qui est très important, sur la durée utile prévue de ce que l'on possède. Nous savons que chacun de ces éléments devra un jour être remplacé, comme c'est le cas de nos navires de combat et de nos aéronefs, ainsi que de tous les autres appareils de l'armée. Une fois cela établi, on sait à quel moment on devra commencer à remplacer ces capacités.

Nous utilisons pour ce faire la feuille de route des capacités stratégiques, qui établit très précisément, en fonction du temps, à quel moment nous devons commencer à remplacer les frégates, les CF-18 et tous les appareils qui constituent notre capacité. Dans l'ensemble, c'est ce que ça définit. Un plan d'investissement entre aussi en ligne de compte. En fait, le plan d'investissement est l'enveloppe budgétaire à l'intérieur de laquelle doit s'inscrire le développement de cette capacité. Nous n'avons pas le choix. Nous devons respecter ces crédits. Par conséquent, nous combinons cette capacité avec la marge de manœuvre budgétaire dont nous disposons, puis nous établissons un ordre et échelonons tout ça de façon à conserver notre capacité tout en respectant notre enveloppe budgétaire.

•(1645)

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Christopherson.

Nous allons maintenant passer à M. Young, pour cinq minutes.

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

Je souhaite la bienvenue à tous les gens présents à notre réunion d'aujourd'hui.

Monsieur Fonberg, j'aimerais vous poser une question. Votre rapport m'a vivement intéressé. Vous y avez indiqué que vous êtes une organisation très active et axée sur les missions, et que vous êtes occupés par les opérations en Afghanistan... les opérations de sécurité dirigées par la GRC en prévision des Jeux olympiques de Vancouver 2010 et des réunions à venir du G8 et maintenant du G20, de même que par la mise en œuvre de la Stratégie de défense Le Canada d'abord. Comme nous le savons, la Stratégie de défense Le Canada d'abord comporte de nouvelles initiatives décisives en matière de souveraineté dans l'Arctique canadien.

Ma question est donc la suivante: peut-on dire que cette période est la plus active en ce qui a trait aux missions à l'étranger et au pays depuis la Seconde Guerre mondiale?

**Une voix:** La Corée.

**M. Terence Young:** Depuis la Corée?

**M. Robert Fonberg:** Oui, depuis la Corée.

**M. Terence Young:** D'accord, depuis la Corée.

Alors j'aimerais poser une question à Mme Fraser. Dans vos délibérations, est-il raisonnable de dire que votre rapport devrait être examiné dans ce contexte?

**Mme Sheila Fraser:** Absolument. Oui.

**M. Terence Young:** Alors avez-vous évalué la façon dont le ministère de la Défense a géré l'argent et les fonds dans ce contexte? Ou avez-vous conservé les mêmes normes élevées et présenté le meilleur rapport que vous pouviez pour les aider à améliorer leurs opérations?

**Mme Sheila Fraser:** Je ne sais pas si j'interprète cela correctement, mais j'irais jusqu'à dire que si l'on devient plus actif et que l'on effectue davantage d'opérations, on doit se montrer encore plus rigoureux pour la planification, la gestion financière, et tout particulièrement la gestion des ressources.

**M. Terence Young:** Exactement. Merci.

Vice-amiral, en ce qui concerne l'organisation axée sur les missions, on mentionnait dans le rapport l'existence d'un comité exécutif. Je voulais vous questionner à ce sujet. On mentionnait que le comité exécutif comptait un sous-ministre délégué qui était le

dirigeant principal des finances. S'agit-il de la même personne qui siège à ce comité?

**Vam Denis Rouleau:** Au comité exécutif?

**M. Terence Young:** Oui.

**Vam Denis Rouleau:** Au comité exécutif, nous avons le sous-ministre...

**Un témoin:** Délégué.

**M. Terence Young:** Délégué, je vois.

Êtes-vous le dirigeant principal des finances?

**Un témoin:** Non.

**M. Terence Young:** D'accord, alors vous ne siégez pas à ce comité.

**Un témoin:** Non.

**M. Terence Young:** J'aimerais savoir comment la mise en œuvre de ce comité ou les réunions régulières peuvent vous aider à prévoir que vous pourriez avoir des surplus de 300 millions de dollars à la fin de l'année, pour le savoir à l'avance de façon à pouvoir les utiliser pour financer vos priorités si c'est ce que vous voulez.

**M. Robert Fonberg:** Les recommandations à cet égard seraient en fait présentées au Comité des finances de la Défense, dont le dirigeant principal des finances fait partie.

**M. Terence Young:** C'est ainsi que vous éviteriez que cela se reproduise.

**M. William F. Pentney (sous-ministre adjoint, ministère de la Défense nationale):** Oui, et le comité stratégique exécutif de la Défense devrait nous aider à comprendre, si l'on dispose de 300 millions de dollars, à quel endroit il serait stratégique de les investir...

**M. Terence Young:** En effet.

**M. William F. Pentney:** ... à supposer que nous ayons le temps de prendre une décision stratégique appropriée. Mais le Comité des finances de la Défense devrait traiter l'information en fonction des recommandations; le comité stratégique exécutif de la Défense devrait établir la stratégie globale en ce qui a trait à nos priorités à court, moyen et long terme.

**M. Terence Young:** Merci.

Monsieur Fonberg, comme l'ancien chef d'état-major de la Défense Rick Hillier l'a dit, vous n'êtes pas un ministre ordinaire. J'aimerais donc mieux comprendre à quoi réfère la gestion des risques au ministère de la Défense, parce que ça doit être très complexe, et les risques de qui est-ce que vous gérez?

**M. Robert Fonberg:** Je crois qu'il serait approprié de dire que nous gérons deux types de risques. Nous gérons les risques opérationnels, qui sont l'une des principales responsabilités du chef d'état-major de la Défense; et nous gérons les risques liés à la gestion, où se situe le type de risques auxquels la vérificatrice générale a fait référence, et qui sont l'une de mes principales responsabilités.

Alors en ce qui a trait aux risques opérationnels, la meilleure personne pour en parler serait le vice-amiral; et en ce qui a trait aux risques liés à la gestion et à l'excellence en gestion, je crois que ce dont nous discutons aujourd'hui en constitue une grande partie, bien que ce ne soit pas exhaustif.

•(1650)

**M. Terence Young:** Est-ce que cela porte sur la gestion des risques de nature financière, ou est-ce que ça se rapporte aussi aux vies humaines?

**M. Robert Fonberg:** Du côté opérationnel, cela touche les vies humaines.

**M. Terence Young:** Voulez-vous nous en dire plus à ce sujet?

**Vam Denis Rouleau:** La responsabilité d'évaluer les risques pour toutes les forces qui sont mises en danger, de déterminer si elles ont l'équipement approprié, d'établir ce qui doit être fait, de se rendre sur place et de décider de les envoyer revient entièrement au chef d'état-major de la Défense.

**M. Terence Young:** Merci.

**Le président:** Merci, monsieur Young.

Madame Crombie, vous avez cinq minutes.

**Mme Bonnie Crombie:** Mme Hall Findlay aimerait poser la première question.

**Mme Martha Hall Findlay (Willowdale, Lib.):** Merci, monsieur le président et madame Crombie.

En fait j'aurais une question rapide pour la vérificatrice générale. Ça ne concerne pas vraiment la défense, je m'en excuse, messieurs.

C'est à propos d'une chose que vous avez dite il y a quelques temps. Il se peut que j'aie mal compris, mais peut-être pourriez-vous simplement vous expliquer.

Il s'agit d'un commentaire à propos des ministères qui ne connaissent pas le plein montant qui leur sera affecté avant que l'exercice ne soit bien entamé, et qui ont donc de la difficulté à savoir le montant qu'ils pourront dépenser. Il me semble que ce doit être très difficile pour tous les ministères de ne pas connaître l'ensemble des dépenses du gouvernement, et une fois que ces renseignements sont connus, quel que soit le cycle budgétaire, vers la fin de l'exercice financier, on a tendance à les voir engager des dépenses pour des choses dont ils n'ont pas réellement besoin, uniquement pour conserver ce budget. Nous savons que ça arrive partout dans le secteur privé. Pourriez-vous nous en dire davantage?

Ça me préoccupe réellement de penser qu'une grande partie de l'argent est affectée aux ministères bien après le début de l'exercice et que ceux-ci se disent alors « Oh, nous n'avions pas prévu tant d'argent; nous ne savions pas que nous allions l'avoir, mais nous sommes mieux de le dépenser ».

**Mme Sheila Fraser:** Je crois que la meilleure façon de comprendre est de comparer le budget au budget principal des dépenses. Vous constaterez que le budget principal des dépenses est beaucoup moins élevé que le budget simplement en raison du temps qu'il faut pour la préparation de ce budget principal, alors les ministères demandent des budgets supplémentaires des dépenses deux ou trois fois durant l'exercice.

Il y a souvent des choses courantes qui s'inscrivent dans le budget supplémentaire des dépenses, des augmentations salariales ou autres, mais il y a aussi d'autres éléments fondamentaux qui sont connus au moment du budget mais qui ne sont pas ajoutés au budget principal, et c'est pourquoi ils ne viendront que plus tard dans l'année. Il y a déjà eu des budgets supplémentaires des dépenses passés en mars, ce qui ne devrait pas se produire étant donné que les ministères ne sont pas sensés dépenser l'argent qui n'a pas été alloué par le Parlement. Alors comment se pourrait-il que des fonds soient affectés en mars, à la fin de l'exercice? Ça ne fait aucun sens, mais c'est comme ça que ça se passe.

Nous avons procédé à la vérification du système de gestion des dépenses et avons constaté que le gouvernement essayait de changer les choses. Mais un des meilleurs exemples cette année est le crédit 35, puisqu'il n'y avait tout simplement pas suffisamment de temps pour intégrer ces initiatives au budget principal, et que si on avait attendu le budget supplémentaire normal avant de procéder, personne n'aurait reçu l'argent avant la fin de l'exercice.

C'est donc un problème pour les ministères de ne jamais avoir la certitude de recevoir les fonds. S'ils veulent se montrer prudents, ils doivent attendre d'en avoir la certitude avant de lancer des programmes. Alors quand ils reçoivent leur argent, disons, en décembre, il leur reste trois mois pour mettre le programme en place, et ils touchent quand même le plein montant qui leur est accordé.

Il y a donc un problème sur la façon dont les fonds sont alloués et sur le moment où les ministères fédéraux reçoivent la confirmation. J'ajouterais, et je ne pense pas que ce soit une surprise pour personne, que c'est encore plus vrai au moment où l'on se parle puisque personne ne sait s'il y aura ou non des élections, et il y a de fortes chances qu'il n'y ait pas de budget supplémentaire des dépenses pour de nouveaux programmes. Je crois donc que les ministères doivent être encore plus prudents de ne pas faire ce que nous appelons la gestion de trésorerie et de ne pas se fier là-dessus. Il y a donc un problème quant à la façon dont les ministères reçoivent les fonds au cours de l'exercice.

**Le président:** Deux minutes, Bonnie.

**Mme Bonnie Crombie:** J'ai quelques questions rapides alors.

Ma question concerne la surprogrammation. J'aimerais mieux comprendre de quoi il s'agit. Est-ce comme Air Canada, monsieur Fonberg, qui vend plus de billets qu'elle n'a de places disponibles? Combien d'activités prévues sont actuellement susceptibles de surprogrammation, et combien cela peut-il représenter dans le budget?

**M. Robert Fonberg:** Je demanderais au directeur financier ou au vice-amiral de parler du type de surprogrammation ministérielle visée, mais il s'agit clairement d'un outil stratégique important que nous pouvons utiliser en cours d'exercice en ce qui concerne la gestion.

Mais je m'adresse au vice-amiral, ou au directeur financier, Kevin, l'un de vous voudrait-il parler de l'affectation des ressources et de la surprogrammation à cet égard?

•(1655)

**Vam Denis Rouleau:** Oui.

Essentiellement, durant un exercice financier, pour nous donner la marge de manoeuvre dont nous souhaitons bénéficier durant l'année, et en sachant que certains projets, certaines acquisitions ou certaines opérations n'avanceront pas aussi vite que prévu durant l'année, nous surprogrammons à un montant qui se situe entre 400 et 500 millions de dollars. Ce que ce montant nous permet de faire, en fait, à mesure que nous avançons dans l'année, aux premier, deuxième et troisième trimestres, c'est de réduire ces montants, et l'objectif est d'arriver à moins de 1 p. 100 d'écart à la fin de l'exercice.

Nous nous fondons sur des données historiques quant aux retards d'exécution. Nous le faisons pour le crédit 1, mais aussi pour le crédit 5; nous avons procédé ainsi pour l'exercice 2007-2008, pour les exercices précédents, et encore pour le dernier exercice, nous avons démontré que les montants étaient très près de ceux que nous visions. De plus, le fait de revoir l'état d'avancement des travaux à chaque trimestre nous a permis d'atteindre le niveau que nous devions atteindre durant l'exercice, dans les limites des crédits parlementaires qui nous sont accordés et des sommes pouvant être reportées.

**Mme Bonnie Crombie:** Quelle souplesse vous donne le budget? Avez-vous des ressources de côté en cas de crise? Et si oui, quel est ce montant?

**M. Robert Fonberg:** Je ne suis pas certain de bien comprendre ce que vous voulez dire par « crise ». L'engagement du gouvernement envers le ministère est tel qu'en plus de l'enveloppe budgétaire de la Stratégie de défense Le Canada d'abord, il finance les opérations de déploiement qui s'ajoutent au budget déjà prévu dans la Stratégie de défense Le Canada d'abord.

Dans le cas de l'Afghanistan, par exemple, le gouvernement finance séparément le coût supplémentaire associé aux opérations. Donc s'il survenait une crise, une tempête de verglas ou quelque chose du genre, et si les ressources nécessaires étaient supérieures à ce que nous pouvons normalement gérer à l'intérieur de l'organisation avec le peu de souplesse dont nous disposons, nous nous attendrions, et je crois que le gouvernement comprendrait, à obtenir du financement supplémentaire pour gérer la crise dans ce contexte.

**Le président:** Merci beaucoup, madame Crombie.

Une dernière question, monsieur Saxton, vous avez cinq minutes.

**M. Andrew Saxton:** Merci, monsieur le président.

Je vais partager mon temps avec M. Shipley, s'il en reste.

Ma première question s'adresse au vice-amiral Rouleau.

Ma question concerne ma collègue Mme Crombie, qui ramène constamment la question de l'excédent de 300 millions de dollars qui n'a pas été dépensé. J'aimerais simplement que les choses soient claires. Étant donné que ce montant n'a pas été dépensé, est-ce qu'un des membres des Forces canadiennes est privé de l'équipement dont il aurait besoin?

**Vam Denis Rouleau:** La réponse est non.

**M. Andrew Saxton:** Un programme ou un projet a-t-il été jeté aux oubliettes parce que ce montant n'a pas été dépensé?

**Vam Denis Rouleau:** La réponse est encore non. Certains projets auraient pu être mis de l'avant si nous avions eu le temps de les exécuter, mais non.

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

Ma prochaine question s'adresse à M. Fonberg.

À propos de la recommandation formulée par la vérificatrice générale au point 5.55, vous dites dans votre plan d'action qu'un nouveau cadre de gestion des risques a été approuvé en juillet 2009. Pouvez-vous préciser quelques étapes intermédiaires? Êtes-vous confiant d'atteindre ces étapes?

**M. Robert Fonberg:** En fait, les étapes intermédiaires énoncées dans notre plan d'action touchent l'approbation du profil des risques de l'organisation et des priorités de la défense en février 2010, et les décisions liées aux plans d'activités de niveau 1 basées sur les risques prévues pour mars 2010, et nous partions ensuite de là. La gestion intégrée du risque, comme je l'ai dit plus tôt, est extrêmement

complexe. Je crois que nous avons bien préparé le terrain. Je le redis, les choses se mettront en place. Le cadre de gouvernance sera établi dans le contexte de la stratégie de niveau 0. Tout dépendra de son exécution, et il s'agit là d'une question de culture.

**M. Andrew Saxton:** Merci.

Je passe maintenant la parole à mon collègue, M. Shipley.

**M. Bev Shipley:** J'ai seulement deux ou trois points rapides, monsieur le président.

Plus tôt, monsieur Fonberg, vous avez dit quelque chose au sujet des taxes. Ça avait des incidences sur le montant d'argent. Je n'ai pas très bien compris s'il s'agissait d'un crédit ou si on vous a imposé des taxes qui ne...

**M. Robert Fonberg:** Ce n'est probablement pas le terme exact qui aurait dû être utilisé. Je ne me rappelle pas exactement de quel budget il s'agissait, le budget 2006 ou le budget 2005, dans lequel le gouvernement a annoncé qu'il chercherait à obtenir des économies en approvisionnement dans le cadre du processus d'approvisionnement à la suite des différentes façon de faire de Travaux publics, de l'ordre de un milliard de dollars, et qui augmenterait à environ un milliard de dollars par année. Le gouvernement chercherait à réduire les services votés des ministères proportionnellement à cette somme, en fonction de leur activité d'approvisionnement réelle sur plusieurs années. Cette année-là, nous pensions que cette somme serait soustraite de nos services votés, mais plus tard la même année, la décision a été prise de ne pas retirer cet argent.

Donc, le terme taxe n'est pas celui qui convient vraiment, mais tous les ministères qui exercent des activités d'approvisionnement devaient réaliser des gains en matière d'efficacité par rapport à ce montant. L'argent nous a été retourné, et c'est ce qui nous a surpris.

• (1700)

**M. Bev Shipley:** D'accord. Je passe à ma prochaine question.

À la partie 5.31 de votre plan d'action, vous parlez de l'échéance finale. J'aimerais simplement obtenir une confirmation pour le comité.

Il est écrit: « Le processus de planification ministérielle devrait être entièrement intégré d'ici novembre 2010 en vue du cycle de planification de l'année financière 2012-2013. » Je suppose que cela signifie que vous vous assurez que le cycle est en place. Il est ensuite écrit: « Une mise en oeuvre progressive est prévue étant donné les complexités inhérentes à... » Êtes-vous toujours sur la bonne voie à ce sujet?

**M. Robert Fonberg:** Oui, absolument.

**M. Bev Shipley:** D'accord.

Mon dernier commentaire, alors, vise simplement à vous dire que j'apprécie beaucoup, tout comme nous tous ici je crois, le travail que vous faites, le travail que vous faites pour nos hommes et nos femmes, et bien franchement, pour notre défense, monsieur, de même que ce que vous faites pour ce merveilleux pays qu'est le nôtre.

Je sais que nous avons procédé à une vérification, et je suis simplement très heureux de voir que les choses progressent. Toutes les vérifications semblent révéler certaines irrégularités, et bien franchement, c'est de cette façon que nous apprenons. Ce qui compte, c'est que nous apprenions et que nous allions de l'avant. Je crois que ce que je retire de cette expérience, sans adopter une attitude partisane d'un côté ou de l'autre, c'est que vous allez de l'avant et que vous suivez des étapes logiques en ce qui concerne votre responsabilité fiduciaire. Je crois que nous devrions tous l'apprécier. Je vous remercie beaucoup.

**Des voix:** Bravo!

**Le président:** Chers collègues, ceci conclut les deux séries de questions. Je vais maintenant demander à la vérificatrice générale et au sous-ministre Fonberg s'ils ont des observations finales. Nous avons deux motions à examiner après les observations finales.

Madame Fraser.

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

J'aimerais simplement remercier le comité de l'intérêt qu'il porte à notre rapport. J'ajouterais que nous sommes heureux de la réponse du ministère et du plan d'action qu'il a produit. Nous serons heureux de participer à d'autres audiences du comité.

**Le président:** Merci, madame Fraser.

Monsieur Fonberg, avez-vous un dernier commentaire?

**M. Robert Fonberg:** Depuis que je travaille au sein de cette organisation, j'ai été frappé de constater à quel point la tâche est complexe. Nous ne serons jamais parfaits, mais nous nous efforcerons d'atteindre la perfection. Notre intention est évidemment et très sérieusement de nous améliorer continuellement.

Nous accueillons favorablement le rapport de la vérificatrice générale. Nous apprécions certainement l'intérêt du comité. Bien que mes collègues pourraient me tuer à cause de ce que je vais dire — et ils ont la capacité de le faire —, nous serions heureux de revenir ici régulièrement pour expliquer les progrès que nous faisons.

Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Fonberg. Au nom du comité, je vous remercie, vous et les 90 000 hommes et femmes, civils et militaires, qui relèvent de vous, pour le travail que vous faites pour les Canadiens. Votre ministère est des plus complexes. J'ai écouté le témoignage de cet après-midi, et je suis heureux que vous soyez de ce côté-là de la table et d'être moi-même de ce côté-ci.

Encore une fois, je vous remercie beaucoup, et merci à tous les autres témoins.

Nous allons suspendre la séance quelques minutes.

- \_\_\_\_\_ (Pause) \_\_\_\_\_
- 
- (1705)

**Le président:** Nous reprenons nos travaux.

La dernière partie de cette séance sera consacrée à deux motions que Mme Faille a présentées au comité. Elle a donné l'avis nécessaire. Si elle le souhaite, nous pouvons en débattre cet après-midi.

Cela vous plaît-il, madame Faille?

[Français]

**Mme Meili Faille:** Je voudrais remercier le président. Bon nombre d'entre vous savez que j'ai travaillé aux fameuses cassettes audio que nous n'avons reçues que dans les dernières semaines. Je

suis heureuse de constater que le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux a admis qu'il y avait eu des erreurs dans les documents qui vous ont été fournis. Donc, j'espère que vous avez aimé la lecture de ces enregistrements et que vous avez pu bénéficier de ce travail.

Par contre, les deux motions que je propose aujourd'hui visent à pousser un peu plus loin les recherches sur les changements qui se font actuellement dans les approvisionnements en général. La réponse que nous avons reçue du ministère n'est pas datée. Je ne sais pas si la greffière a obtenu la date exacte de ce document, mais celui qui accompagnait les cassettes audio laissait entendre qu'il y avait des avantages à aller de l'avant avec la nouvelle façon de faire de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Cela a piqué ma curiosité à un point tel que je suis allée chercher sur MERX l'ébauche du contrat pour l'appel d'offres auquel ils font référence ici. J'ai de nombreuses inquiétudes. Pour le moment, je demande simplement que le ministère fournisse des justifications. Il s'est engagé également envers le comité à fournir une étude de rentabilisation, que nous n'avons toujours pas reçue. Le président peut-il demander à nouveau qu'on nous l'envoie?

En faisant ma recherche et un suivi sur d'autres dossiers du comité, je me suis rappelée avoir collaboré à des études sur de grands projets en informatique. Le ministère s'était engagé à nous fournir des études de rentabilisation le 10 mars 2009. Je fais référence à une lettre du 3 mars. Plusieurs d'entre nous n'étaient pas présents à ce moment-là. Je regrette que M. Kramp ne soit pas présent, car il pourrait confirmer cette demande.

Dans cette lettre du 3 mars, le ministère s'engageait à nous fournir, d'ici le mois de mars 2009, une étude de rentabilisation sur l'initiative des services partagés. Compte tenu que cela concerne la même chose, l'avis de motion viserait simplement à faire valoir de nouveau la nécessité d'obtenir plus d'informations sur cette nouvelle façon de faire. Cela touche ma première motion.

Voulez-vous traiter des deux motions, étant donné qu'elles sont relativement semblables?

[Traduction]

**Le président:** Laquelle est la première et laquelle est la deuxième? Pouvons-nous leur donner un ordre?

[Français]

**Mme Meili Faille:** Je ne les ai pas présentées dans l'ordre parce qu'elles traitent de deux choses différentes. La première motion demande que le ministère justifie l'utilisation de l'approvisionnement de services, les SREG. L'autre touche l'avis pour commentaires, l'ébauche du contrat, soit la Demande d'expression d'intérêt et de qualification pour ce contrat.

[Traduction]

**Le président:** Commençons par celle qui concerne les avantages et les inconvénients de l'initiative.

Je suppose que vous proposez la motion. Je vais en faire la lecture pour le compte rendu.

[Français]

**Mme Meili Faille:** Je présente cette motion, qui fait suite à une correspondance avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et à un engagement de sa part. D'après ce que j'ai pu comprendre des discussions avec la greffière, vous avez demandé à tous les ministères cités dans la note de vous fournir des études de rentabilisation.

Peut-on réitérer la demande auprès de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour obtenir ce document, puisque ce dernier avait promis de nous le remettre?

• (1710)

[Traduction]

**Le président:** Voici la motion dont nous allons discuter:

Que le Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes demande à TPSGC de lui fournir toutes les politiques de son ministère en matière d'approvisionnement des services ainsi que l'analyse des avantages et des inconvénients des Services de réseau d'entreprise (SREG).

Il est actuellement 17 h 12. Je vais permettre sept ou huit interventions. J'aimerais qu'elles ne dépassent pas une minute.

Monsieur Shipley, je crois que vous souhaitez intervenir.

**M. Bev Shipley:** La première motion, dans laquelle vous demandez que les politiques ministérielles soient fournies, est-elle liée à votre analyse coûts-avantages? Est-ce celle qui a été adoptée et que nous n'avons pas entre les mains? Je veux simplement clarifier ce point. Il y a deux motions distinctes, mais vous avez mentionné l'analyse coûts-avantages pour mars lorsque vous avez parlé de la première motion sur l'ensemble des mémoires et présentations.

Je crois comprendre que la motion sur les politiques ministérielles dont le président vient de saisir le comité est la motion au sujet de laquelle vous souhaitez que d'autres exposés soient faits afin de présenter les résultats des analyses coûts-avantages. Est-ce exact?

[Français]

**Mme Meili Faille:** Oui, c'est exact. La correspondance que nous avons reçue au cours de l'été et qui accompagnait les CD et les cassettes audio mentionne l'utilisation d'un nouveau mode d'approvisionnement à Travaux Publics et Services gouvernementaux Canada. Je voudrais connaître les avantages et les inconvénients de cette façon de procéder.

Je ne sais pas si c'est au cours de l'été, mais probablement que non. Le gouvernement a publié dans MERX une demande d'expression d'intérêt pour le contrat des SREG. Il s'agira de la première utilisation de ce mode d'approvisionnement. Après ce qu'on a obtenu dans les cassettes audio, j'aimerais qu'on nous fournisse une analyse des avantages et des inconvénients de ce mode d'approvisionnement.

Comment se compare-t-il à la NCTTI et aux autres modes d'approvisionnement?

[Traduction]

**Le président:** Monsieur Saxton.

**M. Andrew Saxton:** J'aimerais poser deux questions. D'abord, comment tout cela s'inscrit-il dans l'étude initiale de la vérificatrice générale? Le lien entre les deux m'échappe. Ensuite, je crois que cela concerne plutôt les travaux en cours, ce qui devrait relever des opérations gouvernementales et non de notre comité.

[Français]

**Mme Meili Faille:** Je n'ai pas compris toutes les questions.

[Traduction]

**M. Andrew Saxton:** Ma première question est de savoir comment tout cela s'inscrit dans l'étude initiale de la vérificatrice générale, car c'est la question sur laquelle le Comité des comptes publics doit vraiment se pencher.

[Français]

**Mme Meili Faille:** Le travail du comité visait à obtenir les cassettes audio et à savoir si le ministère avait fait toutes les études de rentabilisation exigées par la vérificatrice générale. Dans l'optique où on essaie de déterminer si le ministère a fait tous les travaux préalables, s'il répond aux engagements qu'il a pris, il faut savoir où il en est rendu concernant la question des contrats. Cette information complète celles qu'on a obtenues au cours de l'été, notamment les témoignages des gens du Conseil du Trésor. On a noté que ces gens n'avaient pas la moindre idée du montant des économies réalisées par l'entremise de ces contrats.

Dans le cadre des études que nous avons effectuées, il y a quand même un suivi sur ce qui se passe concernant le dossier de Secure Channel ainsi que d'autres dossiers. J'ai fait allusion plus tôt à une autre correspondance. Il y a un lien avec ce qui va se passer du côté du contrat des SREG, et je pense qu'on a besoin d'information, à tout le moins des analyses sur les avantages et les inconvénients que comporte l'utilisation de ce genre de mécanisme d'approvisionnement. C'est relié à la dernière étude de la vérificatrice générale, qui touche les services informatiques.

• (1715)

[Traduction]

**M. Andrew Saxton:** Alors est-ce que cela ne relèverait pas plutôt du Comité des opérations gouvernementales?

[Français]

**Mme Meili Faille:** Monsieur le président, me permettez-vous de prendre la parole? Nous débattons une question, présentement.

[Traduction]

**Le président:** Allez-y, madame Faille.

[Français]

**Mme Meili Faille:** En fait, compte tenu du fait que c'est nous qui avons étudié tout le contenu des cassettes audio et qui avons fait face à des difficultés pour obtenir des renseignements concernant le contrat des SREG ainsi que pour faire en sorte que la balle soit renvoyée au Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires; compte tenu également de ce qui se passe actuellement et de l'accélération des procédures visant à établir ce mécanisme, je pense que nous nous devons d'examiner celui-ci ou d'être renseignés sur ce qui se passe. Je pense que le comité est maître de ses travaux. Quoi qu'il en soit, c'est vraiment relié aux recommandations que la vérificatrice générale a faites au cours des quinze dernières années.

[Traduction]

**Le président:** Monsieur Young.

**M. Terence Young:** Je vous remercie, monsieur le président.

Je constate que les deux motions sont très similaires. Elles concernent la question dont nous avons discuté précédemment. Ce qui me préoccupe, ce sont toutes les questions liées aux ententes conclues entre la fonction publique et des entreprises ou des personnes du secteur privé qui sont disposées à faire part de leurs connaissances, de leurs idées, de leurs inventions et de leurs méthodes à tous les ministères du gouvernement du Canada. Si notre comité ou n'importe quel autre fait quoi que ce soit pour miner ces ententes en vertu desquelles des Canadiens font généreusement profiter au gouvernement fédéral de leurs connaissances et de leurs capacités afin de l'aider à s'améliorer... Ils souhaitent que le gouvernement atteigne ses objectifs, qu'il s'améliore et qu'il devienne meilleur.

Imaginons que, pour conclure une entente, nous disions: « Venez nous rencontrer pour nous dire tout ce que vous savez à ce sujet. Nous promettons que les renseignements que vous nous communiquerez demeureront confidentiels; nous ne révélerons à personne vos secrets commerciaux. » Si notre comité fait ensuite quelque chose qui contrevient à ces ententes et qu'il trahit la confiance de ces personnes, les répercussions à long terme sur le gouvernement dans son ensemble pourraient être énormes. Et cela vaut pour tous les ministères. Si les Canadiens et les entreprises canadiennes refusaient de nous communiquer ces connaissances et que nous ne pouvions y avoir accès, cela constituerait un immense pas en arrière.

Je tiens à faire part de cette préoccupation au comité. Le compte rendu indique que j'ai déjà exprimé cette préoccupation dans le passé. Je tiens à l'exprimer encore aujourd'hui, afin que le compte rendu en fasse état relativement à cette motion.

**Le président:** Monsieur Weston.

[Français]

**M. John Weston:** Merci, monsieur le président.

Je pense que d'habitude, nous avons tendance à appuyer une proposition qui est très importante pour un collègue et qui ne comporte pas trop d'effets négatifs pour le gouvernement ou d'autres membres du comité. Cependant, je ne comprends pas complètement la pertinence des deux motions. De plus, j'aimerais savoir si nous sommes en mesure de coopérer avec l'autre comité, soit le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires. S'il est vrai que pour traiter ces questions, cet autre comité est plus pertinent, je pense que nous devrions nous joindre à lui et ne plus débattre ces questions ici.

Monsieur le président, si ces questions comportent vraiment des problèmes juridiques, je pense qu'il serait mieux de bien comprendre les enjeux légaux avant de tenir un vote.

• (1720)

[Traduction]

**Le président:** J'aimerais faire quelques commentaires si vous me le permettez. J'ai réfléchi au sujet de ces deux motions et j'ai toujours pensé, à titre de président, que le travail de ce comité, et je l'ai déjà dit, est de traiter de questions qui sont liées aux dépenses de fonds publics. Il faut toujours tenir compte de la pertinence des questions et des motions. En général, je laisse les membres du comité poursuivre leurs questions et leur accorde le bénéfice du doute si un problème est soulevé.

Au sujet de ces deux motions, ou du moins de l'une d'elles...

La première se lit comme suit:

Que le Comité permanent des Comptes publics de la Chambre des communes demande à TPSGC de lui fournir toutes les politiques de son ministère en matière

d'approvisionnement des services ainsi que l'analyse des avantages et des inconvénients du Service de réseau d'entreprise (SREG).

À titre de président, je donne le bénéfice du doute à Mme Faille, parce que cette motion est reliée au chapitre 3, « Les contrats de services professionnels ».

La deuxième, madame Faille, est la suivante:

Que le Comité permanent des Comptes publics de la Chambre des communes demande à TPSGC de lui fournir l'ensemble des mémoires et présentations de l'industrie produits en réponse à la Demande d'expression d'intérêt et de qualifications EN869-09126/K publié au mois de juillet 2009 et concernant l'initiative Services de réseau d'entreprise du gouvernement.

Il ne s'agit que de deux mois. Je crois sincèrement que cela n'a aucun lien avec le chapitre sur lequel nous nous penchons. Le Comité des comptes publics se base en général sur les rapports de rendement de la vérificatrice générale. Rien ne nous empêche de procéder à nos propres études et à nos propres travaux; cependant, le problème est que nous ne possédons pas d'équipe d'enquêteurs et que cela va beaucoup mieux lorsque nous nous servons du travail du Bureau du vérificateur général.

Concernant la deuxième question qui demande la production des demandes d'expression d'intérêt et de qualifications, je ne crois pas que cela soit pertinent, et je vais la déclarer irrecevable. Plusieurs solutions s'offrent à vous. Vous pouvez inscrire une question au *Feuilleton*. Vous pouvez, ce qui a déjà été suggéré, renvoyer l'affaire au Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes. Vous pouvez également présenter une motion à ce comité-ci pour qu'il étudie les Services de réseau d'entreprise, le SREG. Si le comité décide de se pencher sur la question, alors nous l'étudierons. Bien sûr, une autre solution serait que chacun de vous écrivez ou demandiez au comité d'écrire à la vérificatrice générale pour lui demander que son bureau procède à une étude des dépenses et de la gestion des Services de réseau d'entreprise.

De toute façon, je crois que ce n'est pas pertinent. À moins d'être renversé par ce comité, je suis prêt à déclarer cette deuxième motion irrecevable parce qu'elle se situe en dehors du cadre de travail de ce comité.

Ceci étant dit, y a-t-il d'autres interventions concernant la première motion?

**M. Bev Shipley:** Afin que tout soit clair, que considérez-vous comme la première et comme la deuxième motion?

**Le président:** La seule motion qui concerne la présidence est la suivante:

Que le Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes demande à TPSGC de lui fournir toutes les politiques de son ministère en matière d'approvisionnement des services ainsi que l'analyse des avantages et des inconvénients du Service de réseau d'entreprise (SREG).

Comme je l'ai déjà dit, c'est un peu transcendantal, mais je considère que c'est pertinent à la question du chapitre 3, « Les contrats de services professionnels ».

S'il n'y a aucune autre intervention, je suis prêt à...

Oui, madame Faille.

[Français]

**Mme Meili Faille:** En ce qui a trait à la deuxième motion, je me suis inspirée de ce qui s'est passé dans le cas du contrat de Royal LePage. Le Comité permanent des comptes publics avait demandé d'obtenir plus d'informations sur ce qui s'était passé relativement à l'allocation du contrat.

Présentement, le processus contractuel des SREG n'a pas débuté, pour répondre aux inquiétudes de M. Young qui craignait que l'on intervienne à un moment où des promesses auraient été faites à quelqu'un ou à une entreprise. À l'heure actuelle, il s'agit de propositions et d'ébauches. On a demandé des commentaires aux représentants de l'industrie. On n'intervient donc pas dans un processus d'octroi de contrat. Je pense qu'on peut intervenir avant que cela ait lieu, et je me suis inspirée de ce que le comité avait fait dans le cas de Royal LePage. En effet, on est arrivé à des conclusions parce qu'on a pu voir que des choses non conformes à l'ordre habituel s'étaient passées.

Lorsque j'ai vu le contrat affiché sur MERX, j'ai quand même lu chacune des sections. En matière d'organisation de services professionnels, de services d'achat de matériel et de gestion de projets, il y a des faiblesses.

À moins que ma motion ne soit modifiée pour un renvoi à la vérificatrice générale afin qu'elle nous fasse des recommandations, je ne vois pas comment, comme Comité permanent des comptes publics, on pourrait passer à côté d'une chose aussi importante que 15 milliards de dollars. Il s'agit d'un contrat de 15 ans, soit 8 ans plus un renouvellement de 7 ans. Il ne faut pas laisser passer une aussi grande somme, alors qu'on n'a aucune indication de la capacité de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada de gérer adéquatement ce contrat.

• (1725)

[Traduction]

**Le président:** Je maintiens ma décision. Merci beaucoup.

Je suis prêt à voter sur la première motion. Tous ceux qui appuient la motion telle que lue, veuillez lever la main. Ceux qui sont contre?

Le vote est serré, je voterai donc en faveur de cette motion.

(La motion est adoptée.)

**Le président:** En conclusion, madame Faille, plusieurs options s'offrent à vous dans d'autres comités et d'autres tribunes au Parlement en ce qui concerne la question. Je sais que vous y avez consacré beaucoup de temps et que vous y avez mis beaucoup d'efforts. C'est une question importante, j'en conviens, mais pour les raisons que j'ai données, je ne crois pas que cela soit pertinent.

J'ai une autre annonce à faire et je céderai ensuite la parole à Mme Faille.

Chaque année, en septembre, les comités renouvellent leur effectif et doivent élire ou réélire leurs présidents. C'est quelque peu nébuleux, à mon avis, mais à cause de cela le comité n'existe plus à partir d'un certain moment ce soir. Par conséquent, la réunion du comité de direction de demain midi n'aura pas lieu, ni celle qui devait se tenir mercredi à 15 h 30.

La prochaine réunion se déroulera lundi à 15 h 30. Est-ce exact, madame la greffière?

**La greffière du comité (Mme Joann Garbig):** Oui, pour élire le président.

**Le président:** D'accord, Mme Faille et ensuite M. Shipley.

Madame Faille.

[Français]

**Mme Meili Faille:** Je voulais seulement mentionner que ce n'est pas le projet de Meili Faille. On est en train d'examiner les modes d'approvisionnement du ministère. C'est vrai que je me suis tapé la lecture parce que j'avais des doutes sur les nouveaux procédés.

J'aimerais attirer l'attention du comité sur un aspect, monsieur le président. J'ai demandé ces documents parce que quelque chose m'a inquiétée cet été, lorsque je suis allée sur le site de MERX. Dans une Demande d'expression d'intérêt et de qualification, on peut lire la phrase suivante:

Comme cet avis se rapporte strictement à une Demande de renseignements plutôt qu'une DEIQ, la documentation n'est fournie qu'en anglais seulement.

Ce qui m'inquiète, c'est que seul le contrat final sera disponible dans les deux langues.

Le gouvernement procède de cette façon alors qu'il est justement en liaison avec des gens de l'industrie. Si certains fournisseurs francophones avaient voulu soumettre des commentaires en français, auraient-ils pu le faire?

Jusqu'à présent, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada m'a rendu la vie un peu difficile: un appel pour commentaires en anglais seulement, des cassettes audio à moitié..., des engagements non remplis. À ce stade-ci, on ne peut pas laisser Travaux publics et Services gouvernementaux Canada se comporter de façon aussi cavalière avec nous, les membres du comité. Je poursuis ce débat parce que le fait que le ministère offre autant de résistance à un nouveau mécanisme d'approvisionnement alors qu'il en vante les mérites en matière d'économie, entre autres, m'apparaît cacher un problème.

J'ai mentionné à Mme la greffière que nous attendions un suivi de cette correspondance. Elle m'a informée qu'on avait reçu certains documents de certains ministères. Je me demandais s'il était possible de nous transmettre au moins l'information qui est disponible présentement.

• (1730)

[Traduction]

**Le président:** Oui, madame Faille, concernant cette information, la greffière attendait un dernier document, mais elle va transmettre tous les documents lorsque nous redeviendrons fonctionnels. Vous devriez les recevoir d'ici une semaine environ.

Quelqu'un d'autre voulait intervenir de ce côté de la table? Monsieur Shipley.

**M. Bev Shipley:** Je voulais simplement dire au comité que Shawn et moi étions à Edmonton il y a environ une semaine et demie pour la réunion annuelle des délégués du CCCC. Shawn a fait quelques bonnes présentations. C'était vraiment très intéressant. C'était la première fois que j'y participais, mais cela m'a permis de constater qu'on reconnaît l'importance que le Canada doit avoir de par son comité des comptes publics et son vérificateur général. De nombreuses provinces tentent de rencontrer ou d'avoir les bonnes personnes pour intervenir, et elles sont aux prises avec une multitude d'autres questions. Nos présentateurs et le vérificateur général ont fait du beau travail. J'ai trouvé cela très bien. Honnêtement, nous sommes très chanceux au Canada d'avoir le système que nous avons et le respect que nous avons, pas seulement ici, mais évidemment à l'étranger — et c'était aussi reconnu.

Je veux remercier le président de son intervention et de m'avoir permis de participer à la séance.

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Shipley.

Puisque nous n'avons pas d'autres affaires à traiter, la séance est ajournée.









**POSTE  MAIL**

Société canadienne des postes / Canada Post Corporation

Port payé

Postage paid

**Poste-lettre**

**Lettermail**

**1782711  
Ottawa**

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

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

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

### PERMISSION DU PRÉSIDENT

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

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

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

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

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

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

### SPEAKER'S PERMISSION

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

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

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

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

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