



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

Comité permanent des comptes publics

PACP • NUMÉRO 035 • 1^{re} SESSION • 42^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le jeudi 24 novembre 2016

Président

L'honorable Kevin Sorenson

Comité permanent des comptes publics

Le jeudi 24 novembre 2016

• (1530)

[Traduction]

Le président (L'hon. Kevin Sorenson (Battle River—Crowfoot, PCC)): Nous allons commencer nos travaux.

Bon après-midi à tous. Nous sommes le jeudi 24 novembre 2016 et c'est la réunion 35 du Comité permanent des comptes publics.

Je rappelle aux membres du comité, ainsi qu'au public présent aujourd'hui, que la séance est télévisée. Je vous invite donc à fermer vos téléphones et à en désactiver les sonneries.

Notre séance d'aujourd'hui est consacrée à l'étude du plan du ministère de la Défense nationale pour comptabiliser et évaluer ses stocks.

Les témoins que nous allons entendre en provenance du ministère de la Défense nationale sont M. John Forster, sous-ministre; M. Patrick Finn, sous-ministre adjoint, Matériels; Claude Rochette, sous-ministre adjoint, Finances et dirigeant principal des finances.

Nous allons commencer par écouter la présentation de M. Forster.

J'invite le sous-ministre à nous présenter ses observations. Merci.

M. John Forster (sous-ministre, ministère de la Défense nationale): Merci, monsieur le président.

J'ai préparé des notes écrites qui ont été remises, je crois, au comité, mais je sais que vous voulez réserver le plus de temps possible pour les questions, alors je vais laisser le soin aux membres du comité de les lire et je vais présenter quelques brèves observations liminaires.

Permettez-moi de préciser tout d'abord que nous sommes conscients de l'importance de cette question. Nous savons que nous détenons 86 % des avoirs du gouvernement du Canada, environ 7 milliards de dollars. L'utilisation que nous en faisons a des répercussions importantes sur les comptes publics du gouvernement. Nous prenons cette question très au sérieux et nous nous engageons à réussir.

Deuxièmement, nous avons fait des progrès et je pense que le contrôleur général et le vérificateur général l'ont reconnu. En revanche, nous savons qu'il nous reste encore beaucoup de travail à faire et nous en faisons une priorité importante de notre ministère.

Je pense que nous avons franchi une étape importante lorsque nous avons mis au point un système intégré et automatisé. Jusque-là, les informations sur nos stocks étaient morcelées et décentralisées. Les données techniques se trouvaient à un endroit, les données financières à un autre et les données sur les achats encore ailleurs. Pour améliorer notre gestion des stocks, un facteur important pour nous a consisté à rassembler toutes les données dans un système intégré qui peut nous fournir des données en temps réel et c'est ce que nous avons commencé à faire.

Troisièmement, je dirais que nous faisons face à une tâche énorme et très complexe. Croyez-moi, si elle avait été facile, nous aurions déjà fini. Nos stocks comptent 640 millions d'articles classés sous plus de 450 000 codes de matériel différents.

Le secteur des munitions comprend à lui seul plus de 5 000 différents articles qui sont stockés dans des entrepôts et des bases répartis dans toutes les régions du pays et dans le monde entier. Certains de ces stocks ont été acquis il y a plusieurs décennies et constitués avant que le gouvernement ne commence à les évaluer et à consigner l'inventaire dans ses livres. Parfois, il est difficile d'évaluer les articles.

On nous dit parfois: « Pourquoi est-ce si difficile? Pourquoi ne procédez-vous pas comme à Canadian Tire? » C'est vrai, dans un certain sens, et j'ai moi-même posé cette question lorsque je suis arrivé, mais il faut noter qu'il y a d'importantes différences.

Premièrement, la plupart des grandes entreprises se procurent leurs produits, les vendent et refont leurs stocks et elles sont toujours en mesure de mettre à jour la valeur de leurs articles en stock. Pour la Défense, c'est un peu différent. Nous faisons souvent l'acquisition d'articles et de pièces détachées en vue de les conserver pour maintenir notre état de préparation opérationnelle et pour réagir en cas d'urgence. Nous devons parfois garder en réserve des équipements anciens parce qu'il peut être difficile d'obtenir des pièces détachées.

Nous retirons certains articles de notre inventaire afin de les réparer, de les entretenir, puis nous les y réintégrons. Il est parfois difficile d'en estimer la valeur et d'en calculer le coût. Par exemple, nous nous sommes procuré de nombreuses pièces détachées pour l'entretien des sous-marins que nous avons achetés du Royaume-Uni. Nous les avons achetées à un prix de gros et maintenant nous devons vérifier toutes ces pièces détachées afin de les consigner dans notre inventaire et de déterminer le coût de chacune d'entre elles, même si nous les avons achetées en vrac.

Je ne cherche pas à trouver des excuses. C'est simplement notre réalité. Notre inventaire est énorme. Nos stocks sont répartis près de nos zones d'opération et ils nécessitent l'intervention de dizaine de milliers de personnes qui achètent, entreposent ou utilisent ces articles et qui consignent les données d'inventaire.

Comme je l'ai dit, je pense que nous avons progressé. Nous avons beaucoup à faire. Nous avons présenté au comité un rapport contenant une proposition et un plan d'action en six points.

Le premier des six points du plan d'action concerne la gouvernance. Le ministère en fait une priorité et en confie la surveillance à un comité de renouvellement de la défense dirigé par le sous-ministre délégué et le vice-chef d'état-major. Notre haute direction l'a inscrite à son ordre du jour et le sous-ministre et le chef ont émis une directive à ce sujet.

Deuxièmement, nous voulons mettre en oeuvre une technologie d'identification automatisée. Il s'agit d'une identification à l'aide de code-barres et de fréquence radio. Nous analysons les options. Ce sera un grand changement et un grand projet et nous allons voir combien de temps cela va nous prendre et si nous pouvons nous permettre les coûts d'une telle opération.

Troisièmement, nous allons modifier les obligations de rendre compte de nos gestionnaires supérieurs. Chaque année, ils doivent signer des documents attestant qu'ils suivent nos processus et nous effectuons une prise d'inventaire chaque année. Nous nous efforçons de progresser. Jusqu'à présent, nous avons répertorié l'équivalent de 4 milliards de dollars de nos stocks et nous allons vérifier cette année des articles d'une valeur de 1 milliard de dollars.

● (1535)

Quatrièmement, nous nous efforçons de moderniser notre gestion des stocks. Nous éliminons les articles désuets et périmés. Chaque année, nous effectuons ce processus pour relever les codes périmés sur les stocks afin de les éliminer. C'est un peu la même chose que de nettoyer son grenier. Nous essayons d'en faire une partie chaque année.

Cinquièmement, nous examinons les méthodes utilisées pour l'évaluation de nos stocks. Nous voulons nous assurer d'inscrire désormais les prix appropriés. Dans certains cas, ce sont encore les prix d'origine qui sont inscrits. C'est notre sixième élément.

Notre système repère désormais les anomalies et permet de corriger les erreurs de prix dans l'inventaire existant. Par exemple, nous avons 20 000 détonateurs que nous avons achetés à 158 \$ l'unité, mais notre système faisait état de 20 000 détonateurs achetés pour la somme globale de 158 \$. Ces stocks étaient sous-évalués de 3 millions de dollars. C'est une erreur qui est suffisamment grave en elle-même, mais lorsque le vérificateur général fait son audit et qu'il trouve une erreur pareille, il extrapole sur l'ensemble des stocks et cela a une immense répercussion sur les comptes publics. C'est pourquoi nous procédons le plus rapidement possible afin d'examiner le prix d'origine des articles qui peuvent avoir 10 ou 20 ans d'âge et qui, par conséquent, ont été achetés avant que le gouvernement commence à demander l'évaluation des stocks.

Monsieur le président, voilà qui met fin à mes commentaires d'ouverture. Nous savons que nous avons réalisé des progrès, mais nous sommes aussi bien conscients qu'il nous reste encore énormément de travail à faire.

Mes collègues et moi sommes maintenant disposés à répondre à vos questions.

Le président: Merci, monsieur Forster.

Je vous remercie pour vos commentaires, mais nous devons préciser très clairement que vous avez été invités à revenir au Comité des comptes publics. Nous avons entendu le ministère un peu plus tôt. En 2013, vous aviez publié un rapport. Dans une partie de ce rapport, vous écriviez que vous aviez l'intention de suivre certaines lignes directrices, de respecter certaines dates. Vous aviez précisé les dates. Vous aviez dit ensuite que pour assurer la saine gestion des ressources publiques, il était important pour vous de suivre le plan. Or, certaines de ces dates ont été complètement changées cette année. Certaines lignes directrices qui précisaient que les opérations seraient terminées en 2016-2017 visent plutôt maintenant 2026-2027. C'est, je crois, la raison pour laquelle nous vous avons fait revenir.

En tant que comité, notre rôle consiste à demander des comptes aux ministères après que le vérificateur général a présenté son

rapport. Quand vous avez comparu devant notre comité, vous aviez dit que vous aviez l'intention de respecter ce calendrier et, après coup, vous avez modifié les dates, de manière quasi unilatérale. C'est pourquoi nous vous avons demandé de revenir.

Je vais demander à Mme Mendès de commencer, mais je tenais auparavant à exposer certaines des préoccupations notées par notre comité dans son ensemble.

● (1540)

Mme Alexandra Mendès (Brossard—Saint-Lambert, Lib.): Merci, monsieur le président.

Comme vous l'avez dit dans votre introduction, ce qui est vraiment inquiétant pour nous, c'est que l'échéance prévue dans le plan d'action était 2016-2017 et que maintenant cette échéance est repoussée de 10 ans.

Tout d'abord, nous aimerions connaître la raison de ce grand changement. Qu'est-ce qui est considéré comme une étape et quel sera le point final de ce processus d'amélioration et de changement au ministère?

M. John Forster: Je vous remercie pour cette question.

Un élément de notre plan d'action a été repoussé à 2026-2027 et c'est une échéance à long terme. Il s'agit des technologies de l'automatisation qui consistent à utiliser des code-barres, des puces qui fonctionnent avec la technologie radio. Nous devons modifier nos systèmes TI puisqu'il faudra installer la Wi-Fi dans tous nos entrepôts et toutes nos bases.

C'est vraiment un changement en profondeur, un grand changement pour lequel nous analysons actuellement les options. Ayant constaté que ce changement sera assez coûteux, nous essayons de le morceler et de l'étaler du mieux que nous pouvons. La date que nous vous avons donnée est la date butoir, mais cela ne veut pas dire qu'il ne se passera rien d'ici 10 ans. Cependant, selon certaines estimations, cela pourrait nous coûter plus de 1 milliard de dollars. C'est un gros montant pour nous. Nous procédons actuellement à l'analyse des options et nous espérons terminer ce travail et trouver une façon de l'étaler et de le gérer afin de terminer cet élément, un des six au programme.

Nous continuons à progresser dans les autres éléments de notre plan d'action. Comme je l'ai dit, nous effectuons une prise d'inventaire chaque année. Nous passons en revue chaque année les articles que nous détenons déjà, afin d'en vérifier le prix. Le nouveau système intégré qui nous donne la possibilité de consigner les données d'inventaire et d'achat, les données techniques et financières nous permet de commencer à dresser un tableau réel de nos stocks.

Nous tentons de progresser sur tous les fronts. Le seul élément qui prendra plus de temps à mettre en place est l'élément technologique, tout simplement parce qu'il est plus vaste et assez coûteux.

Mme Alexandra Mendès: Je comprends qu'il faudra un certain temps pour adapter correctement ce nouveau système, mais il y a d'autres éléments dans le plan d'action dont l'échéance a été repoussée. Le comité aimerait savoir pourquoi. Quelles sont les raisons de cette prolongation des délais? Est-ce parce que vous entrevoyez certains problèmes? Est-ce parce que vous rencontrez des difficultés supplémentaires pour la mise en oeuvre de certains systèmes? Il est important pour nous de savoir, d'en prendre conscience et c'est pourquoi nous vous avons invités à revenir.

M. John Forster: Très bien. Je vais demander à M. Finn de vous donner plus de détails sur chacun des éléments et de vous dire où nous en sommes.

Le président: Allez-y, monsieur Finn.

[Français]

Cam Patrick Finn (sous-ministre adjoint, Matériels, ministère de la Défense nationale): Je vous remercie beaucoup de cette question.

[Traduction]

En tant que sous-ministre adjoint responsable du matériel, je supervise tous les aspects des stocks, notamment leur emplacement et leur valeur, etc. Un des objectifs que nous poursuivons avec ce plan que je pourrais également qualifier de changement de culture...

Je suis au ministère depuis 38 ans, dont 36 ans en uniforme, et c'est un domaine dans lequel j'ai travaillé pendant la plus grande partie de ma carrière. Lorsque j'étais officier subalterne, lorsque nos effectifs étaient plus nombreux, il y avait plus de personnel qui s'occupait de l'inventaire, du dénombrement des stocks et de tout ce genre de choses. Vers le milieu des années 1990, nous avons cessé de le faire. Nous avons consacré notre temps à essayer non seulement de régler les problèmes actuels, mais à tenter de localiser tous nos stocks. Pouvons-nous dénombrer tous nos stocks? Pouvons-nous établir la valeur de tous les articles que nous détenons? D'une certaine façon, nous pouvons le faire, mais c'est une tâche énorme. Notre crainte est que si nous arrêtons de le faire, les problèmes réapparaîtront. Chaque fois que nous saisissons un nouveau code de matériel ou celui d'un nouveau système que nous acquérons, nous risquons de recréer les mêmes problèmes que nous avons connus par le passé.

Quand nous avons vraiment décidé d'améliorer nos systèmes, nous avons déjà un plan. Je dirais que ce plan s'est avéré optimiste. Nous avons parlé de ces trois grands systèmes qui sont tous des systèmes d'entreprise, mais il y avait beaucoup plus. Chaque flotte que nous recevions avait son propre système d'inventaire qui était calqué sur celui du fournisseur de l'équipement d'origine. Nous avons réuni tous ces systèmes en un seul et nous avons réglé tous les problèmes hérités de ces systèmes. Nous n'avons établi ce système qu'en 2015. Depuis 2015, nous disposons d'un seul système qui gère les aspects financiers, d'approvisionnement et d'inventaire. Comme le disent certains de mes collègues, nous disposons véritablement d'une « pléthore de données ». En fait, nous avons presque plus de données que nous ne pouvons en traiter.

Parallèlement, nous voulons véritablement changer la culture afin d'éviter de nous retrouver au même point dans trois ou quatre ans, une fois que nous aurons examiné, organisé nos stocks et évalué notre matériel. Nous ne voulons pas que le contrôle nous échappe une fois de plus.

Dans certains systèmes automatisés que nous examinons et même dans les systèmes en usage, nous apportons des algorithmes, certaines procédures, certains moyens de déceler les anomalies. Le sous-ministre a donné un exemple d'anomalie qui ne concernait ni le montant, ni la quantité, mais plutôt le nombre d'unités qui avaient été inscrites. Il est arrivé que l'on inscrive dans l'inventaire le coût unitaire d'une balle alors que nous avons fait l'acquisition de stocks complets de balles.

Il y a des dizaines de milliers de personnes qui interviennent dans ce système. Il faut qu'elles prennent conscience de ce système et qu'elles aient la formation nécessaire pour être sûres de le comprendre... Je suis encouragé de voir que tous mes collègues de l'échelon un — les commandants de l'armée, de la marine, de la force aérienne, des forces spéciales — sont également tous engagés personnellement afin de comprendre, de retrouver cette culture pour être en mesure de savoir quels sont les articles que nous avons, où ils

se trouvent et dans quel état, pas simplement pour les besoins des comptes publics, mais également pour des raisons opérationnelles. Si nous ne comprenons pas nos stocks, nous en paierons le prix sur le plan opérationnel et cela nous amènera en fait à faire des achats en quantités excessives. Nous essayons également de remédier à ce genre de choses — et nous avons d'ailleurs fait d'importants progrès puisque nous économisons chaque année des dizaines de millions de dollars.

Nous savons que nous ne devons pas nous arrêter en si bon chemin, mais nous nous efforçons parallèlement de transformer l'organisation dans le domaine de la gestion des stocks à mesure que nous progressons.

● (1545)

Mme Alexandra Mendès: Si vous me permettez d'utiliser les quelques secondes qui me restent...

Le président: Non, non.

Mme Alexandra Mendès: Non? Il ne me reste plus de temps?

Le président: Non, vous avez utilisé vos dernières secondes. Désolé. Mais nous reviendrons vers vous, madame Mendès.

Merci beaucoup pour la réponse.

Nous allons maintenant donner la parole à M. McColeman, pour sept minutes, s'il vous plaît.

M. Phil McColeman (Brantford—Brant, PCC): Merci, monsieur le président.

Je constate que les échéances qu'on nous avait données ont toutes été modifiées. Les délais ont tous été prolongés. Un peu plus tôt, vous avez mentionné la prolongation jusqu'en 2026-2027, mais quand on regarde toutes les catégories, on s'aperçoit que les initiatives ont toutes été repoussées, certaines à 2020, d'autres à 2019. Voilà ce que je constate. Quand je lisais le document en prévision de la présente séance, j'ai franchement été frappé par le charabia que j'avais sous les yeux. Je vais vous en lire un paragraphe. C'est votre réponse à propos de la gouvernance. Je cite:

Bien que la Défense possède une solide structure de gouvernance, celle-ci est gérée par des autorités fonctionnelles. À compter de l'année 2016-2017, la Défense nationale renforcera sa structure de gouvernance actuelle en matière de gestion des stocks en assurant une visibilité, une responsabilisation et une orientation plus constantes de la haute direction au moyen de la structure de gouvernance ministérielle en place. Cela facilitera la tâche des hauts dirigeants en ce qui a trait au suivi des améliorations de la gestion des stocks à la Défense nationale.

Mais qu'est-ce que ça veut dire? Je ne mâcherai pas mes mots. C'est une véritable bouillie pour les chats que vous nous servez là — alors que vous vous adressez à des gens à qui vous êtes censé rendre des comptes — et vous employez des termes comme « autorités fonctionnelles ». À quoi rime ce genre d'euphémisme? Cela révèle une dysfonctionnalité au niveau de l'autorité. Pouvez-vous me répondre, s'il vous plaît? J'aimerais savoir ce que signifie l'expression « autorité fonctionnelle ».

● (1550)

M. John Forster: Merci, monsieur le président.

L'autorité fonctionnelle désigne généralement le pouvoir conféré à un cadre supérieur en charge d'un certain domaine sans qu'il en exerce nécessairement la responsabilité directe. Pat, par exemple, détient l'autorité fonctionnelle de la gestion des matériels en stock, mais une partie de ce travail est exécutée par d'autres membres du personnel de l'armée qui rendent compte à un commandant de base. La Défense en elle-même est un peu une organisation matricielle, parce que nous employons à la fois du personnel civil et du personnel militaire.

Je reconnais avec vous que ce texte n'est peut-être pas aussi clair qu'il pourrait l'être. Je crois que ce que nous tentons d'expliquer ici en termes de gouvernance c'est que d'abord, nous avons...

M. Phil McColeman: Je vous arrête ici. Vous avez répondu à ma question et j'en ai une autre. Vous savez, monsieur, mon temps est limité.

Pouvez-vous nous dire si vous avez fait des progrès jusqu'à présent dans votre volonté d'assurer « une visibilité, une responsabilisation et une orientation plus constantes »? Quand on lit ce texte, on a l'impression que la haute direction n'est pas très constante, pas très visible et pas très responsable.

M. John Forster: Je pense que cela nous ramène à ce que j'ai dit un peu plus tôt, à savoir que nos stocks étaient à l'origine morcelés, décentralisés au ministère et que les commandants de base jouent un rôle dans cet inventaire. Nos articles sont entreposés dans diverses régions du pays et du monde. Toutes ces personnes font des achats et inscrivent les données dans un système d'inventaire. Ce n'est pas comme si nous avions une seule pièce avec 25 personnes chargées d'effectuer l'inventaire. Un commandant de base peut acheter des fournitures. Il les inscrit dans un système d'inventaire. Grâce au comité coprésidé par le sous-ministre délégué et le vice-chef, nous essayons d'imposer un contrôle régulier. Le chef de la défense et le sous-ministre ont fait parvenir une directive à tous les cadres supérieurs afin de préciser leurs responsabilités. Chaque année, les cadres supérieurs doivent attester qu'ils ont suivi les procédures et politiques concernant l'inventaire, ainsi que nos règles d'inscription du matériel dans le système. Désormais, nous tentons de nous assurer que les informations saisies sont exactes et complètes et nous nous efforçons de mettre de l'ordre dans ce dont nous avons hérité.

M. Phil McColeman: Très bien. Je comprends. Vous avez peut-être hérité de ce foutoir qui semble érigé en système.

Je viens du monde des affaires. Je sais ce que c'est la gestion des stocks. J'ai pu constater ce genre de situation dans d'assez grandes entreprises. Cela me paraît tout à fait chaotique. D'après ce qu'a rapporté M. Finn, il semble qu'au moment de l'approvisionnement, vous ne précisez pas le type exact du système de gestion de l'inventaire dont vous avez besoin pour les pièces que vous achetez. Ils sont tous différents. Voilà ce que j'ai cru comprendre dans votre réponse. Autrement dit, c'est comme si vous vouliez réaliser la quadrature du cercle. Je suis nouveau dans ce comité, mais franchement, pour une personne comme moi qui vient du monde des affaires et qui a dirigé sa propre entreprise pendant 25 ans, je suis éberlué de voir combien ce système est dysfonctionnel... Il me semble que c'est un véritable chaos. Pouvez-vous réagir à mon impression?

Cam Patrick Finn: Merci pour vos commentaires.

Un véritable chaos... Sommes-nous parvenus à cette situation dans le cadre de l'évaluation de nos stocks? Peut-être.

Je parlais de l'ensemble de nos approvisionnements. Dans nos stocks, nous avons des articles qui remontent à une cinquantaine d'années, que nous utilisons toujours et dont nous avons besoin. On

ne peut pas nous comparer à une entreprise qui constitue des stocks en vue de les vendre et d'en tirer profit. À mes collègues qui comparent notre situation à celle d'un magasin et qui citent en exemple la façon de procéder des commerces, je dis souvent que si je me présente dans un grand magasin de détail et que le produit que je cherche n'est pas en stock, le magasin me donne un bon différé qui me permet de revenir plus tard pour chercher le produit. Dans le cas de l'armée, il est impossible de différer; l'article doit être disponible. Nous avons en stock depuis des dizaines d'années des articles que nous avons reçus à des époques différentes.

Vous avez demandé si nous précisons le format. Désormais, nous le faisons. En fait, une partie de notre évolution a consisté à mettre en place un système électronique d'échange d'informations. En revanche, nous traitons parfois avec de grandes multinationales qui ont des clients dans le monde entier et qui ne veulent pas toujours se conformer à nos normes. C'est un problème auquel nous travaillons actuellement. Les améliorations que nous avons apportées ont consisté entre autres à fusionner ce système d'entreprise qui fonctionne désormais selon un mode d'échange automatique et c'est peut-être la raison pour laquelle il nous a fallu autant de temps.

Pour revenir à l'équipement que nous avons acquis il y a une cinquantaine d'années, dans certains cas, nous procédons à l'élimination de certains éléments, mais ce n'est pas toujours une option. Ce ne sont pas des articles que nous pouvons éliminer simplement. Parfois, nous prenons des mesures en vue de l'élimination de certains articles, mais beaucoup de nos stocks sont composés de marchandises contrôlées. Nous les avons acquises en vertu d'accords internationaux et, dans le cas des États-Unis, en vertu d'accords de commerce international et de réglementation des armements. Cela signifie que nous devons faire bien attention à qui peut voir ces articles et à quoi ils peuvent être exposés. Certains de nos produits en stock sont classifiés, ce qui ajoute une complexité que, selon moi, on ne retrouve pas dans le secteur privé. Cependant, nous collaborons avec les entreprises internationales et avec le secteur privé afin d'adopter les meilleures pratiques.

● (1555)

Le président: Merci, monsieur Finn.

Nous allons maintenant donner la parole à M. Christopherson.

Monsieur Christopherson, vous disposez de sept minutes.

M. David Christopherson (Hamilton-Centre, NDP): Merci beaucoup, monsieur le président, et merci à vous d'être ici aujourd'hui.

Je suis rentré il y a deux jours d'une assemblée parlementaire de l'OTAN à Istanbul, en Turquie. J'ai pu observer le respect que nos alliés ont envers la présence et le professionnalisme du Canada dans sa contribution à la défense commune.

Aujourd'hui, nous soulignons le fait que la responsabilité fiscale est un élément de ce professionnalisme, mais tenez-vous-le pour dit: ce professionnalisme est reconnu à l'échelle mondiale. J'étais fier d'être un Canadien et de voir la présence canadienne là-bas collaborant avec nos alliés pour notre défense commune.

Ceci étant dit, j'aimerais faire écho aux remarques du président et souligner clairement que cette réunion n'est pas simplement une réunion ordinaire, pas plus que ce n'est une discussion publique ordinaire, ni un rappel ordinaire. Vous êtes rappelés ici, sur la sellette, parce que ce problème perdure depuis au moins 13 ans, pendant 12 desquels j'ai été présent, et donc je connais le problème.

J'étais ici en 2012 quand nous avons reçu votre premier plan. Comme des collègues l'ont dit, une de nos inquiétudes, et c'est une des raisons pour lesquelles vous êtes appelés ici, c'est que le plan que vous nous avez remis en 2013 est différent de celui que vous nous remettez en 2016.

Il fut un temps où les ministères conviés ici à une audience avaient pour but d'en faire une « circonstance unique ». Autrement dit, si vous pouviez venir et tenir le coup jusqu'à la fin de la réunion, vous étiez sains et saufs, parce que le comité n'a pas réellement les moyens ni la possibilité de suivre tous les détails et toutes les promesses; par conséquent, si vous vous rendiez à la fin de la réunion, vous étiez sains et saufs.

Cette époque est révolue et depuis un certain temps déjà, si l'on en juge par l'enquête de la Commission Gomery. C'est le présent comité qui a révélé au grand jour le scandale des commandites. Au nombre de ses recommandations, le juge Gomery a recommandé que nous augmentions nos capacités d'analyse et de recherche; nous avons donc maintenant plus d'analystes que comptent la plupart des comités, et ce, pour que nous puissions suivre ce genre de choses. Les « circonstances uniques » sont maintenant chose du passé.

Je tiens à vous dire que nous prenons ceci très au sérieux et que nous voulons aller au fond de la question.

Tout d'abord, je vous fais remarquer que dans la figure 1, la mention au-dessus du graphique — et je suis sûr que vous avez des copies du graphique que vous nous avez envoyé en 2013 — est exactement la même.

Cette mention se lit comme suit:

Jalons clés et échéances du plan 2013 du ministère de la Défense nationale pour la consignation et l'évaluation de ses stocks.

C'est exactement ce qui figure au-dessus du graphique de 2016.

Fait intéressant et inquiétant: les mots qui viennent après ne sont plus les mêmes. On pourrait penser que c'était supposé être une combine, et voilà pourquoi mes collègues vous ont demandé les détails.

C'est assez difficile de comprendre ce que tout ça signifie, mais quand on reçoit un deuxième rapport sous le même titre, avec un nouveau charabia accompagné de délais plus longs, ça devient facile. Vous comprendrez, j'en suis sûr, que nous arrivions à la conclusion que vous êtes venus avec ce premier plan en supposant que c'était une circonstance unique. Voilà. Ils ont un plan. On a mis de quoi là-dedans, et c'est assez. Puis, brusquement, vous apprenez que nous vous en demandons un autre pour 2016. Eh bien, vous ne pouvez pas envoyer la même chose. Ça ne paraîtrait pas très bien. Par conséquent, vous avez inventé quelque chose de nouveau.

Et c'est ce qui nous inquiète maintenant, ou du moins je devrais assumer mes propres mots: c'est ce qui m'inquiète maintenant. Ou bien c'était délibéré, ce qui est un énorme problème, ou vous n'avez vraiment aucune idée où en sont les choses et vous avez assemblé hâtivement quelque chose pour vous en tirer, et ça non plus, ce n'est pas acceptable.

Alors, quelle est l'explication, messieurs?

• (1600)

M. John Forster: Merci.

Tout d'abord, je vous remercie de vos remarques concernant l'OTAN et le respect des Forces canadiennes que vous y avez constaté. C'est très apprécié, je crois. Je reconnais avec vous que le Canada est très bien respecté à l'OTAN.

Je vais commencer en allant au cœur de vos questions.

Tout d'abord, je ne vois pas ceci comme une circonstance unique. Je serais heureux de revenir et de présenter au comité notre rapport d'avancement sur cette question. Je n'étais pas ici en 2012 quand ce premier plan a été élaboré. J'étais ici quand celui-ci a été présenté de nouveau.

Je suis tout à fait disposé à comparaître devant ce comité aussi souvent que vous le voulez pour vous présenter une mise à jour de la question. Si vous trouvez que notre rapport est un peu difficile à comprendre, ce n'était pas notre intention. Je serais heureux de vous donner des éclaircissements sur n'importe quoi qui s'y trouve et vous fournir un rapport mis à jour qui pourrait vous présenter un tableau plus facile à comprendre de ce qui se passe. Je suis tout à fait disposé à vous présenter des jalons. Je suis tout à fait disposé à faire rapport sur ces jalons et à revenir devant vous aussi souvent que vous le voulez.

Je ne vois pas ceci comme une circonstance unique, ni considère que si je peux sortir d'ici à 5 h 30, je serais tranquille pendant quatre autres années. Ce n'est pas comme ça que je mène mes affaires, ni que je fais mon travail.

Nous reconnaissons tout à fait que c'est un problème important.

M. David Christopherson: Pouvez-vous arriver à la réponse? Nous allons manquer de temps.

M. John Forster: Toutes mes excuses, monsieur.

En ce qui concerne le plan que nous venons de présenter, je crois qu'il y a eu des progrès par rapport au précédent. J'en ai un peu parlé au début quand j'ai mentionné le fait qu'il fallait commencer par revenir en arrière et établir un système. C'est ce dont nous avons besoin pour venir à bout de la tâche.

M. David Christopherson: Est-ce que vous ne saviez pas ça en 2012? Vous ne saviez pas que vous aviez besoin d'un système? Et si vous en aviez besoin, pourquoi ne nous l'avez-vous pas dit?

M. John Forster: Cela faisait partie du plan initial, si je me souviens bien.

M. David Christopherson: Ce sont les délais seulement qui ont changé.

M. John Forster: Je crois bien, monsieur.

M. David Christopherson: Expliquez-moi alors pourquoi les délais ont changé en si peu de temps? C'est trois années. Ce n'est pas très long. Pourquoi le changement?

M. John Forster: Je ne peux vous répondre là-dessus, mais je me ferais un plaisir de vous fournir...

M. David Christopherson: Désolé, monsieur. Ce n'est pas suffisant. Nous avons déjà vu ça. Ça fait longtemps que je suis ici.

M. John Forster: Oui, monsieur.

M. David Christopherson: Nous avons déjà vu ça. Un nouveau sous-ministre qui dit: « Je n'étais pas là, je ne suis donc pas responsable » — ça ne marchera pas, monsieur.

M. John Forster: Je suis...

M. David Christopherson: Le ministère a présenté à ce comité, la principale instance de surveillance du Parlement, un graphique montrant comment il allait faire les choses et quand.

Quand nous avons demandé un graphique de suivi, trois ou quatre ans plus tard, il était différent. Vous ne répondez pas à ma question, à savoir pourquoi il est différent.

M. John Forster: Tout d'abord, monsieur, ...

Le président: Monsieur Forster...

M. John Forster: J'en assume la responsabilité, même s'il a été produit par mon prédécesseur. Je n'étais pas là à l'époque. Je prends cette responsabilité très au sérieux.

Je suis sous-ministre maintenant, et j'en assume la responsabilité et l'obligation de rendre compte. Si vous voulez une explication de n'importe quelle question se rapportant à où nous en sommes maintenant par rapport à ce que nous avons dit en 2012, je me ferais un plaisir de fournir au comité...

M. David Christopherson: J'attends, respectueusement, monsieur. J'attends.

M. John Forster: Je me ferais un plaisir de revenir au comité sur chacun des points que nous avons dans le plan de 2012...

M. David Christopherson: Commencez à me parler maintenant. Nous obtiendrons de vous un rapport détaillé et vous traînerons ici de nouveau si nous en avons besoin, mais dites-le-moi maintenant. Donnez-moi quelques raisons claires démontrant que vous ne nous prenez pas pour des imbéciles.

Le président: Bien que je sois intéressé à entendre votre réponse, nous avons dépassé le temps d'une minute.

M. David Christopherson: Très bien, monsieur le président. Merci.

Le président: Je ne peux pas continuer à faire ça.

Nous revenons maintenant à M. Chen. Vous avez sept minutes, monsieur.

M. Shaun Chen (Scarborough-Nord, Lib.): Merci beaucoup.

Je suis relativement nouveau au Parlement, à ce comité, mais ce que je lis et ce que je vois dans ce rapport me choque. C'est un peu comme traverser un champ de mines. Comme dans le sujet en question, nous n'avons aucune idée de leur emplacement, ni de leur nombre, pas plus que nous ne savons si elles sont actives ou désactivées.

J'aimerais tout d'abord remercier nos invités de leur présence. J'aimerais avoir une meilleure impression de la cohésion pour ce qui est de divers projets et initiatives stratégiques présentés ici par le ministère. D'un côté, vous avez, par exemple, le projet de technologie d'identification automatisée qui, si je comprends bien, examine les stocks du ministère. Vous avez expliqué que c'est une tâche assez difficile.

Vous avez 640 millions d'articles différents, et 445 000 codes de matériel différents. Ces stocks comprennent tout, des balles, des bottes, des combinaisons de vol et le carburéacteur, par exemple, et vous avez mentionné aujourd'hui qu'il y a 5 000 types de munitions différents, par exemple.

D'un côté, vous tentez d'essayer de déterminer quels sont les éléments de stock, quel est leur âge et s'ils sont évalués au bon prix, et d'un autre côté, vous avez une autre initiative qui semble se dérouler simultanément, le Projet de modernisation et de rationalisation de la gestion des stocks. Ce projet, si je me fonde sur votre rapport, porte sur l'élimination des articles qui ne sont plus nécessaires.

Pouvez-vous m'expliquer comment vous ne savez pas très bien de quoi se composent les stocks et en même temps vous commencez à éliminer des articles? Comment cela peut-il se faire simultanément?

•(1605)

M. John Forster: Allez-y.

Cam Patrick Finn: Merci beaucoup de cette question.

Nous essayons ici de déterminer la nature précise de notre stock entier. Autrement dit, l'emplacement de ces éléments, leurs nombres, leur état et, en bout de ligne, leur prix du point de vue valorisation. Ce dernier facteur est très important pour les comptes publics et dans le contexte des stocks de remplacement. Les trois premiers facteurs sont particulièrement importants dans le contexte des opérations militaires: les stocks dont nous disposons, leur nombre et leur emplacement.

Toutes ces activités dont nous avons parlé globalement sont réunies dans la rationalisation de notre stock entier. Les activités sont différentes parce qu'il y a différents aspects, y compris la façon dont nous procédons à l'inventaire, et l'emplacement des stocks. Pour faire cet inventaire, nous retournons dans les centaines d'entrepôts que nous avons. Nous avons des stocks partout dans le pays et dans le monde, littéralement. Chaque navire en mer a son stock, à partir duquel il s'alimente localement. Un technicien descend dans les entrailles du navire, prend des articles de l'inventaire et des mois plus tard, de retour au quai, il présente une demande de réapprovisionnement.

Nous tentons maintenant de rationaliser ce que nous avons. Au fur et à mesure que nous avançons, nous en faisons l'inventaire et nous identifions les choses. Dans certains cas, nous avons des éléments de stock qui dorment inutilisés sur les rayons depuis 50 ans. En avons-nous encore besoin? Est-ce une hélice pour un navire qui a 30 ans? J'espère n'avoir jamais à utiliser cette hélice, mais si nous avons un navire échoué, nous devons y avoir accès pour l'utiliser. Pour nous, les stocks sont très différents de ce qu'il y a dans le secteur privé.

Toutes ces activités ont pour objet de découvrir ce que nous avons: l'inventaire, l'élimination d'éléments, l'adaptation de nos procédés pour faire en sorte que nous n'achetons pas des éléments excédentaires. C'est à ce niveau que se situe la responsabilité dont le sous-ministre a parlé. Nous établissons cela fermement de sorte que nos intervenants de premier niveau — les commandants de l'armée, de la marine et de l'aviation — comprennent que cela fait aussi partie de leurs propres responsabilités. Toutes ces activités sont des sous-ensembles d'un plan que nous établissons. Nous fonctionnons de façon cohésive et nous tentons de situer tout cela sous une seule structure de gouvernance pour pouvoir, en bout de ligne, revenir devant vous et dire que nous gérons maintenant tous nos stocks — où qu'ils soient, quel qu'en soit le nombre, quel que soit leur état et quelle qu'en soit la valeur. C'est un projet très difficile, compte tenu du fait que dans certains cas, nous retournons des décennies en arrière pour déterminer la valeur de certains de nos éléments de stock.

M. Shaun Chen: Il me semble que vous avez maintenant de vieux procédés qui servent à examiner les stocks.

J'essaie de faire des rapprochements ici. Vous étudiez les possibilités offertes par votre technologie d'identification automatisée d'ici 2020, mais en même temps vous avez des jalons clés pour l'élimination de 200 000 éléments de matériel inutilisés d'ici 2016, et vous prévoyez éliminer un autre demi-million d'articles d'ici 2017. Il me semble qu'il y a ici des procédés qui se recourent.

Cam Patrick Finn: Dans le cas de la technologie d'identification automatisée, nous avons déjà une partie de cette technologie aujourd'hui. Certains de nos articles de grande valeur portent déjà des codes à barres. Nous utilisons des scanners manuels. Certains de nos procédés sont vieux. Nous renouvelons tous nos procédés. Nous faisons beaucoup de travail. Nous utilisons la technologie que nous avons. Nous augmentons nos activités de tenue d'inventaires, ce qui signifie que nous avons du personnel qui va sur le terrain, visite les bases, visite les entrepôts, procède à des décomptes manuels, utilise des codes à barres, fait toutes ces choses pour que nous puissions identifier ce qui doit être éliminé et prendre les mesures nécessaires.

Par contre, nous reconnaissons aussi que si nous ne modernisons pas tout cela davantage, il est possible que nous nous retrouvions dans la même situation; par conséquent, nous étudions ce qui se fait dans le monde, chez nos alliés de l'OTAN, d'autres alliés et des entreprises pour déterminer la technologie de pointe — l'identification par radiofréquences et d'autres choses du genre —, pour que nous puissions savoir instantanément où se trouve une grande partie de nos stocks, surtout les articles de grande valeur.

Parallèlement au nettoyage, surtout avec la technologie d'identification automatisée, nous examinons les façons dont nous pouvons améliorer nos procédés et les automatiser davantage pour arriver à des pratiques exemplaires. Ainsi, au fur et à mesure que nous avançons dans la prochaine décennie, nous aurons non seulement nettoyé tout cela et acquis la capacité de nous présenter devant le comité des comptes publics, le BGV et le contrôleur général pour répondre aux questions, mais aussi acquis la possibilité de le faire d'une façon plus efficace.

Nous avons un grand projet au titre du renouvellement de la défense. Nous examinons les stocks — les achats en quantité excessive, les choses que nous tentons d'éviter —, mais nous prenons aussi d'autres mesures permettant de suivre de très près les missiles, les torpilles et les autres éléments haut de gamme. Il y a donc deux volets: la façon dont nous faisons l'épuration, et la façon dont nous améliorons nos pratiques de gestion des stocks.

•(1610)

M. Shaun Chen: Merci.

Le président: Merci, monsieur Chen. Le temps est écoulé.

[Français]

Monsieur Godin, vous avez cinq minutes à ce deuxième tour.

M. Joël Godin (Portneuf—Jacques-Cartier, PCC): Merci, monsieur le président.

Honnêtement, je suis scandalisé par ce que j'entends aujourd'hui; c'est ainsi que je me sens. Je trouve que nous faisons rire de nous et que les Canadiens font rire d'eux.

Monsieur Finn, vous venez de dire que vous voulez que ce soit efficace dans les 10 prochaines années. Comment pouvons-nous vous croire? Aujourd'hui, vous avez déposé un plan pour 2016, dont l'échéance sera prolongée. Les étapes dans les plans de 2013 et de 2016 ne concordent pas et c'est reporté dans le futur.

Mon collègue a dit tout à l'heure que, dans les entreprises privées, on gère l'inventaire, c'est-à-dire ce qui entre et ce qui sort. Selon l'ampleur de l'entreprise, une partie des stocks reste sur les tablettes, évidemment, mais c'est répertorié.

On est en 2016. Avec les systèmes qui existent aujourd'hui, je ne comprends pas comment le ministère de la Défense nationale ne peut pas contrôler l'inventaire de ses stocks.

C'est très simple. Il y a trois types de stocks. Les stocks du passé peuvent être répertoriés. Établissez leur valeur en fonction d'un calcul d'experts, que ce soit à la hausse ou à la baisse, mais au moins, nous aurons une indication. Pour les stocks actuels, la valeur n'est pas compliquée à établir: elle équivaut au prix d'achat. Quant aux stocks à venir, il vous faut décider comment vous allez les gérer et harmoniser tout cela par la suite.

Au ministère de la Défense nationale, n'y a-t-il pas des corps de métier auxquels on pourrait avoir recours pour faire cela? Si vous avez vraiment l'intention de trouver une solution, vous êtes en mesure d'utiliser les effectifs au sein de votre ministère. Mais y a-t-il une volonté de le faire?

C'est la question que je dois me poser. Je ne sens pas une telle volonté. Vous êtes plein de bonne foi et ce jugement ne s'applique pas à vous personnellement. Cela dit, je ne sens pas que vous mettez en place les mesures nécessaires pour arriver à vos fins.

Ma sortie devant le Comité concerne toujours la même chose. Le vérificateur général fait des vérifications et vous venez témoigner à ce sujet. Monsieur Forster, je ne suis pas sûr qu'à 17 h 30, vous serez soulagé, parce que vous allez simplement reporter cela à une prochaine rencontre. Le fait de vous prêter à cet exercice ici est un pas dans la bonne direction, mais ce n'est pas ce que je veux. En fait, je ne veux pas vous voir. Si je ne vous voyais pas, ce serait bon signe, car cela signifierait que le contrôle des stocks des Forces canadiennes est bien fait, et le Comité pourrait alors se consacrer à autre chose.

Présentement, l'OTAN demande au Canada d'investir plus d'argent. Comment nous, comme parlementaires, allons-nous voter alors qu'en 2016 nous ne sommes pas capables de contrôler nos stocks?

Je ne suis pas très à l'aise et sécurisé. Comment pouvez-vous nous sécuriser et faire en sorte que les Canadiens et les Canadiennes aient confiance dans la gestion des stocks? On sait que le budget de la Défense nationale est un budget important au Canada. Il faut respecter les contribuables canadiens qui investissent dans ce ministère avec leurs taxes et leurs impôts; c'est un minimum. Je vous demande de nous sécuriser aujourd'hui pour faire en sorte qu'on avance dans la bonne direction.

Vous me dites des choses, mais j'ai de la difficulté à vous croire. Je veux bien donner la chance au coureur. Pouvez-vous nous sécuriser et confirmer que vous allez mettre en place les mesures nécessaires?

•(1615)

[Traduction]

Le président: Allez-y, monsieur Forster.

[Français]

M. John Forster: Je vous remercie de votre question.

[Traduction]

J'aborderai la question ainsi. Nous avons deux questions, je crois, une portant sur l'avenir et l'autre sur le passé. Pour l'avenir, nous voulons veiller à disposer d'un système d'information moderne pouvant rassembler en un seul endroit les données financières et les données sur stocks. Cela est en train de se faire. Deuxièmement, nous voulons veiller à ce que toutes les personnes procédant à des achats et à la consignation des données sur les stocks dans le système soient bien formées et soient dotées de politiques et de pratiques claires. Nous avons établi la responsabilité pour eux de faire cela et de le prendre au sérieux. C'est l'avenir, et c'est en train d'être fait.

Nous voulons faire en sorte à l'avenir que ce que nous mettons dans les stocks soit exact et clair, et je crois que même le vérificateur général a reconnu que nous avons fait d'importants progrès sur le plan quantité, que ce n'est pas trop mal, mais qu'il y a encore du travail à faire pour les quantités — combien de ceci et combien de cela.

Là où le vérificateur général a signalé un problème, je crois, c'est au niveau de la valeur des stocks. Nous essayons maintenant avec le projet sur la technologie, les systèmes d'information, la responsabilisation et les politiques et pratiques portant sur les achats... C'est consigné, et c'est relativement clair et précis.

D'un autre côté, nous avons un problème qui remonte au passé. Avant 2003, personne ne s'inquiétait outre mesure de savoir quelle était la valeur en soi. Nous nous occupions de savoir combien de paires de bottes il y avait dans l'entrepôt, et combien de balles. Le système n'était pas conçu pour suivre leur valeur pour que nous puissions en rendre compte. Nous avons un problème au niveau de ce que nous devons faire du vieux matériel qui est toujours là. Pour revenir à la remarque de M. Chen plus tôt, c'est à ce niveau que nous avons deux volets: premièrement, pour l'avenir, nous voulons éviter de créer d'autres problèmes. Faisons en sorte de recueillir de bonnes données et ne créons pas plus de problèmes. Ensuite, comment épurons-nous ce qu'il y a là? Nous avons encore besoin d'une partie de ces stocks. Ils pourraient être vieux de 20 ans, mais nous en avons encore besoin parce que nous utilisons encore ce matériel.

Nous essayons de le faire de plusieurs façons. Premièrement, nous faisons tous les ans l'inventaire d'une partie des stocks. Nous faisons l'inventaire de milliards de dollars de pièces tous les ans. Nous avons répertorié 4 milliards de dollars jusqu'à présent.

Deuxièmement, nous essayons de nous débarrasser du matériel désuet dont nous n'avons plus besoin. Nous devons nous en débarrasser et nous devons le sortir du système.

Troisièmement, nous devons examiner comment nous lui avons attribué un prix en 2003, parce que la valeur d'une portion a été simplement évaluée, et il est possible que nous n'ayons pas les justificatifs à l'appui des achats. C'est le travail que nous faisons pour l'évaluation des prix. Nous procédons à un examen en disant: « Hmm, cette chose n'a été évaluée qu'à 10 \$, mais elle vaut réellement 1 000 \$ ».

Nous essayons de faire le suivi de deux façons à partir de maintenant: tout d'abord au moyen des systèmes, de la technologie, des politiques et de la responsabilisation, puis au moyen d'un nettoyage de ce dont nous avons hérité. Je crois que le vérificateur général a reconnu que nous avons fait de bons progrès sur le plan de la quantité, et oui, il nous reste à nous occuper de la valeur et du prix que nous voulons attribuer à ce matériel. Cela porte principalement sur le matériel plus ancien, pas les nouveaux éléments d'équipement; c'est ce que nous essayons de faire, en partie.

Le président: Merci beaucoup.

Nous passons maintenant à Mme Shanahan. Allez-y, madame, vous avez cinq minutes.

Mme Brenda Shanahan (Châteauguay—Lacolle, Lib.): Merci, monsieur le président.

Je remercie beaucoup les témoins de comparaître devant nous aujourd'hui.

L'élément déclencheur de nos questions sur la façon dont la Défense nationale gérait ses stocks a été, je crois, le fait que cela faisait 13 ans que le vérificateur général signalait ce problème. J'ai moi aussi noté qu'il avait noté les améliorations réalisées par la

Défense nationale au niveau des quantités. On ne saurait trop souligner cela, parce que c'est compréhensible. La plupart d'entre nous avons eu l'expérience de la gestion des stocks. J'ai certainement traité avec des clients qui ont eu ce problème, et nous en reconnaissons l'ampleur.

J'aimerais revenir à la remarque du vérificateur général et vous demander de commenter le fait qu'une fois de plus cette année le vérificateur général a trouvé que les stocks de la Défense nationale étaient surestimés de centaines de millions de dollars. J'aimerais comprendre les raisons. Pouvons-nous attribuer cela à des problèmes relevant purement de vieilles méthodes d'évaluation, ou est-ce encore un problème comme celui de la saisie des données que vous avez mentionné dans votre exposé, et le fait que les gens commettent des erreurs dans la saisie des données? C'est inquiétant, parce qu'on peut se demander pourquoi cela n'est pas vérifié par quelqu'un? Comment peut-on faire une erreur d'une telle ampleur?

Quant à l'aspect quantités, parlez-nous un peu des améliorations qui ont été accomplies. Là, le vérificateur général a déclaré: « Les décomptes se font sur une base cyclique établie en fonction du risque. » Parlez-nous un peu de cela.

Personnellement, je m'inquiète du fait que quand on ne sait pas avec certitude où tout se trouve, quels sont les risques de perte et, bien sûr, de vol? Où pensez-vous que vous êtes au niveau de la sécurité des stocks?

• (1620)

Le président: Merci de cela, madame Shanahan.

Allez-y, monsieur Forster.

M. John Forster: Je demanderais à M. Rochette de parler de l'évaluation par le vérificateur général de l'aspect financier, puis je vous parlerai des aspects quantités et articles perdus.

Col Claude Rochette (sous-ministre adjoint (finances) et dirigeant principal des finances, ministère de la Défense nationale): Merci beaucoup de votre question, madame.

Sur le plan des prix, vous avez raison. Nous avons deux problèmes. Le premier, bien sûr, c'est celui de l'ancienneté des données. Et nous avons aussi un problème au niveau du prix des nouveaux articles.

Permettez-moi de prendre quelques instants. Tout comme le sous-ministre, je viens tout juste aussi d'arriver en 2015, et moi aussi je me demandais pourquoi cela prenait tant de temps et pourquoi nous avions des problèmes au niveau de l'établissement des prix.

De fait, nous avons des centaines de personnes qui ont une incidence sur les stocks et sur la saisie des données dans les systèmes. Il ne faut pas oublier que souvent... J'ai mené une petite enquête pour voir ce qu'il en est, parce que quand je traitais avec le contrôleur général au moment de son audit, 2003 revenait toujours sur le tapis et je voulais donc savoir ce qui avait été fait et pourquoi, 13 ans plus tard, c'est là où nous en sommes. Nous utilisons la comptabilité d'exercice; cela a commencé en 2003. Le simple fait que le ministre de la Défense nationale ait changé notre système financier en une comptabilité d'exercice intégrale a fait en sorte que la production de nos états financiers a été un défi.

Quand nous avons saisi tous les renseignements — et nous avons combiné les données entre 2003 et 2013 —, c'était dans le but de combiner le système de gestion financière au système de gestion du matériel. Nous avons fait cela, et avons maintenant un nouveau système appelé le SIGRD, le Système d'information de la gestion des ressources de la défense, qui relie les systèmes de gestion financière et de gestion du matériel.

Cependant, nous avons un grand nombre de vieilles données provenant du système antérieur qui doivent encore être téléchargées, et nous procédons à cette épuration présentement.

Vous aurez probablement remarqué que le contrôleur général et le vérificateur général ont tous deux parlé d'une provision. Pour la première fois, nous avons agi en fonction des suggestions faites l'année précédente par les vérificateurs. Au cours de l'année précédente, nous avons mis au point un nouveau procédé qui prévoit une provision permettant au moins de trouver et d'évaluer les erreurs éventuelles.

À l'heure actuelle, nous avons entrepris la première initiative. Nous traitons présentement des munitions, parce que c'est la partie la plus importante pour nous et c'est là où nous avons le plus grand nombre d'éléments. Cela représente une valeur de 3,5 milliards de dollars pour 17 000 éléments de stock. Nous examinons les éléments par article de stock — par exemple, les munitions. Nous suivons une démarche à trois étapes, et nous tentons de trouver un bon d'achat pour pouvoir faire correspondre le prix et revenir avec une bonne évaluation des éléments de munition.

D'ici la fin du présent exercice, nous aurons fini la catégorie des munitions, et nous prévoyons passer aux biens non durables au cours des deux années suivantes, mais là encore, nous parlons de 2,5 milliards de dollars et de 400 000 éléments de stock. Cela prend du temps, parce qu'il faut examiner le système ligne par ligne. Parallèlement, nos gens sont en train d'élaborer, de concert avec nos ingénieurs, des façons d'automatiser ce système. On y arrive maintenant, au moins pour les munitions. Nous avons pu automatiser le système de sorte que, quand nous entrons le prix, le système le vérifie pour s'assurer que c'est le bon prix.

Certaines des erreurs que nous avons... M. Forster a mentionné, par exemple, la un élément qui coûte 158 \$. Nous pouvons recevoir une boîte de 100 éléments, mais le préposé à la saisie peut entrer dans le système 158 \$ pour toute la boîte, et nous avons donc maintenant un système qui peut repérer cela et apporter la correction. C'est à ce niveau que nous travaillons présentement.

• (1625)

Le président: Merci, monsieur Rochette, et merci, madame Shanahan.

Nous revenons maintenant au côté de l'opposition.

Allez-y, monsieur McColeman.

M. Phil McColeman: Merci, monsieur le président.

Messieurs, pour ce qui concerne la technologie d'identification automatique à laquelle vous faites allusion, la phase d'analyse des options et de définition du projet devrait se terminer au cours de l'exercice 2020-2021. C'est ce que vous avez affirmé dans votre exposé.

Quand a débuté la phase d'analyse des options et de définition?

Cam Patrick Finn: En fait, il y a deux phases consécutives. Nous procédons à l'analyse des options dans le cadre de tous nos projets majeurs afin de faire précisément cela - examiner les options envisageables et déterminer comment nous devrions procéder. Nous avons commencé à analyser des options relatives à la technologie d'identification automatique il y a quelques années. À l'époque, nous avions estimé que cette technologie coûterait environ un milliard de dollars. On nous avait alors demandé de poursuivre notre analyse et d'établir une échelle des options envisageables.

D'ici quelques années, nous tenterons de parachever notre analyse des options, puis d'obtenir une décision, peut-être du ministère, ou

peut-être du Conseil du Trésor et des autres participants éventuels. Cela nous permettrait ensuite d'entreprendre la phase de définition du projet, au cours de laquelle nous ferions des demandes de propositions, nous recevions des soumissions, et ainsi de suite. Conformément à la réglementation fédérale sur les marchés de l'État, nous aurions recours à un processus concurrentiel pour trouver un fournisseur qui pourrait nous aider avec cela, avec l'idée...

M. Phil McColeman: Je vais vous arrêter là, s'il vous plaît.

D'après la description que vous venez tout juste de faire, il s'agit d'un processus qui s'étalera sur plusieurs années, c'est le moins qu'on puisse dire. Du début jusqu'à la fin, cela pourrait prendre jusqu'à 10 ans.

Cam Patrick Finn: C'est possible, depuis la phase d'analyse des options jusqu'à la phase d'exécution du projet, en passant par les phases de définition du projet, de mise en oeuvre du projet et d'attribution de marchés. Oui.

M. Phil McColeman: Trouvez-vous, personnellement, qu'il s'agit d'un échéancier acceptable de mise en oeuvre d'une technologie? Savez-vous ce qui arrive à la technologie en 10 ans?

Cam Patrick Finn: Oui. Je pense que l'idée...

M. Phil McColeman: Je vous pose cette question. Trouvez-vous cela acceptable du point de vue de la gestion?

Cam Patrick Finn: À l'étape du début du projet et à l'étape de la définition du problème, nous ne choisissons pas de technologie. Nous définissons le problème à l'échelle du ministère, si je peux m'exprimer ainsi. Quel était le budget? Comment cela s'intègre-t-il? Comment cela s'insère-t-il dans le budget global de la défense? Quelle est notre situation?

Nous sommes à des années du choix de la solution technologique, et nous ne sommes donc pas en train de dire que nous avons arrêté notre choix sur une solution technologique précise aujourd'hui et nous voulons que vous fournissiez cette technologie dans 10 ans. Honnêtement, nous sommes en mode de définition de problème — comment cela s'inscrit-il dans le cadre des priorités de l'organisation, etc.?

M. Phil McColeman: D'accord.

Une fois cette phase terminée, dans quel délai comptez-vous lancer un concours pour la technologie?

Cam Patrick Finn: Lorsque nous entreprendrons la phase de définition, nous entreprendrons alors une phase de concours, nous lancerons une demande de propositions. Dépendant de la valeur, cela mettra en cause nos collègues de Services publics et Approvisionnement Canada et d'ailleurs, alors que nous nous adresserons au marché à la recherche de solutions.

M. Phil McColeman: Je connais le processus. Est-ce qu'une estimation indicative a été établie pour cet approvisionnement?

Cam Patrick Finn: Non, nous n'avons pas encore d'estimation indicative. Un peu avant d'entreprendre la phase de définition, nous aurons une estimation indicative, sous la forme de ce que nous appelons un « ordre de grandeur approximatif ». Pour ce qui est de l'échelle des options, nous avons cerné différentes options se chiffrant entre 300 millions et 1,2 milliard de dollars — il s'agit, encore une fois, d'ordres de grandeur approximatifs des coûts — après avoir parlé à différents fournisseurs pour recueillir différentes idées.

M. Phil McColeman: Est-ce que l'état final en 2026-2027, soit dans 10 ans, correspond à la mise en oeuvre complète de cette technologie?

Cam Patrick Finn: Dans le présent contexte, il s'agirait de la mise en oeuvre complète de cette technologie. Cela pourrait prendre un certain temps, mais nous aimerions en disposer comme schéma directeur aux fins d'une amélioration continue.

Comme vous l'avez mentionné, il s'agit d'une technologie qui évolue très rapidement de l'identification par radio-fréquence aux satellites et à d'autres choses, et nous sommes conscients que nous devons nous tenir à jour pour pouvoir continuer d'apporter des améliorations. La présente sollicitation et la présente initiative ne visent pas uniquement à trouver une solution puis à la mettre en oeuvre et c'est terminé, mais plutôt à obtenir et mettre en oeuvre une solution sur laquelle nous continuerons ensuite de travailler pendant des décennies pendant qu'elle sera en exploitation. Pour beaucoup de notre équipement complexe, cette actualisation technique continue devient essentielle.

M. Phil McColeman: Dans votre domaine, connaissez-vous des vendeurs ou des sociétés qui s'occupent de systèmes d'inventaire pour d'autres forces armées dans le monde?

• (1630)

Cam Patrick Finn: Nous en connaissons certains. Nous travaillons aussi au plan international. Le Canada a été un chef de file en établissant un réseau de consultation internationale en partenariat avec nos plus proches alliés concernant la gestion d'inventaire. Nous connaissons des sociétés qui le font. Pour un système d'entreprise, nous avons recours à SAP comme système sous-jacent. Nous collaborons étroitement avec cette entreprise, tout comme bon nombre de nos alliés.

Dans plusieurs domaines, nous faisons figure de pionniers dans la résolution de ces problèmes du point de vue de la chaîne d'approvisionnement militaire.

M. Phil McColeman: Vous voulez dire que d'autres forces armées — peut-être l'armée américaine ou celle du Royaume-Uni ou je ne sais trop — se trouvent dans la même situation que nous. La comptabilité d'inventaire de ces forces armées totalement insatisfaisante à ce stade-ci de leur histoire.

Cam Patrick Finn: D'autres forces armées sont aux prises avec des problèmes semblables à ceux que nous éprouvons, et qui, encore une fois, ne tiennent pas tant à la question de savoir où se trouvent les différents articles de leur inventaire, mais plutôt à l'évaluation de ces articles et au processus de comptabilisation qui s'y applique, etc. Ce ne sont pas des choses qui étaient automatisées au sein de beaucoup de forces armées il y a 10 ans, et nous reconnaissons collectivement que cela constitue une nouvelle exigence.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Coleman.

Nous allons maintenant passer à Mme Lapointe. Bienvenue à notre comité. Vous avez cinq minutes.

Mme Linda Lapointe (Rivière-des-Mille-Îles, Lib.): Merci, monsieur le président.

[Français]

Merci beaucoup.

Je suis surprise. M. Christopherson siège au Comité depuis 2004. Il a fait un bilan en disant qu'il y a encore le même problème.

Si votre ministère était une entreprise privée et devait faire ses états financiers, il serait incapable d'obtenir un prêt ou de continuer à recevoir de l'argent. Heureusement, c'est un organisme gouvernemental et il peut poursuivre ses activités.

Je suis un peu à l'extérieur de cela. S'agit-il d'un problème de ressources financières ou de ressources humaines? Je siège à d'autres

comités, et dans les dernières années, les montants d'argent ont souvent été fermés, en quelque sorte. Les gens étaient incapables de faire ce qu'ils devaient faire.

M. John Forster: Je vous remercie de la question.

[Traduction]

Je pense que ce sont plusieurs facteurs. Je ne pense pas que ce soit une source unique. Bien sûr, c'est une question de ressources, donc, pour que nous...

[Français]

Mme Linda Lapointe: Est-ce une question de ressources humaines ou de ressources financières?

M. John Forster: Les deux.

[Traduction]

Pour que nous mettions en oeuvre une TIA, comme Pat l'a mentionné, les premiers coûts que nous avons examinés dépassaient le milliard de dollars. C'est beaucoup d'argent.

[Français]

Mme Linda Lapointe: Oui.

[Traduction]

M. John Forster: Ce sont des fonds que nous devrions puiser dans notre budget d'immobilisations, que nous utilisons pour acheter du matériel militaire.

[Français]

Mme Linda Lapointe: Y a-t-il aussi une réticence au changement ou aux nouvelles technologies? Souvent, dans les grandes organisations, les gens ont une réticence par rapport à cela. Est-ce un problème de ressources humaines dans la mesure où les gens ne veulent pas adhérer au changement?

Cam Patrick Finn: J'ai parlé de la culture au début. C'est peut-être ce qui est en cause. Dans une organisation vraiment axée sur les opérations militaires et les tâches qui lui sont assignées à cet égard, c'était peut-être vu comme une tâche secondaire.

On a parlé des changements qui ont été apportés. Maintenant, la gestion des stocks est beaucoup plus reconnue comme étant une priorité chez mes collègues. Les ressources humaines sont peut-être en cause, en effet.

Pour essayer de corriger le problème du côté militaire, on a établi une équipe de spécialistes en logistique qui travaillent à temps plein à ce dossier. Il y a une pénurie de personnel un peu partout dans le domaine militaire, mais ce dossier a été reconnu comme étant une priorité. Depuis quelques années, on assigne davantage de personnel à cela. Quant à l'aspect financier, la technologie dont on parle est reconnue comme étant une priorité. Il faut aller de l'avant et déterminer comment on peut procéder.

Il y a deux ans, 640 millions d'articles ont quand même été transférés d'un système à l'autre. L'information n'était pas à jour, même quand elle a été entrée il y a des décennies. Il s'agit là d'une grande masse d'information à corriger.

Mme Linda Lapointe: Je peux comprendre que l'entrée de données puisse poser problème.

Comme l'a dit mon collègue un peu plus tôt, on pourrait s'inspirer de ce que font la Grande-Bretagne et les États-Unis. Il y a d'autres pays au sein de l'OTAN dont on pourrait s'inspirer. Il doit y avoir des gens qui réussissent à comptabiliser les stocks et qui savent ce qui se passe dans tous les entrepôts.

Je sais qu'il y a des problèmes de logistique. Il y en a partout dans les différents entrepôts du monde. Je ne pense pas que le Canada soit le seul à faire face à ce problème. Au sein du gouvernement, il y a Services publics et Approvisionnement Canada. Je ne peux pas croire que ce ministère soit aux prises avec le même problème. Il doit bien y avoir des organismes dont vous pourriez vous inspirer en matière de bonnes pratiques.

• (1635)

Cam Patrick Finn: En effet, il y a de tels organismes au Canada. On a dit que 82 % des stocks au Canada nous appartient. Au sein du gouvernement fédéral, notre ministère est vraiment unique en raison de sa valeur. Il y a également nos partenaires de l'OTAN. Plusieurs d'entre eux font face au même problème et nous échangeons sur nos façons de faire.

Nous avons apporté certains changements à notre système informatique et à nos logiciels. Cela a abouti à des systèmes qui sont maintenant utilisés ailleurs par nos partenaires. Nous apprenons d'eux, et vice-versa.

Mme Linda Lapointe: Le système informatique des différents ministères de la Défense est-il différent? Ne pourriez-vous pas utiliser les produits de SAP comme le fait le secteur privé?

Cam Patrick Finn: Un peu; de plus en plus de nos partenaires utilisent ces produits. Dans notre ministère, il faut souvent faire des appels de propositions. Nous ne choisissons pas qui sera notre fournisseur. À l'époque, nous avons fait un appel de propositions et c'est SAP qui avait été choisi.

Comme au Canada, dans beaucoup de pays, y compris les États-Unis, chaque élément des forces militaires a son propre inventaire des stocks. Ce n'est pas un inventaire global des stocks du ministère de la Défense. Il y a les stocks de la marine, de l'aviation, de l'armée de terre, de la garde côtière et ainsi de suite. Les différentes forces militaires ont de multiples systèmes et font un peu la même chose. Il y a de plus en plus de coopération.

Il y a 10 ans, la valeur des stocks n'était pas un grand sujet de discussion dans le domaine militaire. Nos stocks étaient importants, mais pas nécessairement leur valeur. Dans tous les pays, la valeur est de plus en plus importante. Nous cheminons ensemble dans ce domaine. D'ailleurs, le plan que nous avons établi il y a trois ans alors que j'occupais un autre poste visait à savoir comment, dans un domaine international où il n'y a pas beaucoup d'expérience, on pouvait ensemble améliorer à long terme l'approche utilisée pour comptabiliser les stocks.

Mme Linda Lapointe: Merci beaucoup.

[Traduction]

Le président: Merci beaucoup, madame Lapointe.

Nous allons maintenant retourner... En fait, nous allons tout simplement passer d'un à l'autre.

Mme Mendès est la suivante.

[Français]

Mme Alexandra Mendès: Et oui, je reviens. Quelle surprise!

[Traduction]

Je comprends que, lorsque vous parlez d'environ un milliard de dollars pour un changement technologique que vous allez devoir mettre en oeuvre, soit maintenant ou dans cinq ans, ce sera un montant d'argent colossal. Ce ne sera pas donné.

Pour poursuivre dans la même veine que mes collègues, le ministère de la Défense a-t-il pris cela en compte parmi les besoins

du ministère? Cela fait-il partie de sa budgétisation annuelle? Le ministère sait-il que cela est essentiel aux changements que vous devez mettre en oeuvre?

M. John Forster: Absolument.

Le ministère possède un comité de gestion des ressources, que je préside, et auquel siège le chef d'état-major de la défense. Toute proposition financière importante est présentée à ce comité pour examen, justification et révision. Nous avons un plan d'investissement qui s'étend sur les 5 ou 10 prochaines années. Ce projet en constituera un élément essentiel.

Lorsqu'ils ont fait leur première évaluation des besoins, qui s'élevaient à plus d'un milliard de dollars, dans le cadre de notre vérification diligente, nous avons dit : « Bon, pourriez-vous examiner d'autres options moins dispendieuses? Peut-on envisager une mise en oeuvre progressive, de manière à ce que l'on puisse l'étaler et que les incidences financières soient gérables? » C'est ce travail qui est actuellement en cours.

Ce projet...

Mme Alexandra Mendès: C'est encore en cours.

M. John Forster: Oui, absolument.

Mme Alexandra Mendès: Ce n'est pas...

M. John Forster: Oh, non, absolument. C'est une priorité pour nous.

Mme Alexandra Mendès: Si vous permettez, monsieur Forster, je comprends ce que disait monsieur Finn lorsqu'il expliquait qu'il ne s'agissait pas uniquement d'établir le coût d'acquisition des logiciels ou autres ressources matérielles dont vous aurez besoin. Il y a les développements technologiques que vous devrez intégrer probablement tous les six mois, puis les mises à jour, les mises à niveau, qui deviennent nécessaires au rythme rapide de l'évolution de la technologie. Est-ce que cela fait partie du milliard, ou est-ce que cela s'ajoutera à ce montant?

M. John Forster: Lorsqu'ils définiront le projet, ils examineront les solutions technologiques préconisées, et cela fera partie du projet, qu'il s'agisse d'une technologie à puce ou que nous utilisions des codes à barres. N'oublions pas que notre inventaire n'est pas tout regroupé dans un bel entrepôt Canadian Tire situé à un seul endroit. Certains articles se trouvent à bord d'un navire qui navigue aux antipodes.

Mme Alexandra Mendès: Je sais. Je comprends bien cela.

• (1640)

M. John Forster: Nous avons besoin d'une technologie adaptée à cette réalité.

Mme Alexandra Mendès: Je comprends que vous avez aussi du matériel, comme des avions et des navires et ainsi de suite. Il n'est pas nécessairement aisé de dénombrer ce matériel ou d'y mettre une puce et de le suivre à la trace.

Cependant, je m'interroge sur la budgétisation de cette mise en oeuvre et de cet énorme changement dans tout le ministère. Comment cela est-il budgeté? Est-ce que c'est d'une année à l'autre, et voyons comment...?

J'aimerais avoir un peu plus de détail concernant cela.

M. John Forster: Certainement.

Tout projet d'immobilisation majeur, comme je l'ai dit, est présenté à notre comité de gestion des ressources, que je préside. Le directeur financier est là et le chef d'état-major est là. Nous allons examiner et approuver les projets qui sont incorporés à notre plan d'investissement. Lorsque nous établissons notre budget, nous incluons les coûts de conception et de réalisation du projet, qu'il s'agisse d'infrastructure ou d'un camion ou, dans ce cas-ci, d'un système informatique. Nous examinons les coûts d'exploitation du système, ce qu'il faudra pour le faire fonctionner, et comment nous financerons cela, et nous établissons donc un budget de cycle de vie. Nous budgétisons sur 50 ans.

Mme Alexandra Mendès: C'est sur 50 ans.

M. John Forster: Absolument.

Lorsque j'achète un navire, je dois savoir combien me coûtera sa conception, son acquisition et son fonctionnement pendant les 50 prochaines années. Notre budgétisation financière est sans pareille au sein du gouvernement fédéral, parce que nous planifions nos activités sur un horizon de 50 ans. Nous prenons une décision aujourd'hui pour laquelle nous devons payer dans 50 ans.

Dans ce cas-ci, lorsqu'un système informatique sera proposé, il sera présenté au comité des ressources que je préside. Nous examinerons les coûts, soit combien coûteront la conception, la mise au point, l'acquisition et l'exploitation du système, puis nous prévoirons ces coûts dans notre budget.

Dans ce cas-ci, selon la première estimation, ces coûts s'élevaient à plus d'un milliard de dollars. Je pense qu'il était raisonnable que nous disions: « Bon, pourriez-vous retourner poursuivre vos réflexions? Y aurait-il moyen de mettre en oeuvre ce projet progressivement? Y a-t-il d'autres options envisageables qui seraient moins dispendieuses? »

Nous avons un seul budget d'immobilisations. Ce système est financé à partir du même budget que celui que nous utilisons pour acheter des camions pour l'armée, et nous devons donc gérer ces priorités-là aussi.

Mme Alexandra Mendès: Merci beaucoup. Est-ce qu'il nous reste du temps?

Le président: Votre temps est écoulé, madame Mendès, mais nous pouvons revenir.

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

[Français]

M. Joël Godin: Merci, monsieur le président.

J'ai une question assez précise sur les stocks. Un peu plus tôt, il a été question des stocks de l'avenir, du présent et du passé. Je pense que le problème se pose surtout pour les stocks du passé qui sont difficiles à répertorier. C'est ce que je comprends, corrigez-moi si je fais erreur.

Pouvez-vous dire au Comité quand la comptabilisation des articles acquis dans le passé — quand il n'y avait pas de système de gestion ou de système adéquat comme en ce moment — sera complétée?

Cam Patrick Finn: On parle de compléter la comptabilisation des stocks surtout pour ce qui est d'évaluer les articles.

Pendant que nous faisons la vérification des stocks, nous voyons combien nous avons de pièces de rechange et d'articles qui ne sont maintenant plus utiles. Il faudrait les éliminer et en disposer, ce qui est un processus quand même compliqué.

Comme je le disais plus tôt, dans certains cas, ces pièces ont été achetées en passant par le processus américain. Nous regardons ce

que nous avons de façon continue, pour à peu près 1 milliard de dollars par année; nous en avons donc encore pour quelques années.

Parlant des stocks du passé, prenons l'exemple des hélicoptères Sea King, qui sont en service sur les bateaux depuis maintenant plus de 50 ans.

M. Joël Godin: Je vous arrête tout de suite, monsieur Finn, parce que je dispose de peu de temps.

En ce qui concerne les stocks du passé, pouvez-vous nous dire déjà que certains articles ne pourront être répertoriés et justifiés? Vous ne pourrez pas plus le faire dans 10, 20 et 30 ans. Le processus en place a débuté en 2003 et finira en 2026. Il doit durer 23 ans. Quand allez-vous pouvoir tirer une ligne pour arrêter de parler du passé et regarder vers l'avenir? Êtes-vous capable de me dire quand votre plan sera terminé?

• (1645)

Cam Patrick Finn: Notre plan est de compléter la grande majorité de la comptabilisation d'ici 2020. Je ne suis pas en mesure de vous assurer qu'un jour, notre comptabilisation des stocks du passé ne contiendra plus aucune erreur, même si vous visons cet objectif.

Nous voulons réduire l'arriéré, surtout pour ce qui est de la valeur. Il faut aussi comprendre que le pourcentage de nos stocks représentant la majorité de la valeur est quand même relativement petit. À un moment donné, la comptabilisation de nos stocks ayant une très basse valeur ne sera peut-être pas complètement réglée et il restera probablement quelques erreurs. Notre intention, notre plan, est d'avoir tout terminé d'ici trois ou quatre ans.

M. Joël Godin: Croyez-vous que ce sera trois ou quatre ans? Je préfère penser que ce sera quatre ans, si je me fie au passé du ministère de la Défense nationale.

J'ai des informations qui indiquent que vous éliminez déjà des articles qui ne sont plus utiles. On a radié de l'inventaire 487 000 articles, ce qui constitue 29 % du lot de quelque 1,6 million d'articles. Vous y allez progressivement. Vous avez répertorié 1,6 million d'articles, mais vous dites qu'il y a en beaucoup plus.

Pour moi, la valeur n'est pas ce qui est le plus important. Il faut savoir ce qu'on a. À un moment donné, vous allez prendre une décision comptable et dire que vous n'êtes pas capable d'évaluer cela. Ensuite, on rayera le passé, on mettra sur pied un nouveau système de gestion des stocks et on construira là-dessus. Est-ce le plan que vous avez en tête?

Cam Patrick Finn: En effet, mais une des raisons pour laquelle nous en discutons avec vous, c'est que la valeur, dans le contexte de la comptabilité du gouvernement, est quand même importante.

M. Joël Godin: Si vous ne savez pas ce que vous avez, vous ne pourrez pas l'évaluer. Le problème de départ est que vous ne savez pas ce que vous avez.

Cam Patrick Finn: Je vais parler de ce que nous avons et céder la parole à mon confrère.

En ce qui concerne nos avoirs, le vérificateur général a dit que nous nous fait beaucoup de progrès.

M. Joël Godin: Oui, mais je ne me contente pas de progrès, je veux la perfection. Je pense que le Canada a la capacité intellectuelle suffisante pour être à jour et contrôler ses stocks. Je pense que nous devrions être un exemple.

Cam Patrick Finn: D'accord.

M. Joël Godin: Merci.

[Traduction]

Le président: Avez-vous quelque chose à rajouter à cela?

[Français]

Col Claude Rochette: Nous avons un plan. Dans notre réponse, nous parlons de comptabiliser nos stocks passés. Nous avons un plan pour terminer la comptabilisation en 2019. L'intention est de compléter cette année la revue de nos stocks de munitions et, ensuite, de travailler sur le reste des stocks pendant les deux prochaines années.

Vous avez raison. Nous n'aurons jamais un prix pour tout. Cependant, nous travaillons avec nos collègues, les vérificateurs, pour déterminer quel genre de réserve nous appliquerons pour les articles auxquels nous ne pourrions pas attribuer une valeur précise.

Merci.

[Traduction]

Le président: Merci beaucoup. Votre temps est écoulé.

[Français]

M. Joël Godin: J'ajoute un seul commentaire: merci, il y a de l'espoir.

[Traduction]

Le président: Merci beaucoup, monsieur Rochette.

Nous allons revenir à M. Chen et à Mme Shanahan.

[Français]

M. Shaun Chen: Merci, monsieur le président.

[Traduction]

Nous avons parlé de beaucoup des coûts —par exemple, du milliard de dollars dont nous avons besoin pour le nouveau système informatique, le système d'inventaire —, mais il y a aussi un coût énorme au fait de ne rien faire, et ces coûts sont d'ordre financier et non financier.

Par exemple, lorsque l'on regarde l'inventaire comme tel, nous avons besoin d'articles d'inventaire pour soutenir l'inventaire. Nous devons ranger ce matériel désuet dans des boîtes ou sur des tablettes. Pour entreposer ce matériel, il faut des entrepôts et des aires d'entreposage, auxquels sont liées des dépenses d'immobilisation.

Il y a aussi les achats en quantités excessives. Si vous ne savez pas que vous avez une hélice d'hélicoptère supplémentaire en Colombie-Britannique, il se peut que vous en commandiez tout simplement une nouvelle et que vous l'achetiez sans aucune raison particulière si ce n'est que vous ne savez pas ce vous avez.

Il y a aussi un coût non mesuré, et c'est là où cela me dérange vraiment, parce que si cette nouvelle hélice ne parvient pas à cet hélicoptère, cet hélicoptère reste cloué au sol, et notre monde n'est pas en mesure d'accomplir les tâches qu'il serait censé accomplir.

M. Christopherson a parlé de l'OTAN et a parlé de combien le Canada est apprécié. Lorsque le président américain s'adressait dernièrement au Parlement canadien, je l'ai entendu dire que nous avons besoin de plus de Canada dans le monde. Pour moi, nos Forces armées canadiennes sont vraiment extraordinaires. Ce sont tout simplement des gens brillants et extraordinaires qui ont choisi de se dévouer.

En plus d'examiner le coût de la mise en oeuvre des changements dont nous avons besoin, j'aimerais savoir si votre ministère a examiné les coûts liés au fait de ne rien faire? Combien coûte, par exemple, l'entreposage de tout cet inventaire, en particulier des articles d'inventaire dont nous n'avons peut-être pas besoin?

● (1650)

M. John Forster: Merci pour cette question. J'y répondrais de deux façons.

Le vérificateur général s'accorde avec nous pour dire que nous avons fait beaucoup de progrès et que nous maîtrisons relativement bien la quantité, donc il n'est pas question d'opérations militaires à l'étranger qui ne parviennent pas à obtenir des pièces. C'est là notre priorité première et primordiale, et ce doit l'être. Le problème, à mon avis, c'est qu'il y a un coût au maintien d'un inventaire désuet et inutile. Je dois le garder au chaud, je dois le conserver en lieu sûr, je dois l'entreposer. Nous le passons en revue chaque année pour nous en débarrasser et pour accélérer ce processus.

Toutefois, soyons clairs pour ce qui concerne le Groupe des matériels. Sa tâche consiste à prévoir les besoins militaires et à veiller à ce que les pièces soient là, et je pense que le vérificateur général a dit que nous faisons de l'assez bon travail en ce qui a trait à la quantité. Là où nous éprouvons de la difficulté, c'est lorsqu'il s'agit de déterminer quelle valeur attribuer à ces renseignements.

Il n'y a pas de problème d'inaction. Je pense que personne ici ne dit que nous n'avons rien fait ni que nous ne faisons rien. Nous nous efforçons d'en faire le plus possible aussi vite que possible, parce que nous pensons vraiment que c'est important. Je ne veux pas avoir à payer pour garder au chaud et entreposer en lieu sûr du matériel dont je n'ai pas besoin, parce que je pourrais employer cet argent ailleurs, alors nous tentons de nous débarrasser de cet inventaire et de l'écouler. Quand vous avez 600 millions d'articles d'inventaire, vous devez le faire le plus rapidement possible, mais par étapes, et c'est ce que nous tentons de faire.

Le président: Merci, monsieur Chen.

Nous allons passer à Mme Shanahan, s'il vous plaît.

Mme Brenda Shanahan: Merci, monsieur le président.

J'aimerais revenir à certains des thèmes que nous avons suivis avec le vérificateur général.

Une des choses dont nous avons discuté ici lors des séances du comité relativement à plusieurs ministères et organismes gouvernementaux, c'est du problème de la gestion des données, la difficulté à veiller adéquatement à que les données entrées soient exactes, à ce qu'elles soient gérées convenablement, et à ce que la collecte de ces données nous permette d'obtenir les types de rapports et de renseignements dont nous avons besoin.

Vous avez mentionné dans vos observations que vous aviez le système de dossiers intégré, le SIGRD. Je suis certain que vous connaissez mieux que moi la signification de ce sigle. Veuillez nous dire comment ce système fonctionne en ce moment, à quel pourcentage il a été mis en oeuvre, et quels sont certains des freins et des contrepoids que vous avez mis en place pour que nous soyons certains que c'est ce système qui nous permettra de traverser les 10, 15, 20 ou 50 prochaines années.

Cam Patrick Finn: Merci de cette question.

Vous parlez du Système d'information de la gestion des ressources de la défense. Lorsque nous décrivons la convergence de tous ces systèmes que nous avons, c'est de cela dont nous parlons. Il y a 10 ans, nous avions même deux systèmes SAP. Nous avions un système d'information de soutien et d'acquisition de matériel et un système de gestion financière, tous deux basés sur SAP, dans des versions différentes qui se parlaient entre elles. Nous avions un autre système pour le matériel et l'inventaire, un autre système pour les gens, et une pléthore de systèmes sous ceux-là, pas à l'échelle de l'organisation, avec tous les fournisseurs.

Nos collègues responsables de la gestion de l'information nous ont procuré un schéma directeur relatif à la gestion de l'information en vue de fusionner tout cela de manière à créer un véritable système d'entreprise, comme on dit dans le langage commercial, de sorte que nous avons aujourd'hui un seul système de dossiers qui fait maintenant tout cela. C'est l'exécution de cette tâche dont nous avons sous-estimé la durée, avant que nous parvenions enfin à une intégration complète. Nous avons parachevé l'intégration complète en décembre 2013 ou au début de 2014. Évidemment, lors du transfert de toutes les données, nous avons dû faire entre un an et un an et demi de nettoyage de données.

Nous y sommes maintenant. Nous faisons beaucoup plus d'analyse des activités au moyen de ce nouveau système. M. Chen nous interrogeait au sujet du travail que nous faisons relativement aux achats en quantités excessives. Nous avons créé des outils de planification des ressources qui suivent les achats et les achats en quantités excessives ainsi que les achats en regard des stocks dormants, de même qu'un tas de choses que nous pouvons faire au moyen de ce système unique désormais en place. Nous l'utilisons beaucoup plus pour l'analyse des activités et, comme je l'ai mentionné, pour la prise de décisions. Il est là.

Ce système est aussi notre système de documentation financière. Je me sers de ce système pour ce qui concerne la gestion des projets, le matériel et l'inventaire. Tout cela est en train de s'aligner. Nous sommes probablement des chefs de file mondiaux. Nous expliquons à SAP comment nous utilisons maintenant ce système du point de vue d'une entreprise militaire. C'est maintenant là. Nous devons continuer à développer ce système, et nous en sommes conscients, sauf que le système que nous avons constitué est très complexe, et, maintenant, lorsque nous y entrons et nous apportons des modifications... Par exemple, comment utiliser les champs potentiellement importants au regard de l'inventaire? Dans le cas des avions, le numéro de pièce du fabricant est très important, tandis que, dans le cas d'autres types de matériels, un numéro de nomenclature de l'OTAN est l'élément essentiel. Ainsi, nous nous retrouvons à devoir régler des conflits, résoudre des problèmes et suivre des processus pour nous assurer, comme je le disais plus tôt, que nous opérons une transformation.

Toutefois, le SIGRD est d'une aide précieuse, et c'est un système opérationnel. Un avion ne quitte pas le sol à moins que son code soit au vert dans le SIGRD, parce que c'est ce code vert qui sert à confirmer que tous les travaux de maintenance de cet avion ont été réalisés. Le SIGRD est un outil absolument essentiel pour nous.

• (1655)

Le président: Merci beaucoup.

J'ai quelques questions, après quoi je céderai la parole à M. Christopherson.

Vous avez parlé d'un système d'inventaire. Il n'y a pas un système pour l'armée, un système pour la marine et un système pour l'aviation, mais plutôt un seul système général. Y a-t-il d'autres sous-systèmes au sein de la marine ou de l'aviation, chacun concernant l'inventaire du corps d'armée en cause et lui permettant un accès rapide, ou est-ce tout est relié à cet énorme système unique?

Cam Patrick Finn: Le système dont je parle, évidemment, est le système d'information. Il s'agit d'un système unique pour l'ensemble de notre ministère. Je pense que j'ai mentionné au début que certains de nos alliés ont des systèmes distincts pour leurs forces terrestres, leurs forces navales et leurs forces aériennes. Ce n'est pas notre cas. Nous suivons tous nos articles d'inventaire, quels qu'ils soient. Il s'ensuit une certaine complexité.

Est-ce que l'armée, la marine et l'aviation ont accès à l'inventaire sur des bases et des escadres et en mer? Oui, mais le système qui en assure le suivi est le Système d'information de la gestion des ressources de la défense.

Le président: Cela a toujours l'air bien, et, en affaires, il est bon d'avoir un seul système, mais, est-ce que cela constitue une partie du problème? Est-ce que ce serait plus facile si chaque armée des Forces armées canadiennes avait un système cloisonné?

Cam Patrick Finn: Je ne pense pas. Les achats de la plupart de nos articles d'inventaire sont centralisés. Pour ce qui concerne les acquisitions, c'est mon service qui achète la vaste majorité des pièces de rechange pour l'équipement. Il y a d'autre, je dirais, matériel qui est acheté localement sur les bases et les escadres, mais lorsqu'il s'agit d'opérations militaires, d'équipement et de pièces de rechange, c'est mon service qui s'occupe de tout cela.

Le président: Est-ce qu'il y a beaucoup de renseignements qui sont échangés avec nos alliés? Je me souviens qu'à l'époque où nous participions à la mission en Libye, une des choses essentielles était que lorsque notre aviation était là avec d'autres armées de l'air, nous pouvions travailler ensemble. Nous pouvions avoir recours à leurs mécaniciens, et eux pouvaient utiliser... Y a-t-il des échanges de renseignements dans le théâtre ou des échanges de renseignements avec l'Australie ou la Grande-Bretagne afin de leur permettre d'avoir accès à notre inventaire et inversement?

Cam Patrick Finn: Oui, absolument. En fait, avec notre système, lorsque l'on parle de codes de stock, il s'agit des codes de stock de l'OTAN. À l'échelle de l'OTAN, par exemple, nous avons une approche commune, des champs de stocks communs. Nous avons des accords multinationaux et bilatéraux. Nous les appelons des « ententes de soutien logistique mutuel ».

Encore une fois, au cours de ma carrière en mer, nous travaillions régulièrement avec des alliés, surtout avec les États-Unis, en raison du type de matériel. À de nombreuses occasions alors que j'étais en mer, grâce à des ententes binationales et internationales relatives à du matériel commun, j'ai pu obtenir des pièces de rechange auprès d'alliés. Nous faisons cela.

Lorsque je parle du système, à ce stade-ci, je parle du logiciel ou du système d'entreprise, mais nous devons faire très attention à cela aussi dans le contexte de l'actualisation des données et où cela se trouve et qu'est-ce qui se passe. C'est beaucoup basé sur les satellites. Nous aurons ce que nous appelons une instance déployée de notre système d'information de la gestion des ressources de la défense, mais, chose intéressante, nous devons veiller à ne pas la mettre à bord d'un navire qui passe en mode EMCON, en mode silencieux, et qui éteint toutes les émissions, alors que le système dit « Je suis ici », ou encore, nous assurer que nous n'avons pas apposé un système d'identification par radiofréquence sur des armes que d'autres peuvent détecter.

Il y a une dynamique opérationnelle au système, mais nous coopérons absolument au plan international.

• (1700)

Le président: Bien. Je pense que cela est important. Encore une fois, cela, c'est la quantité, et non l'évaluation de ce qu'est cet inventaire, et c'est vraiment là-dessus que nous devons nous concentrer.

Nous avons consulté le site Web du National Audit Office de la Grande-Bretagne, et certains membres de notre comité se rendront dans ce pays au cours des prochaines semaines pour discuter avec le comité des comptes publics de Grande-Bretagne. Le site Web du National Audit Office comporte une page consacrée à la défense et aux forces armées. On y lit que le ministère de la Défense achète plus de stocks qu'il en utilise et qu'il n'en dispose pas de manière uniforme lorsqu'il n'en a plus besoin, gaspillant ainsi de l'argent qui pourrait être employé ailleurs. Le dirigeant du NAO ajoute:

Dans le climat économique actuel où le ministère s'efforce de faire des économies, il peut difficilement se permettre d'employer des ressources pour acheter et maintenir des niveaux de stocks inutiles, et il est clair qu'il le fait. La cause profonde des stocks excédentaires, auxquels le ministère tente de remédier, est que les structures de gestion et de responsabilité n'incitent pas actuellement à une gestion rentable des inventaires.

Cela devient le problème. Lorsque nous avons affaire à l'argent des contribuables, l'évaluation de certains articles de cet inventaire devient un problème, non seulement pour le Canada, mais pour nos pays alliés, et probablement pour la plupart des pays dans le monde.

Le texte se poursuit en énumérant certaines des préoccupations diverses que M. Chen, M. Godin et M. McColeman ont exprimées, alors nous comprenons. C'est un problème partout dans le monde.

Vous êtes venus aujourd'hui et vous avez offert, je crois, de rendre davantage de comptes à notre comité, parce que nous aussi sommes appelés à faire notre travail. J'ai bien hâte d'entendre des suggestions de moyens susceptibles de nous permettre d'y arriver.

Je cède maintenant la parole à M. Christopherson pour qu'il nous donne quelques idées. C'est un peu notre personne-ressources en matière d'idées.

M. David Christopherson: Merci, monsieur le président. J'apprécie que vous souligniez l'importance de ces questions.

Je sais que cette réunion n'a pas été plaisante ou aisée pour vous. Elle n'était pas censée l'être, mais je tiens également à ce que vous sachiez que ce n'est pas notre objectif que de tenir ce genre de réunions. Ce qui nous fait le plus plaisir, c'est lorsqu'il y a des rapports de vérification qui démontrent que tout le monde observe toutes les règles et que l'argent des contribuables est dépensé exactement comme il devrait l'être. Voilà notre objectif.

Lorsqu'il y a des cas de non-conformité, notre objectif consiste à modifier les comportements afin que ceux-ci soient conformes et que les contribuables Canadiens puissent savoir que l'argent de leurs impôts, qu'ils ont durement gagné, est dépensé convenablement et qu'il est dûment rendu compte de son utilisation. Voilà notre objectif ultime. Notre objectif ne consiste pas nécessairement à convoquer des personnes haut placées et à leur faire la vie dure, bien que, comme vous pouvez le voir, si vous n'observez pas les règles comme vous êtes censés le faire, c'est cela qui se produira.

Avec maintenant comme objectif d'aller de l'avant — nous avons traité des questions de savoir où nous sommes et pourquoi nous sommes ici —, parlons maintenant d'avenir et de remettre les choses sur les rails et d'entrer dans un monde positif.

Là-dessus, monsieur le président, j'aimerais proposer que nous demandions au ministère de fournir les éléments d'information suivants.

Premièrement, le ministère de la Défense nationale remettra au comité un rapport expliquant comment les objectifs liés à chacune des étapes du plan d'action de 2013 ont été réalisés ou non. Deuxièmement, le ministère remettra au comité un exposé détaillé des motifs pour lesquels certaines des échéances du plan d'action de 2013 — en fait, il s'agit de la plupart d'entre elles — ont été reportées

à des dates futures. Troisièmement, le ministère doit fournir une explication plus claire des termes employés, et il doit rendre les deux graphiques comparables afin que ceux-ci puissent se prêter à une comparaison en bonne et due forme.

Monsieur le sous-ministre, en demandant cela, nous ne faisons que donner précisément suite à votre offre.

Quatrièmement, le ministère remettra au comité un autre rapport d'évaluation de la qualité de la gestion de leur inventaire militaire trois alliés du Canada, à comparer au Canada, soit les États-Unis, le Royaume-Uni et l'Australie.

Je rajoute ce dernier rapport, messieurs, pour être équitable, parce que si nous sommes confrontés à des défis semblables à ceux auxquels sont confrontés ces trois alliés, cela nous rassurera un peu dans la mesure où nous saurons que nous n'avons pas affaire ici qu'à des cafouillages mais à une nouvelle façon de faire de la comptabilité qui est ardue, et nous saurons que tous le monde est dans le même bateau. Du même coup, si ces alliés ont des méthodes qui fonctionnent mieux que les nôtres, nous espérons que votre rapport en fera état et que vous y formulerez peut-être des suggestions quant à des façons de mieux rendre compte de nos dépenses.

Ceci vise vraiment à remettre les choses dans leur contexte, parce que je vous ai pris au mot lorsque vous avez dit que cette situation était difficile pour tout le monde. D'accord; montrez-nous. Montrez-nous que cette situation n'est pas propre au Canada, et cela vous vaudra un peu plus de compassion, si je puis dire, faute d'une meilleure expression, de notre part à l'avenir.

Monsieur le président, si vous interrogez mes collègues, vous verrez qu'il existe un soutien pour ces quatre mesures.

Je tiens à souligner encore une fois à quel point nous apprécions votre présence ici aujourd'hui. Il s'agit de questions difficiles, mais, lorsque je vous ai parlé du sentiment de fierté que votre professionnalisme m'avait inspiré en tant que délégué canadien à l'Assemblée parlementaire de l'OTAN, ce professionnalisme se mesure non seulement à l'aune de ce que nous faisons dans les théâtres mais également à la qualité des comptes que nous rendons au sujet de l'argent des contribuables qui est employé pour financer ces choses. J'apprécie que vous compreniez cela, et j'apprécie que soyez venus ici avec l'intention de répondre à nos questions. Je crois qu'ensemble, nous finirons par reprendre les choses en main; il nous faudra simplement un peu de temps pour y arriver.

Enfin, j'aimerais dire que j'espère vraiment que le rapport que nous recevrons sera suffisant et que nous n'aurons pas besoin de vous convoquer de nouveau, parce que, si c'est le cas, en rétrospective, la présente réunion vous semblera probablement avoir été relativement plaisante. Encore une fois, sur une note positive, je pense que vous comprenez nos préoccupations, et je serai consterné si ce rapport n'y répond pas. Il fera une évaluation très honnête. Même s'il doit être un peu autocritique, c'est maintenant que vous devez reprendre les devants. Je suis certain que vous nous remettrez le type de rapport qui nous permettra tous de nous sentir à l'aise à l'idée d'aller de l'avant et d'atteindre les objectifs que le vérificateur général a fixés pour nous tous.

● (1705)

Le président: Merci beaucoup, monsieur Christopherson.

Je veux faire attention à ce que je dis ici, mais j'ai remarqué que, dans vos recommandations et dans votre plan d'action, vous ne fixiez pas d'échéance pour la présentation de leur rapport au comité. Je pense que nous voulons une date équitable. Nous ne voulons certainement pas que l'échéance soit reportée...

M. David Christopherson: N'y changez rien.

Le président: Oui, vous avez raison.

Quel serait un calendrier équitable pour certaines de ces mesures, monsieur Forster?

M. David Christopherson: Nous voulons un rapport pour l'ensemble des quatre mesures. D'accord.

Le président: Nous ne parlons pas d'un rapport qui servira de remède aux insomniaques pendant des semaines. Nous parlons de quelque chose qui sera très succinct et qui exposera... Il devrait tout simplement avoir la longueur...

M. David Christopherson: Pour être équitable, monsieur le président, si vous regardez notre calendrier et ce qui s'en vient avec les Fêtes et tout, nous pourrions leur donner jusqu'à une date quelque part au début de la nouvelle année. Il s'agit d'un travail d'envergure. Je ne veux pas que ce rapport tienne en une seule page, bien honnêtement.

Le président: Non, non...

M. David Christopherson: Je veux une bonne explication détaillée, et si l'on y trouve du *mea culpa*, cela prend aussi du temps à formuler. Je cherche davantage à savoir quand, au début de la nouvelle année, vous pensez qu'il serait équitable de nous donner une réponse exhaustive concernant ces quatre domaines.

Le président: Je ne suggérerais pas un document d'une page comportant quelques phrases sous chaque rubrique.

Je me rends compte aussi que les rouages des ministères semblent tourner très lentement, et je veux être équitable envers eux aussi. Je veux être équitable envers eux.

M. David Christopherson: Qu'est-ce qui constituerait, selon vous, une échéance équitable pour que vous nous présentiez un rapport exhaustif, conformément à ce que nous avons demandé?

M. John Forster: La Chambre ajournera, et vous reviendrez au... quoi, à la fin de janvier?

Le président: Oui.

M. John Forster: Nous serons heureux de vous le présenter lorsque vous reviendrez après les Fêtes.

Le président: C'est plus qu'équitable.

M. David Christopherson: Est-ce que la fin de janvier est équitable?

M. John Forster: Oui.

M. David Christopherson: Bon, chers collègues, est-ce que la fin de janvier est équitable?

Le président: Est-ce que cela nous va? Bon, il y a consensus là-dessus.

Merci beaucoup.

Allez-y, monsieur Forster.

M. John Forster: Puis-je simplement dire que je l'apprécie, et nous serons heureux de vous fournir cela? Nous partageons le même objectif en matière de reddition de comptes. Je suis heureux de venir ici et de rendre des comptes. Je suis responsable de l'ensemble du ministère et de choses qui sont arrivées avant moi. Nous partageons le même objectif.

Je ne veux pas gaspiller d'argent sur des pièces dont je n'ai pas besoin non plus. J'ai beaucoup de demandes à remplir, et si je parviens à dégager des ressources en gérant mieux notre inventaire, eh bien, c'est près du haut de ma liste. Nous serons heureux de fournir une explication de l'état de notre situation au début du plan, de ce qui a changé et des causes de ces changements. Nous n'avons aucune hésitation à dire...

M. David Christopherson: Je vais simplement souligner encore une fois que, s'il y a eu un ou deux cafouillages ou si quelque chose n'était pas comme il devait être, s'il-vous-plaît, dites-le, parce que cela nous épargnera beaucoup d'efforts. La partie pénible de ceci, je l'espère, est terminée, et si nous recevons un rapport qui nous dit clairement que vous nous avez donné une réponse franche à toutes les questions et que vous avez répondu aux préoccupations que nous avons, alors, monsieur le président, j'espère que le dossier sera classé et que nous continuerons de voir le genre de progrès que nous voulons tous.

Voilà notre objectif. Je pense que le monsieur le sous-ministre dit la même chose. J'ai assez bon espoir, monsieur le président, que nous obtiendrons cela. C'est maintenant entre vos mains.

M. John Forster: Merci, monsieur le président.

● (1710)

Le président: Bon. Merci beaucoup d'avoir comparu aujourd'hui. Nous avons hâte de lire ce rapport.

Merci beaucoup.

Nous allons suspendre la séance pendant environ cinq minutes pour permettre à nos visiteurs et nos témoins de quitter la salle. Nous reviendrons ensuite pendant environ cinq minutes sur un point qui concerne les travaux du comité. Nous serons alors à huis clos. S'il-vous-plaît, ne partez pas.

[Les travaux se poursuivent à huis clos.]

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

PERMISSION DU PRÉSIDENT

Les délibérations de la Chambre des communes et de ses comités sont mises à la disposition du public pour mieux le renseigner. La Chambre conserve néanmoins son privilège parlementaire de contrôler la publication et la diffusion des délibérations et elle possède tous les droits d'auteur sur celles-ci.

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.

Aussi disponible sur le site Web de la Chambre des communes à l'adresse suivante : <http://www.noscommunes.ca>

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

SPEAKER'S PERMISSION

The proceedings of the House of Commons and its Committees are hereby made available to provide greater public access. The parliamentary privilege of the House of Commons to control the publication and broadcast of the proceedings of the House of Commons and its Committees is nonetheless reserved. All copyrights therein are also reserved.

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.

Also available on the House of Commons website at the following address: <http://www.ourcommons.ca>