



Chambre des communes  
CANADA

## Comité permanent de la défense nationale

---

NDDN • NUMÉRO 022 • 2<sup>e</sup> SESSION • 40<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le lundi 1<sup>er</sup> juin 2009**

**Président**

**L'honorable Maxime Bernier**

Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante :

**<http://www.parl.gc.ca>**

## Comité permanent de la défense nationale

Le lundi 1<sup>er</sup> juin 2009

• (1530)

[Français]

**Le président (L'hon. Maxime Bernier (Beauce, PCC)):** Bonjour à tous.

Conformément à notre ordre du jour, au paragraphe 108(2) du Règlement et à la motion adoptée par le comité le mercredi 13 mai 2009, nous allons faire l'examen du chapitre 5 du rapport du printemps 2009 de la vérificatrice générale, qui s'intitule « La gestion et le contrôle financiers — Défense nationale ».

Nous avons le privilège et l'honneur d'avoir avec nous la vérificatrice générale, Mme Sheila Fraser, accompagnée de Hugh McRoberts, vérificateur général adjoint, et de Dale MacMillan, directrice principale. C'est un plaisir pour nous que vous participiez à nos travaux.

Vous avez entre huit et dix minutes pour faire votre présentation, madame Fraser. Par la suite, les membres du comité vont s'entretenir avec vous.

La parole est à vous.

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

[Traduction]

Monsieur le président, je vous remercie de nous donner l'occasion de vous présenter les résultats du chapitre 5 de notre rapport du printemps 2009 intitulée *La gestion et le contrôle financiers - Défense nationale*.

Comme vous l'avez dit, je suis accompagnée de Hugh McRoberts, vérificateur général adjoint, responsable de nos vérifications à la Défense nationale, et de Dale MacMillan, le directeur principal qui a travaillé à ce chapitre.

Lors de notre vérification, la Défense nationale disposait d'un budget annuel de près de 19 milliards de dollars et gérait des actifs d'une valeur de plus de 33 milliards de dollars constitués de matériel, de stocks et de biens immobiliers. Ce ministère est l'un des plus importants du gouvernement pour ce qui est des dépenses, du personnel et des actifs. Au cours des dernières années, le financement du ministère a augmenté en termes réels, et cette tendance devrait se maintenir.

Le ministère doit exercer une gestion financière rigoureuse pour répartir et surveiller ses ressources de façon à déterminer ses priorités et à atteindre ses objectifs. Au cours de cette vérification, nous avons examiné si les méthodes de gestion financière de la Défense nationale appuyaient la prise de décision financière, la gestion des ressources, la planification et la gestion des risques. Nous nous sommes concentrés sur les activités des cadres supérieurs qui décident de la répartition des fonds du ministère et des investissements majeurs à effectuer.

Nous avons constaté que la Défense nationale possède certains des éléments nécessaires à un bon contrôle financier. Le ministère respecte les exigences législatives et gouvernementales en matière de rapports financiers, et ses dépenses annuelles ne dépassent pas le financement autorisé.

[Français]

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

Nous avons constaté que les deux principaux comités de la haute direction de la Défense nationale chargés d'assurer une surveillance stratégique et opérationnelle et de donner des conseils en gestion financière ne mettaient pas suffisamment l'accent sur ce rôle. En outre, les fonctions, les responsabilités et les obligations redditionnelles relatives aux questions financières, qui sont réparties entre les trois cadres supérieurs, soit le sous-ministre, le vice-chef d'état-major de la Défense et le sous-ministre adjoint des Finances et des services du ministère, n'étaient pas conformes à la nouvelle politique du Conseil du Trésor sur la gestion financière.

[Traduction]

Monsieur le président, nous nous attendions à ce que la Défense nationale dispose d'un plan d'activités ministériel qui fasse le lien entre la stratégie de défense, les priorités, les objectifs et les risques du ministère, et la planification à court, à moyen et à long termes. Nous avons constaté que la Défense nationale consacre beaucoup de temps à la planification, mais qu'elle n'a pas de plan d'activités global. Chaque service a des plans opérationnels mais ceux-ci ne sont pas bien intégrés du point de vue stratégique. De plus, ces plans opérationnels à court terme ne tiennent pas compte du plan d'investissement à long terme, qui est actuellement élaboré dans le cadre du projet pilote de planification des investissements du Secrétariat du Conseil du Trésor.

La capacité de produire des données exactes et fiables pour les rapports constitue un élément clé d'une bonne gestion financière. Nous avons constaté que les cadres supérieurs du ministère ne disposent pas en temps opportun d'une information exacte pour prendre leurs décisions. De plus, l'information financière provient souvent de systèmes opérationnels conçus pour répondre aux besoins opérationnels et non à ceux de la gestion financière. Ainsi, la haute direction ne dispose pas de l'information de qualité nécessaire pour appuyer les différentes décisions qu'elle doit prendre dans ce ministère complexe et décentralisé.

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

• (1535)

[Français]

Monsieur le président, je suis heureuse que la Défense nationale ait accepté nos recommandations et ait annoncé récemment des mesures pour renforcer sa gestion financière. Par exemple, le ministère vient d'établir un comité des finances de la défense. Il disposera ainsi d'une structure stratégique officielle pour surveiller les questions relatives aux ressources et donner des conseils au sous-ministre relativement à ses responsabilités en vertu de la Loi sur la gestion des finances publiques.

En outre, la Défense nationale a nommé un dirigeant principal des finances pour se conformer à la nouvelle politique du Secrétariat du Conseil du Trésor. Ces mesures ont été prises après l'achèvement de nos travaux, et nous ne pourrions donc pas nous prononcer sur celles-ci. Le comité voudra peut-être inviter le ministère à rendre compte de ses progrès et des résultats qu'il a obtenus.

Monsieur le président, cela termine ma déclaration d'ouverture, et nous serons heureux de répondre aux questions des membres du comité.

Merci.

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

Je vais maintenant donner la parole à M. Wilfert.

[Traduction]

**L'hon. Bryon Wilfert (Richmond Hill, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Il est agréable de vous revoir, madame Fraser. Merci d'être venue.

Pouvez-vous nous expliquer pourquoi il semble y avoir une coupure entre les responsables du MDN et les cadres supérieurs qui a retardé la communication de l'information?

Pourriez-vous également nous parler des aspects de la reddition de comptes, en ce qui concerne les cadres supérieurs qui ne sont pas bien informés et qui ne reçoivent pas de rapports réguliers sur les progrès? Comment sont-ils censés prendre des décisions éclairées dans un tel contexte?

**Mme Sheila Fraser:** Comme nous l'avons noté dans la vérification, nous avons cherché des preuves que les comités de la haute direction de la Défense nationale discutaient effectivement de la gestion financière du ministère et qu'ils la suivaient. Nous avons

constaté qu'on discutait très peu de la gestion financière dans ces réunions des comités de la haute direction. Une des constatations de la vérification, c'est que nous pensons vraiment qu'ils devraient consacrer plus de temps à cette question.

Je suis consciente, et je pense que nous sommes tous conscients, que ces gens ont beaucoup d'autres priorités et qu'il y a beaucoup d'autres choses qui se passent. Mais compte tenu de la taille du budget et de la complexité des opérations qu'ils doivent gérer, nous nous attendions à voir plus de discussions à un niveau stratégique. De même, nous avons constaté que certains des documents clés et certains des éléments d'information clés — par exemple, le plan d'activités du ministère, l'intégration des risques et l'analyse de ces risques pour l'ensemble du ministère — n'existaient pas. Il y a un certain nombre de plans et un certain nombre d'identifications des risques à un niveau opérationnel, mais tout cela doit être ramené à l'échelle du ministère.

Un exemple de risque clé que nous avons signalé dans le rapport, c'est qu'il y a un certain nombre de plans qui sont élaborés et pour lesquels il n'y a pas d'évaluation de certains des risques les touchant. Un bon exemple de tout cela, c'est la question des capacités. C'est très bien de faire de la planification à un niveau opérationnel, mais est-ce que le ministère dans son ensemble a la capacité de faire toutes ces choses? C'est le genre de discussion que nous nous serions attendus de voir au niveau de la haute direction.

**L'hon. Bryon Wilfert:** Par votre intermédiaire, monsieur le président, est-ce que je peux m'attendre à ce que le ministère nous fasse parvenir une mise à jour sur cette question?

**Mme Sheila Fraser:** De toute évidence, il appartient au comité de demander au ministère ce qu'il fait, mais nous avons certainement constaté chez les responsables du ministère — chez le sous-ministre en particulier — qu'ils acceptaient les recommandations. Je pense qu'ils sont très au courant des recommandations que nous faisons. Ce ne sont pas des questions qui vont se régler en quelques semaines, ni même à quelques mois, mais ils nous donnent l'impression qu'ils prennent cette question très au sérieux et qu'ils y travaillent.

• (1540)

**L'hon. Bryon Wilfert:** L'infrastructures et le personnel, comme vous l'indiquez à la page 11, ne comprenaient pas une planification à long terme appropriée — en particulier « les exigences ou les coûts additionnels ». Pourriez-vous nous en dire davantage sur les défis potentiels que vous voyez?

**M. Hugh McRoberts (vérificateur général adjoint, Bureau du vérificateur général du Canada):** Merci beaucoup.

Je pense que la partie dont vous parlez est l'élément que l'on appelle « la planification axée sur les capacités » dans le cadre de laquelle vous élaborez une série de scénarios — essentiellement des situations prévues dans lesquelles le ministère se retrouvera — et ensuite, vous évaluez les capacités que vous devez mettre en oeuvre pour faire face à ces scénarios, et ensuite, quels sont les ressources, financières et matérielles, que vous devez mettre en oeuvre pour y faire face.

Ce que nous avons constaté, c'est que le ministère a commencé à le faire. Il a élaboré huit scénarios sur une possibilité de 18 qu'il a définis plus largement comme envisageables, et il travaille sur la planification axée sur les capacités dans le cas de ces scénarios. Mais il est loin d'avoir terminé et d'avoir intégré les résultats de ce travail dans les plans opérationnels et les plans d'investissement.

**L'hon. Bryon Wilfert:** Combien me reste-t-il de temps?

**Le président:** Il vous reste encore quatre minutes.

**L'hon. Bryon Wilfert:** J'ai beaucoup de questions, mais je vais en poser une dernière et je vais partager le reste de mon temps avec mes collègues ici.

Combien d'activités prévues sont actuellement susceptibles de surprogrammation et à combien cela pourrait-il s'élever au cours du prochain exercice financier? Je me reporte à la page 15 de votre rapport.

**Mme Sheila Fraser:** En fait, il y a surprogrammation dans le ministère. J'essaie de me rappeler à combien cela s'élevait. Cela pourrait se situer autour de 500 ou 600 millions de dollars de surprogrammation par année, ce qui, je pense, pourrait être une question intéressante que le comité pourrait vouloir explorer avec le ministère. Bien que je pense que nous puissions comprendre que dans n'importe quel ministère et dans n'importe quelle activité, il y a toujours une possibilité qu'il y aura des retards, vous pouvez vous demander, si vous faites de la surprogrammation à ce point, si vous ne causez pas effectivement un retard, parce que vous n'avez pas la capacité de faire tout ce que vous essayez de faire.

Alors, la question est de choisir le degré optimal de surprogrammation. C'est quelque chose que le comité pourrait vouloir explorer avec le ministère, comment il établit le degré de surprogrammation et si cela est examiné également d'un point de vue stratégique.

**L'hon. Bryon Wilfert:** Merci de cette réponse.

Un grand nombre de baby-boomers à la Défense nationale, tant chez les civils que chez les militaires, prendront leur retraite au cours des prochaines années. Pouvez-vous nous parler de la façon dont cela se répercutera sur le mandat élargi de la Défense nationale, en particulier sur l'effet que ce déficit potentiel en ressources humaines aura sur les objectifs du ministère?

**Mme Sheila Fraser:** Il s'agit certainement d'une question sérieuse que le ministère doit examiner. Nous avons fait une vérification des ressources humaines il y a environ deux ou trois ans et nous avons constaté qu'il y avait un nombre considérable de départs à la retraite et que le ministère n'arrivait pas à combler les vides. Il a constaté qu'il avait recruté quelque 20 000 personnes, mais qu'il n'avait augmenté son effectif que de 500. Cela est attribuable en partie aux départs et en partie à la période d'entraînement. Je pense que le ministère a investi plus d'efforts dans le recrutement, mais nous n'avons pas fait de suivi pour voir si la situation s'était améliorée.

Mais, certainement, les ressources humaines constituent un défi important et un grand nombre de nos vérifications indiquent également des pénuries dans certains emplois de nature technique et professionnelle, où les gens doivent recevoir une formation assez spécialisée avant d'être en mesure de pratiquer leur métier. Nous avons constaté que dans une partie du travail que nous avons fait concernant diverses missions et d'autres choses, qu'il y avait des défis à cet égard.

**L'hon. Bryon Wilfert:** En ce qui concerne le programme de navires de soutien interarmées, qui a été annulé l'an dernier, pouvez-vous nous expliquer le processus qui sous-tend ce genre de gros contrats au niveau de la gestion financière et combien de temps encore il faudra attendre avant qu'on le répète?

•(1545)

**Mme Sheila Fraser:** J'ai bien peur que nous n'ayons pas examiné cette question précise. Nous commençons une série de vérifications sur les acquisitions à la Défense nationale; alors, nous aurons peut-être de meilleures réponses après que nous aurons réalisé certaines de ces vérifications.

**L'hon. Bryon Wilfert:** Je suis certain que mes collègues auront beaucoup de questions.

Puis-je en poser une autre?

**Le président:** Vous avez 15 secondes.

**L'hon. Bryon Wilfert:** Sur la question des urgences et de mettre des ressources financières de côté pour une crise — par exemple, le général Leslie a parlé de la nécessité d'une pause opérationnelle en 2011 —, lorsqu'il s'agit des répercussions de nos stratégies à long terme, y a-t-il du travail qui se fait là-dessus?

**Mme Sheila Fraser:** Non, nous n'avons pas examiné cette question particulière, mais il s'agit certainement de certaines des choses que nous nous attendrions qu'ils fassent au niveau de la gestion du risque et de toute la planification stratégique pour l'avenir — que ce genre de choses soit pris en compte.

**L'hon. Bryon Wilfert:** Merci beaucoup.

[Français]

**Le président:** Je vais maintenant donner la parole à M. Bachand.

**M. Claude Bachand (Saint-Jean, BQ):** Merci, monsieur le président.

À mon tour, je veux souhaiter la bienvenue à Mme Fraser et à son équipe.

Madame Fraser, j'ai devant moi le budget global de la Défense nationale, qui est d'environ 19 milliards de dollars. J'ai examiné la façon dont il était réparti. À la page 7 de la version française, les coûts de fonctionnement et d'entretien représentent 6,4 milliards de dollars, soit 34 p. 100 de la tarte. Le coût du personnel est de 8,2 milliards de dollars, ou 40 p. 100 de la tarte. Pour leur part, les dépenses en capital représentent 21 milliards de dollars. C'est sur ce dernier point que je veux vous entretenir.

Je me suis informé auprès des traducteurs, et on m'a dit qu'*accrual accounting* se traduit par « comptabilité d'exercice ». Plusieurs personnes me disent qu'il y a un problème au sein du ministère, au niveau du sous-ministre. Actuellement, sur les 4 milliards de dollars par année qui doivent être investis dans des biens acquis, beaucoup trop d'argent serait investi dans l'aviation. Les premiers contrats qui ont été annoncés — les C-17, les C-30, les Chinook... Il semble que la courbe de l'*accrual accounting* de 4 milliards de dollars est tellement haute qu'il n'y aurait de place pour rien d'autre. Il ne reste plus rien pour la marine, et pas grand-chose pour l'armée de terre. C'est ce qui fait dire aux gens que le ministère a une mauvaise planification.

Êtes-vous d'accord avec moi? Le ministre qui devrait-il être chargé de dire que ça va trop vite du côté de l'aviation et qu'il faudrait se garder de l'espace pour introduire la marine et l'armée de terre? Mes renseignements et ma réflexion sont-ils corrects?

**Mme Sheila Fraser:** Monsieur le président, nous n'avons pas examiné en particulier l'attribution des dépenses en capital dans les différents services. Cependant, nous notons dans le rapport qu'il n'y a pas de planification suffisamment à long terme intégrant les trois services. Une planification à plus long terme permettrait de savoir quand on va faire les dépenses en capital et dans quels services, et en quoi consiste l'intégration de ces plans, ainsi que de connaître la capacité de l'ensemble de la Défense nationale.

La clé, c'est une planification à plus long terme et une évaluation des besoins en fonction de la stratégie de la Défense nationale. La stratégie, la planification à plus long terme et les plans opérationnels subséquents doivent être alignés.

**M. Claude Bachand:** Le premier responsable est le sous-ministre Fonberg, mais il y a également l'amiral Rouleau, qui est le vice-chef d'état-major de la Défense, et le sous-ministre adjoint des Finances et services du ministère. Ce sont ces trois personnes qui déterminent la répartition entre les différents secteurs ou environnements, peu importe comment on les appelle.

• (1550)

**Mme Sheila Fraser:** On me dit que c'est le chef d'état-major qui est le principal responsable des plans de dépenses en capital.

**M. Claude Bachand:** Quelle est la relation entre les deux sous-ministres? Le chef d'état-major élabore le plan original et le soumet aux deux autres qui l'examinent. Est-ce ainsi qu'on procède?

**Mme Sheila Fraser:** Nous n'avons pas examiné cette question en particulier. Par contre, on a examiné la structure de gouvernance parce que plusieurs responsabilités financières relevaient du vice-chef d'état-major. Or, les politiques du gouvernement désignent le sous-ministre comme l'agent financier supérieur, l'*accounting officer*. Il y avait un peu de confusion, voire une contradiction, dans les rôles. On nous apprend que cela a changé depuis.

**M. Claude Bachand:** Voilà ma préoccupation. Je ne suis pas sûr que le rôle respectif de chaque personne qu'on vient d'énumérer soit bien défini.

Est-ce au ministre, au Conseil du Trésor de faire les alignements? Qui doit dire que le rôle respectif de chacun n'est pas assez bien défini?

**Mme Sheila Fraser:** La politique sur la gestion financière est très claire: c'est le sous-ministre qui est l'agent financier supérieur, l'*accounting officer*. On a noté dans le rapport que des modifications étaient nécessaires parce qu'il n'y avait pas non plus de *senior financial officer*. Bien honnêtement, il y avait peut-être un peu trop de responsabilités du côté militaire par rapport au côté civil.

On nous apprend que cela a été modifié depuis la fin de la vérification. On pourrait demander au ministère quelles sont les modifications qu'on a apportées et les résultats qui en ont découlé.

**M. Claude Bachand:** D'accord.

C'est peut-être ce qui a entraîné, en 2007-2008, l'oubli d'un investissement 300 millions de dollars de plus qu'a perdu le ministère de la Défense.

**Mme Sheila Fraser:** À mon avis, c'est parce que les systèmes et les informations étaient incomplets. Par contre, il faut reconnaître qu'ils ont un défi de taille: gérer le budget à l'intérieur d'une limite de 1 p. 100 des dépenses. Cette limite n'est pas de 5 p. 100, comme c'est le cas pour les autres ministères. C'est pour cette raison qu'on dit qu'ils ont besoin de systèmes plus sophistiqués pouvant leur fournir de l'information plus rapidement, afin qu'ils puissent prendre des décisions.

**M. Claude Bachand:** Qui a décidé que cette limite était de 1 p. 100 pour le ministère de la Défense, et non de 5 p. 100?

**Mme Sheila Fraser:** C'est le Conseil du Trésor qui a pris cette décision, mais ça fait plusieurs années que c'est ainsi.

**Le président:** Merci bien, monsieur Bachand.

[Traduction]

Je cède la parole à M. Harris pour sept minutes.

**M. Jack Harris (St. John's-Est, NPD):** Merci, monsieur le président.

Soyez les bienvenus à notre comité. C'est un plaisir de vous rencontrer.

Je suis nouveau dans ce comité et nouveau au Parlement, du moins pour cette fois-ci; alors, je vais poser une question naïve.

Dans le paragraphe 5.74 de votre rapport, vous parlez des vérifications antérieures. En fait, vous dites que depuis le début des années 1990, vous signalez que la gestion et le contrôle financiers sont des domaines qui méritent qu'on leur accorde plus d'attention. Vous dites que la planification à l'échelle du ministère n'était pas appropriée pour l'affectation des ressources, que les décideurs ne disposaient pas de l'information dont ils avaient besoin, que le ministère n'avait pas suffisamment de données sur les résultats et le rendement, et que l'établissement d'entrepôts de données progressait lentement. Cela remonte à une période de 15 ans et plus, et certains de ces problèmes semblent reliés au même genre de problèmes que vous soulevez dans votre rapport d'aujourd'hui.

À votre avis, est-ce inhabituel au gouvernement que vous puissiez relever ces choses à maintes reprises et que nous soyons ici, 15 ans plus tard, à dire que nous avons besoin de meilleurs contrôles de gestion?

**Mme Sheila Fraser:** J'aimerais pouvoir dire que c'est inhabituel. Malheureusement, cela arrive plus souvent que nous le voudrions.

**M. Jack Harris:** Avez-vous confiance, madame Fraser, que cette fois, nous allons vraiment y arriver, qu'à partir de maintenant nous allons être des bons garçons et des bonnes filles à la Défense nationale?

**Mme Sheila Fraser:** Je pense que les vérificateurs font toujours preuve d'un optimisme prudent.

• (1555)

**M. Jack Harris:** Il me semble tout simplement que c'est un problème qui dure depuis longtemps et qu'il faut des changements substantiels ou, au moins, un effort substantiel.

Je regarde de nouveau la structure de gouvernance présentée à la pièce 5.5. La structure de la haute direction du ministère avec, évidemment, le ministre en tête, semble plutôt lourde en ce sens que le SMA des finances et des services au ministère fait rapport au sous-ministre, mais toutes les grosses légumes semblent en dehors de ce cercle. Est-ce que cette structure de gestion vous inspire confiance pour ce qui est d'être en mesure de vraiment prendre le contrôle de la gestion financière?

**Mme Sheila Fraser:** Nous signalons ici que la structure de gouvernance pose certains problèmes. En avril 2009, le Conseil du Trésor a émis une politique portant essentiellement sur la gestion financière, mais elle était connue bien avant cela.

Il y avait deux choses dans cette politique. L'une d'elles, c'était que l'on devait nommer un dirigeant principal des finances. Il n'y avait personne qui était désigné comme tel. De même, le sous-ministre est l'agent comptable du ministère et pourtant, nous avons constaté qu'une grande partie de la responsabilité reposait sur les épaules du vice-chef d'état-major de la Défense, et comme il fait partie des militaires, son rapport hiérarchique, bien qu'il indique qu'il fait rapport aux deux, se situe davantage du côté des militaires. Pour être franc, il s'agissait de rééquilibrer les choses et d'avoir une plus grande surveillance et responsabilité en matière de gestion financière du côté des civils.

**M. Jack Harris:** Merci.

Beaucoup de gens semblent penser que le rôle des militaires est bien défini à la Défense nationale, mais la gestion financière n'est pas nécessairement bien assurée par les militaires. Seriez-vous d'accord pour dire cela?

**Mme Sheila Fraser:** J'hésite à porter ce jugement. Nous devons faire très attention pour nous assurer que la partie civile du ministère joue un rôle vraiment important, parce qu'il y a des responsabilités très claires qui sont confiées au sous-ministre. Alors, même pour voir si les militaires devraient occuper certains de ces postes ou non, je pense qu'on devrait s'interroger de manière plus large sur la façon dont la gestion financière devrait se faire. Mais nous avons certainement constaté dans ce rapport que le ministère ne se conformait pas à la politique du Conseil du Trésor au moment de la vérification. Je crois comprendre que depuis ce temps, la situation a changé.

**M. Jack Harris:** Vous avez parlé des efforts de surprogrammation du ministère. Je suppose que dans une certaine mesure, vous voulez avoir des plans d'urgence au cas où on vous accorderait plus d'argent. Est-ce là une fonction de la faible tolérance — c'est-à-dire la proportion de 1 p. 100 du budget? Est-ce que le ministère s'en porterait mieux et que le public ne s'en porterait pas plus mal si le plafond de 200 millions de dollars concernant la somme qui peut être reportée à l'exercice financier suivant était éliminée et que le ministère avait droit aux mêmes 5 p. 100 que les autres ministères à ce chapitre?

**Mme Sheila Fraser:** Je peux comprendre pourquoi la limite est beaucoup plus faible, parce que 5 p. 100 équivalent à un milliard de dollars. Cela pourrait avoir un effet considérable sur le cadre financier; alors, je pense qu'il y avait une bonne raison pour établir cette limite plus basse.

Je suis inquiète, toutefois, parce qu'au fur et à mesure que le ministère s'engage dans un plus grand nombre d'acquisition d'immobilisations dans le cadre de certains de ces très gros achats ou projets, le report de 200 millions de dollars d'une année à l'autre est quelque chose qui pourrait arriver très facilement. Alors, peut-être que le ministère et le gouvernement devraient s'entendre sur la façon de reporter les projets d'immobilisation — peut-être pas dans le cas des projets opérationnels.

Mais je pense que le ministère fera face à des défis croissants. Il ne faut pas grand-chose pour déplacer des dépenses d'un exercice financier à un autre et lorsque vous faites des dépenses en immobilisations à long terme s'élevant à plusieurs milliards de dollars, c'est une question que le comité pourrait vouloir explorer.

**M. Jack Harris:** C'est donc dire que le report s'applique, en plus, aux projets d'immobilisations. Cela m'amène à ma prochaine question, et je sais que d'autres l'ont soulevée: les navires de soutien interarmées. C'était un projet de grande envergure. Un appel d'offres a été annulé, malgré le fait que de nombreuses personnes croient que le ministère savait depuis le début que le projet ne pouvait pas être réalisé au prix proposé.

Je suis très curieux de savoir quand vous aurez l'occasion de nous parler de la vérification des activités d'approvisionnement. S'agit-il d'une vérification prévue? Est-ce déjà inscrit au programme?

• (1600)

**Mme Sheila Fraser:** Plusieurs vérifications de la sorte sont en cours. Nous effectuons actuellement une vérification sur les véhicules utilisés en Afghanistan et nous en ferons rapport à l'automne.

La vérification suivante, qui aura lieu en 2010, portera sur le projet des hélicoptères. Ensuite, nous envisageons de mener une vérification en 2011 sur les soumissions annulées ou non retenues pour déterminer ce qui s'est passé dans certains de ces cas, et pourquoi.

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

Je cède maintenant la parole à M. Hawn, pour sept minutes.

**M. Laurie Hawn (Edmonton-Centre, PCC):** Merci, monsieur le président.

Merci à vous, madame Fraser, et à votre équipe d'être des nôtres.

J'aimerais faire quelques petites remarques. Le projet des navires de soutien interarmées n'a pas été annulé; il a été remis à plus tard en raison d'un manque de conformité. Il fait toujours partie de la Stratégie de défense « Le Canada d'abord ».

En ce qui concerne le report, ce n'est pas le taux de 1 p. 100 qui est fixe, mais le montant de 200 millions de dollars. À mesure que le budget augmente, ce pourcentage baisse et c'est là où, selon moi, le ministère se heurte à un problème. Est-ce exact?

Quant à la surprogrammation dont on a parlé, le montant de 500 millions de dollars est certes astronomique, mais ce n'est que 2,6 p. 100 du budget annuel. Avez-vous un cadre de référence par rapport à d'autres ministères ayant une surprogrammation semblable? Quand on parle de 2,6 p. 100, s'agit-il d'un taux élevé, faible ou normal?

**Mme Sheila Fraser:** Non. Le ministère devrait être en mesure de donner une justification quant au niveau et déterminer s'il s'agit d'un niveau approprié ou non.

**M. Laurie Hawn:** Est-ce juste de dire que l'une des difficultés devant lesquelles le ministère s'est trouvé relativement à son budget il y a quelques années, c'était qu'il ignorait, au milieu de l'année, s'il allait recevoir ou non le transfert d'une somme importante? Cette incertitude a nui à sa capacité de tout comptabiliser à la fin de l'année.

**Mme Sheila Fraser:** C'est possible. Dans le rapport, nous faisons remarquer que le ministère a toujours pu rester dans sa limite de report au cours des quatre dernières années. Il disposait donc des systèmes, et c'était probablement, en partie, le résultat d'une surprogrammation pour être en mesure de financer les projets qu'il devait mener à bien.

**M. Laurie Hawn:** Par le passé, le ministère a réussi à s'en tirer pour ce qui est du report.

**Mme Sheila Fraser:** Exact.

**M. Laurie Hawn:** J'aimerais soulever un point concernant les dépenses en capital. Il y a ici un graphique qui montre qu'elles représentent maintenant 21 p. 100 du budget du MDN. Pendant de nombreuses années, elles ne comptaient que pour 15 p. 100 ou 16 p. 100 du budget, d'où les graves problèmes auxquels les Forces canadiennes se sont butées pour ce qui est de moderniser les flottes. Pour cette raison, l'équipement ne cessait de se dégrader. Maintenant, les dépenses en capital représentent 21 p. 100 du budget; il faut dire que, d'après mon expérience, 20 p. 100, c'est un peu le seuil. Au-dessus de ce taux, on peut en quelque sorte maintenir notre situation du capital.

Une des choses qui se sont produites durant la même période, pour une variété de raisons, c'était que le ministère a largement perdu sa capacité de planification des projets à cause de l'attrition, de la réduction des effectifs, etc. À votre avis, la réduction des capacités de planification des projets dans les années 1990 se répercute-t-elle maintenant d'une certaine façon sur la capacité du ministère de gérer une partie de ses programmes de plus grande envergure?

**Mme Sheila Fraser:** Je dirais que nous avons eu à examiner cet aspect dans le cadre de projets particuliers. Un des principaux problèmes que nous avons dégagés relativement au C4ISR, c'était le roulement des gestionnaires de projet. Un grand nombre de personnes n'avaient pas beaucoup d'expérience, et nous avons vu les problèmes qui en découlaient, par exemple des retards et des dépassements de crédit. Je suppose que c'est probablement inhérent à la nature de certains des projets du ministère. C'est d'ailleurs l'un des secteurs où il devait renforcer sa capacité, en plus de certains des domaines commerciaux plus techniques.

**M. Laurie Hawn:** Même si vous avez fait valoir d'excellents arguments dans votre vérification et qu'il y a des choses dont le ministère doit s'occuper, cela pourrait prendre plusieurs années. On ne peut pas acquérir dix ans d'expérience en moins de dix ans.

**Mme Sheila Fraser:** Je vous ferais remarquer, comme nous l'avons dit, que le ministère possède bien des éléments nécessaires à une bonne gestion financière. Il ne dépasse pas son crédit budgétaire et, pendant de nombreuses années, il a respecté sa limite de financement. Je crois que nous avons essayé de reconnaître qu'il s'agit d'un ministère très complexe à diriger; toutefois, comme il reçoit de plus en plus de fonds, je pense que la vérification essaie de démontrer que le ministère doit vraiment améliorer sa gestion financière, faire beaucoup mieux sur le plan de la gestion administrative et de la gestion des risques et amener sa haute direction à s'engager davantage dans le processus de gestion financière.

**M. Laurie Hawn:** En ce qui concerne l'argument de M. Bachand relativement à un déséquilibre apparent dans les ressources aériennes, la Stratégie de défense « Le Canada d'abord » est un programme qui s'étend sur 20 ans. Cela ne relève peut-être pas de votre domaine d'expertise, mais il va de soi que quand on va se mettre à acheter des avions, on en achètera beaucoup et quand on va se mettre à acheter des navires, on en achètera beaucoup aussi. Ce qui importe, c'est le plan de 20 ans et la façon dont le financement sera réparti de façon équilibrée dans le cadre du programme au complet, n'est-ce pas?

• (1605)

**Mme Sheila Fraser:** Vous avez raison; c'est en quoi consiste le plan à long terme, c'est-à-dire déterminer comment on s'y prendra pour faire correspondre capacités et besoins et pour y répondre à long terme.

**M. Laurie Hawn:** Vous avez abordé ce point, de même que M. Harris: certaines de ces lacunes existent depuis pas mal longtemps. Savez-vous à quand elles remontent, ou s'agit-il de quelque chose dont on parle continuellement et qu'on améliore sans cesse?

**Mme Sheila Fraser:** Disons que, dans presque toutes les vérifications que nous avons menées sur le ministère de la Défense nationale, où il était question de gestion financière, nous avons relevé des problèmes. Bon nombre d'entre eux, comme je l'ai mentionné dans ma déclaration préliminaire, résultent des systèmes qui ont été mis en place pour les exigences opérationnelles et non pas pour la gestion financière. Ce point s'applique même pour la vérification des comptes publics. Les systèmes d'inventaire n'ont jamais été conçus pour donner une valeur aux stocks sur les états financiers. Il est vraiment difficile de convertir certains de ces systèmes opérationnels en systèmes qui peuvent également fournir des renseignements financiers. Je pense que les exigences et la sophistication de la gestion financière ont considérablement changé au fil des ans. Les systèmes et les compétences des gens doivent

suivre le rythme de ces changements. Je pense que notre vérification met en évidence bon nombre de ces questions.

**M. Laurie Hawn:** Il serait juste de dire qu'il s'agit là d'une question à laquelle se butent non seulement le ministère de la Défense nationale, mais aussi d'autres ministères depuis des décennies.

**Mme Sheila Fraser:** Je dirais que oui, pour la plupart, mais il y a très peu de ministères aussi grands et complexes que le MDN.

**M. Laurie Hawn:** Oui, c'est évidemment un gros ministère.

Dans le rapport, le MDN souscrit à toutes les recommandations. Vous avez dit ne pas être en mesure d'évaluer vraiment comment il s'en sort parce qu'il ne les a pas encore mises en oeuvre, mais êtes-vous généralement satisfaite de la réponse du MDN? Pensez-vous que les mesures que le ministère compte prendre donneront suite aux recommandations que vous avez formulées? Y a-t-il des mesures qu'ils n'ont pas dit prendre, mais que vous pensez qu'ils devraient?

**Mme Sheila Fraser:** Nous avons bien vu que le ministère souscrit aux recommandations. À preuve, le sous-ministre a indiqué qu'il est totalement d'accord et qu'il travaille là-dessus. Quelques annonces ont été faites tout récemment, dès que la vérification a été rendue publique, ce qui est un bon signe. Ma seule hésitation, c'est que bon nombre de ces questions nécessiteront beaucoup de temps, et je me demande si on accordera une attention soutenue pour les régler à long terme.

**M. Laurie Hawn:** C'est probablement une question à laquelle vous ne pouvez pas répondre, parce que cela variera selon la recommandation, mais d'après vous, à quel moment devrions-nous demander au ministère ses réactions sur la façon dont il procède?

**Mme Sheila Fraser:** Nous proposons souvent aux comités de demander des plans d'action détaillés. C'est d'ailleurs ce que fait le Comité des comptes publics. Les plans d'action indiquent assez concrètement ce que le ministère est en train de faire pour s'attaquer à ses problèmes. Dans le plan d'action, il peut établir ses propres délais pour donner suite aux recommandations. D'autres comités demandent parfois des mises à jour régulières pour déterminer l'état d'avancement des travaux par rapport au plan d'action ou voir si les choses se passent comme prévu.

[Français]

**Le président:** *Thank you very much.*

Je vais maintenant donner la parole à M. Coderre.

**L'hon. Denis Coderre (Bourassa, Lib.):** Merci, monsieur le président.

*The devil is in the details.* Il est certain que, lorsqu'on parle de milliards de dollars, les gens ne comprennent pas nécessairement. Lorsque vous dites qu'il y a un problème de gestion financière, j'ai parfois le pressentiment que la main gauche ne sait pas ce que fait la main droite, que cela a l'air d'un *open bar*, qu'il y a carrément un problème de contrôle, et que c'est sûr que vous ne vous satisferez pas simplement d'une réponse plate et générale comme: on est effectivement d'accord avec vous et on va s'en occuper.

Vous avez parlé plus tôt de ressources humaines, plus particulièrement. Lorsque 44 p. 100 du budget est affecté au personnel, c'est important de vérifier s'il n'y a pas d'abus et de comparer ce qui a été fait il y a deux ou trois ans avec ce qui est fait aujourd'hui.

Il semble qu'il soit de pratique courante, pour plusieurs membres de la force régulière, de prendre une retraite prématurée aussitôt qu'ils y sont admissibles. Ainsi, plusieurs prennent leur retraite un jour et, le lendemain, ils sont au même poste mais comme réservistes, sous la catégorie « service à temps plein ». Selon des informations, de 3 000 à 4 000 militaires se seraient prêtés à cette pratique. Ce sont des gens dont les grades vont de caporal à colonel. En conséquence, cela coûterait aux contribuables à peu près une fois et demie le salaire du militaire.

Êtes-vous en mesure de me parler de cette pratique?

**Mme Sheila Fraser:** Malheureusement, non. Nous n'avons pas examiné cette question.

**L'hon. Denis Coderre:** Étant donné que l'on parle de 44 p. 100 du budget, qu'avez-vous vu en matière de ressources humaines? Tout simplement qu'il manquait de personnel pour faire le contrôle?

Plus tôt, vous avez beaucoup parlé de déséquilibre entre le civil et le militaire. C'est peut-être tombé dans les craques — comme on dit par chez nous —, et l'on ne s'en est pas aperçu. Vous n'avez pas du tout examiné le dossier?

• (1610)

**Mme Sheila Fraser:** On n'a pas examiné cette question. Lorsqu'on a fait des vérifications en matière de ressources humaines, c'était plutôt aux niveaux de la planification à long terme, du besoin de remplir certains postes clés, de la formation et des pénuries dans certains domaines critiques. On n'a pas fait de vérifications en détail, pour répondre à votre question.

Aussi, lorsque j'ai parlé de la question de la responsabilité civile par rapport à la responsabilité militaire, c'était vraiment au niveau de la gestion et de la responsabilité financières.

**L'hon. Denis Coderre:** Quand on parle des 300 millions de dollars qu'on a été obligé de renvoyer, on ne parle pas d'argent de capital; on parle d'argent d'opérations. Comment expliquez-vous qu'il y ait des besoins en matière de services? *That's operation money.*

**Mme Sheila Fraser:** Oui, il s'agit d'opérations.

**L'hon. Denis Coderre:** Il s'agit d'opérations. Un des responsables au Sénat disait qu'il ne s'agissait pas d'argent de capital, mais d'argent d'opérations.

Comment expliquez-vous qu'il y ait des besoins criants en matière de services? On aurait pu utiliser cet argent pour les équipements, ou pour les services proprement dits. Il y a des réalités en vertu desquelles les militaires ont des besoins spécifiques.

À l'intention de tous, comment expliquez-vous concrètement que l'on n'ait pas été capable de remplir les documents et de fournir adéquatement l'information pour pouvoir utiliser cet argent, alors que le ministre vient nous voir et dit qu'on a besoin d'argent supplémentaire, notamment pour les opérations?

**Mme Sheila Fraser:** Au ministère de la Défense nationale, l'une des difficultés réside dans le fait que le budget total est alloué, pour une série de programmes et d'activités, à l'ensemble du ministère.

Dans le monde du secteur public, il est très important de ne jamais défoncer son budget. Tout le monde accuse évidemment des surplus. Lorsque l'on additionne tous les surplus un peu partout, on réalise parfois que les gens ont peut-être pensé qu'ils auraient à faire face à des dépenses, mais que cela ne s'est pas produit avant la fin de l'année, pour différentes raisons.

Aussi, il faut avoir une vue un peu plus stratégique de tout cela pour pouvoir dire que, dans l'ensemble, tout le monde ne dépenserait

pas son argent. Il faut aussi d'avoir de meilleures informations pour pouvoir voir suffisamment à l'avance.

**L'hon. Denis Coderre:** C'est inquiétant, madame Fraser, si, exactement selon ce que vous dites, en février 2008, on savait qu'il y aurait un excédent de 103 millions de dollars et qu'on devait le corriger par la suite. Il est question de 268 millions de dollars en avril 2008. Par la suite, l'excédent dépasse 500 millions de dollars. Quelqu'un n'a pas fait son *job*.

Dans ces circonstances, le responsable est-il l'actuel chef d'état-major, qui était le vice-chef d'état-major à l'époque?

D'habitude, vous aimez dire que quelqu'un est responsable. Dans cette situation, qui est le responsable?

**Mme Sheila Fraser:** Le problème, c'est que dans les différents secteurs, sur le plan opérationnel, les gens en place n'ont pas déclaré les surplus suffisamment à l'avance.

Était-ce parce qu'ils n'étaient pas au courant de la situation ou parce qu'ils voulaient conserver certaines réserves? Il faudrait revoir la question avec les représentants du ministère.

**L'hon. Denis Coderre:** Merci.

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

Maintenant, monsieur Boughen, *for five minutes*.

[Traduction]

**M. Ray Boughen (Palliser, PCC):** Merci, monsieur le président.

Permettez-moi de souhaiter la bienvenue à nos invités.

En lisant le rapport, madame Fraser, je me suis demandé comment il se fait que vous recommandez une conception différente de celle en vigueur. Il me semble que nous n'avons pas de DPF, et c'est ce qui devrait être la priorité première. Envisagez-vous alors deux ramifications — l'aspect opérationnel et les immobilisations, d'un côté, et la même chose, de l'autre? S'agirait-il d'un volet au pays et d'un autre à l'étranger?

Vous pourriez peut-être nous aider à comprendre, en comparant ces deux éléments, pour nous dire comment vous envisagez les changements qui feront en sorte que tout fonctionne de façon bien plus harmonieuse.

• (1615)

**Mme Sheila Fraser:** Nous sommes certes convaincus que la nomination d'un DPF est chose importante, et c'est déjà fait. De plus, le ministère a mis sur pied un comité des finances.

Je ne prévois pas vraiment de séparation parce que l'une des questions que nous essayons de régler ici, c'est la nécessité de procéder à une meilleure intégration et d'élaborer un plan d'activités intégré. Le ministère s'adonne à beaucoup de planification au niveau opérationnel; il ne lui reste qu'à rassembler le tout.

Par ailleurs, je pense que le ministère a entrepris un grand nombre de choses auxquelles on s'attendrait. Par exemple, il élabore des stratégies de risques ou s'occupe de la modélisation des capacités. Il n'a simplement pas tout terminé. Il doit donc poursuivre sur sa lancée. Je pense qu'au fond, la haute direction doit prêter plus d'attention à la gestion financière et au risque, et à certains des outils de gestion plus complexes. Heureusement, grâce à la création du nouveau comité des finances, le ministère sera en mesure d'y arriver.

**M. Ray Boughen:** Vous attendez-vous à ce que ce soit une affaire de militaires ou une affaire de civils, ou avez-vous quelque chose à dire sur la façon dont on pourrait procéder à la dotation?

**Mme Sheila Fraser:** La question que nous avons soulevée ici portait évidemment sur le fait que le ministère ne se conformait pas à la politique du Conseil du Trésor sur la gestion financière. Comme je l'ai dit sans ambages, c'était peut-être pour rétablir la responsabilité du côté civil. Le ministère a déplacé beaucoup de responsabilité du côté militaire. Maintenant que le DPF a été nommé et que le sous-ministre s'est vu accorder une responsabilité claire à titre d'agent comptable, il nous reste à voir comment les choses vont se dérouler avec le temps. Le fait de nommer des gens change-t-il vraiment quelque chose au sein du ministère? À tout le moins, je pense que l'équilibre serait rétabli du côté civil.

**M. Ray Boughen:** Merci.

Merci, monsieur le président.

**Le président:** Oui, deux minutes.

**M. Laurie Hawn:** Nous parlons de pourcentages, et il faut avouer que 300 millions de dollars, c'est beaucoup d'argent. Cette somme représente également 1,6 p. 100 du budget. Vous ignorez peut-être la réponse, mais j'aimerais revenir aux propos de M. Coderre pour essayer de mettre cela en contexte. Avez-vous une idée du nombre de différents composants ou de différents ministères qui se partagent ces 300 millions de dollars? Est-ce une dizaine, une vingtaine...?

**Mme Sheila Fraser:** Je vais demander à Mme MacMillan de répondre.

**Mme Dale MacMillan (directrice principale, Bureau du vérificateur général du Canada):** Au fond, c'est un regroupement des budgets de tous les services. Évidemment, ceux qui ont des budgets plus élevés finissent par enregistrer des excédents plus importants. Il s'agit généralement de l'armée, de la marine et des forces aériennes. Ce sont elles qui ont les plus gros budgets.

**M. Laurie Hawn:** Vous savez, un montant de 300 millions de dollars paraît pire qu'un taux de 1,6 p. 100. Encore une fois, d'après ce que vous avez constaté auprès d'autres ministères, un taux de 1,6 p. 100 est-il élevé ou faible?

**Mme Sheila Fraser:** Eh bien, je dois admettre que j'ai beaucoup de sympathie pour le ministère qui doit gérer 200 millions, qui représente 1 p. 100 du budget du MDN. C'est très difficile d'y arriver. Dans le monde où nous vivons, vous ne pouvez pas dépenser un dollar de plus que les fonds qui vous ont été alloués. Donc, ne pas dépasser la limite de 1 p. 100 au sein d'un ministère si grand et si complexe est, je crois, un défi de taille.

**M. Laurie Hawn:** Aurait-il beaucoup plus d'ennuis s'il dépassait le budget de 0,1 p. 100 que s'il sous-utilisait les fonds de 1,6 p. 100?

**Mme Sheila Fraser:** Absolument.

**M. Laurie Hawn:** Je vais garder mon autre question pour une autre fois.

[Français]

**Le président:** D'accord, merci.

Monsieur Bachand.

**M. Claude Bachand:** Merci, monsieur le président.

Madame Fraser, le Bloc québécois a toujours soutenu qu'en ce qui concerne l'achat d'équipement, on avait « mis la charrue devant les boeufs », comme l'expression française le dit. Dès 2006, le gouvernement a annoncé une série d'acquisitions très importantes sans que cela ne s'appuie sur ce que nous voulions. Nous

demandions une politique de la défense précédée d'une politique des affaires étrangères, la Défense nationale relevant souvent des Affaires étrangères. Normalement, lorsqu'on a fixé notre politique des affaires étrangères, qu'on a fixé notre politique de défense, on passe à un *capability plan*, aux possibilités. On se demande ce qu'on veut acheter pour faire en sorte de respecter la nouvelle politique des affaires étrangères et la nouvelle politique de la défense.

Êtes-vous d'accord pour dire que le gouvernement a procédé dans l'ordre inverse? Il a acheté des biens, il a annoncé qu'il allait le faire, et la stratégie « Le Canada d'abord », ou *Canada First*, a été annoncée tout de suite après. Ne s'agit-il pas d'une importante erreur stratégique? Qu'en pensez-vous?

• (1620)

**Mme Sheila Fraser:** C'est certain qu'on aimerait voir un lien entre les plans opérationnels, la stratégie corporative si je puis m'exprimer ainsi, et la stratégie de la Défense nationale. Je pense que ce serait idéal. On aimerait voir cela. Et c'est une des choses qu'on recommande, évidemment. De fait, on recommande qu'il y ait un plan aux paliers ministériel et corporatif qui fasse le lien entre les deux.

On n'a pas examiné les motifs qui sous-tendent les achats — c'est peut-être quelque chose qu'on peut voir depuis ce temps —, mais il y a eu des plans auparavant. Je crois qu'il y a eu des indications de la stratégie « Le Canada d'abord » avant que tout soit officialisé.

Il y avait peut-être aussi des besoins évidents qu'il fallait combler parce que, même dans nos vérifications, on a fait état d'équipements qui étaient en fin de vie utile et qui devaient être remplacés.

Oui, à l'avenir, on aimerait qu'il y ait un lien plus direct et qu'on puisse suivre de la stratégie jusqu'au plan opérationnel à plus long terme.

**M. Claude Bachand:** Donc, en raison de votre position, vous avez de la difficulté à dire que ce n'était pas correct, qu'il aurait fallu qu'on ait une politique des affaires étrangères, une politique de la défense et un plan d'acquisition. Vous ne pouvez pas me dire que la façon dont on a procédé, ce n'était pas correct.

**Mme Sheila Fraser:** Je ne peux pas dire que c'était incorrect, non.

**M. Claude Bachand:** Je reviens maintenant aux 300 millions de dollars. Habituellement, le ministère réagit à vos recommandations.

Qu'a fait le ministère? Vous avez dit tout à l'heure que le ministère a créé un poste supplémentaire pour le contrôle des finances, est-ce bien cela?

**Mme Sheila Fraser:** Le ministère a créé un comité des finances. Il a aussi nommé un responsable des finances, je crois, un *CFO*. Il a nommé un chef des finances, un *chief financial officer*. C'est nouveau, il s'agit d'un « dirigeant principal des finances ».

C'est deux des annonces qui ont été faites.

**M. Claude Bachand:** Selon vous, cela pourrait-il vraiment permettre de corriger la situation?

**Mme Sheila Fraser:** Cela devrait aider à le faire, mais ce n'est pas simplement en créant des comités qu'on avance nécessairement. Si ce comité joue le rôle stratégique qu'on attend de lui et qu'il y a intégration des différents services et des plans, cela peut donner une direction pour corriger les problèmes que nous avons notés.

**M. Claude Bachand:** Ma dernière question concerne le capital, et les fonctionnements et entretiens. Comme vous le savez, quand le ministère procède à de grosses acquisitions, souvent la moitié du contrat va aux frais d'acquisition et l'autre moitié, aux frais d'entretien, les *support services*.

Selon vous, et d'après ce que vous avez examiné, le fait que 34 p. 100 soient consacrés au fonctionnement et à l'entretien et que 21 p. 100 aillent à l'acquisition, est-ce conforme à la réalité? Est-ce une répartition normale?

**Mme Sheila Fraser:** Ce sont les chiffres reçus du ministère, mais on n'a pas vérifié en détail l'allocation des différents projets.

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

Monsieur Payne.

[Traduction]

**M. LaVar Payne (Medicine Hat, PCC):** Merci, monsieur le président.

Merci à vous, madame Fraser, et à vos représentants d'être venus aujourd'hui pour discuter des questions très importantes dont nous sommes saisis en ce qui concerne la responsabilité financière dans les forces. Je crois que la gestion d'un budget de 19 milliards de dollars est une énorme tâche en soi. J'ai, moi-même, géré des budgets beaucoup plus petits, et ce n'était pas du tout facile.

Je me demande simplement si vous êtes au courant d'un système particulier qui serait déjà en place pour nous aider à surmonter cette situation difficile et auquel pourraient contribuer toutes les différentes organisations au sein du MDN afin de vous donner une vue d'ensemble.

**Mme Sheila Fraser:** Je ne crois pas qu'il s'agit d'une question d'un système unique. Le ministère possède un système comptable, ce qui pourrait lui fournir de l'information.

La vraie difficulté réside dans la prévision, c'est-à-dire faire en sorte qu'on puisse dire assez à l'avance si les fonds seront dépensés, évitant ainsi de faire preuve de trop de prudence et communiquer assez tôt tout surplus possible durant l'année afin de pouvoir prendre des mesures en conséquence. Si le ministère découvre en février ou en mars qu'il lui reste 300 millions de dollars, je doute que cette information lui serve à grand-chose.

Alors, c'est vraiment la rigueur avec laquelle les prévisions sont faites et la mesure dans laquelle elles sont réalistes pour savoir si les fonds seront réellement dépensés. Encore une fois, nous revenons à la question du dirigeant principal des finances, mais les hauts fonctionnaires doivent accorder une plus grande attention à cette question, en examinant ces systèmes et même peut-être les possibilités de formation pour certaines des personnes qui font ce travail.

• (1625)

**M. LaVar Payne:** Au paragraphe 5.41 de la page 16 de votre rapport, vous dites que le ministère compte un grand nombre de systèmes indépendants et que bon nombre d'entre eux sont manifestement conçus pour appuyer les besoins opérationnels, mais pas nécessairement la gestion financière. Je me demande si, à votre avis, leur ordre devrait être inversé. Devrions-nous accorder une plus grande priorité à la gestion financière qu'aux besoins opérationnels?

**Mme Sheila Fraser:** Les comptables vous répondraient probablement que oui, mais je ne suis pas certaine que ce soit la bonne réponse. Je sais que les choses comme les inventaires et les biens immobilisés corporels nous occasionnent des problèmes tous les ans lorsque nous procédons à la vérification des états financiers de la Défense nationale. Les systèmes ne sont simplement pas conçus pour cela.

Ce serait bien d'avoir des systèmes qui répondent aux besoins opérationnels et qui fournissent également les données comptables requises. Je soupçonne que les changements à apporter aux systèmes

coûteraient pas mal cher. Je pense que le ministère devra réfléchir de nouveau à la façon de mettre en place de tels systèmes sur une période plus longue.

Je sais, par exemple, que nous nous sommes servis de l'exemple des inventaires. Ils ont passé trois ou quatre années à essayer d'améliorer les renseignements qui sont enregistrés dans le système d'inventaire seulement. C'est un défi de taille et la modification de ces systèmes peut coûter très cher.

**M. LaVar Payne:** Je pense que les besoins opérationnels ont certainement priorité, bien que les besoins financiers soient également importants étant donné que nous sommes également responsables à l'endroit des contribuables.

Cela conclut les quelques questions que j'avais pour le moment.

**M. Laurie Hawn:** Madame Fraser, vous avez parlé du personnel du QGDN et de diviser les tâches militaires et les tâches civiles. Peut-être pourriez-vous commenter brièvement le fait que le QGDN et les militaires — les Forces canadiennes et la Défense nationale — constituent une opération militaire et civile hautement intégrée, et qu'il serait difficile ou peu pratique d'essayer de les séparer l'un de l'autre.

**Mme Sheila Fraser:** Nous l'avons constaté. Je pense que nous observons une grande intégration, je dirais, du personnel militaire et du personnel civil. Je pense qu'il nous faut reconnaître cependant — et peut-être que je vais trop loin en disant cela — que les militaires sont loyaux d'abord envers l'armée. Donc, lorsqu'un sous-ministre est chargé de la gestion financière et joue le rôle d'administrateur des comptes, cette situation peut lui causer des problèmes et des dilemmes. Et je pense que nous avons dit que cette situation avait besoin d'être rajustée. Les gens avaient besoin d'en être peut-être plus conscients, ainsi que d'être certainement informés de la nouvelle politique et de s'y adapter.

J'espère que l'arrivée d'un nouveau directeur financier et la création d'un comité des finances les aideront à résoudre certaines de ces difficultés.

**Le président:** Merci.

Monsieur Bagnell.

**L'hon. Larry Bagnell (Yukon, Lib.):** Merci.

Madame Fraser, parliez-vous sérieusement lorsque vous avez dit que dépasser son budget était une mauvaise idée? Les fonctionnaires ne présentent-ils pas tout simplement des budgets supplémentaires des dépenses? Je me souviens que lorsque le ministre des Affaires indiennes nous a visités plus tôt cette année, nous avons découvert que, bon an mal an, il planifiait automatiquement d'avoir un budget supplémentaire des dépenses.

**Mme Sheila Fraser:** Vous ne pouvez pas dépasser votre budget à la fin de l'exercice — c'est cela le problème. Ce n'est pas arrivé très souvent et lorsque cela s'est produit, les ministères ou les organismes qui ont commis cette erreur l'ont regrettée amèrement. Cela ne porte peut-être pas à conséquence si vous pouvez obtenir des budgets supplémentaires des dépenses, mais nous vivons dans un monde où tout peut basculer très rapidement. S'il s'agit d'une année où des rumeurs d'élections courent, vous ignorez si vous serez en mesure de négocier un budget supplémentaire des dépenses. De plus, si vous commencez l'exercice en planifiant de dépenser plus d'argent que le Parlement vous en a réellement attribué, vous ne paraîtrez pas faire preuve de beaucoup de transparence à l'égard des parlementaires.

•(1630)

**L'hon. Larry Bagnell:** Il pourrait être intéressant, si vous ne le faites pas déjà, de passer tous les ministères en revue chaque année afin d'examiner ce qui les pousse à présenter des budgets supplémentaires des dépenses. Si vous commencez à remarquer des similitudes, vous pourriez leur demander s'ils ne sont pas simplement en train de manipuler les chiffres pour que le budget ait l'air différent.

En ce qui concerne l'approvisionnement, les ministères de la Défense partout dans le monde sont souvent forcés de prendre des décisions instantanées, soit pour sauver leur pays, soit pour en aider d'autres. Les décisions sont-elles prises suffisamment rapidement? Ils ont des problèmes. D'abord, leurs dépenses sont énormes. Elles sont compliquées par les normes canadiennes. Nous voulons nous assurer que le fabricant du matériel est fiable — qu'il n'est pas un taliban ou membre d'un groupe de ce genre. Et la situation évolue constamment. Nous ne craignons pas vraiment que la vérificatrice générale nous mette dans l'embarras — si nous faillons à notre tâche, des Canadiens meurent. D'ici à ce que nous ayons achevé ces acquisitions, de nouvelles technologies auront été conçues, ce qui pourrait nous défavoriser et coûter des vies.

**Mme Sheila Fraser:** Je ne peux pas discuter des vérifications en cours, mais je suis certaine que c'est une question que nous examinerons. Nous avons étudié les CF-18 et nous avons découvert que le délai — de 14 ans, je crois — était extrêmement long. Nous avons essayé de comprendre pourquoi et nous avons remarqué plusieurs problèmes. L'un d'eux avait trait à l'accès au financement durant tout le processus — les difficultés qu'entraîne un processus parlementaire où le financement est voté une année à la fois. Vous entreprenez ces projets et vous n'avez aucune garantie que les fonds seront disponibles au cours des années suivantes; vous devez donc présenter des propositions de financement continuellement. Je sais que ces questions se sont posées. Nous verrons dans les vérifications à venir si elles reviennent.

**L'hon. Bryon Wilfert:** Serait-il juste de dire que si le gouvernement allouait plus d'argent au MDN pour lui permettre de créer un système de gestion financière plus sophistiqué, ces problèmes ne se reproduiraient peut-être pas aussi souvent? En d'autres termes, il faut que la volonté politique de régler ce problème existe.

**Mme Sheila Fraser:** C'est en partie vrai, mais cela dépend également de la mesure dans laquelle le ministère possède les connaissances et la capacité de bien accomplir ces tâches.

**L'hon. Bryon Wilfert:** Dans le secteur de l'approvisionnement, la capacité des fonctionnaires de s'acquitter de leurs responsabilités est entravée. Plusieurs personnes ont laissé entendre que le ministère n'employait peut-être pas les personnes les mieux équipées pour se débrouiller dans ce labyrinthe bureaucratique.

**Mme Sheila Fraser:** Ce n'est pas une des choses sur lesquelles nous nous sommes penchés. Nous avons cependant examiné la gestion des projets et nous avons remarqué qu'elle comportait des problèmes. Cela pourrait certainement représenter un obstacle. Les systèmes sont importants, mais les gens qui utilisent les données, gèrent les systèmes et effectuent les analyses le sont plus encore.

**L'hon. Bryon Wilfert:** Souvent, nous entendons une annonce et ensuite, l'argent n'est pas dépensé et le projet ne progresse pas. C'est peut-être délibéré — parfois, je n'en suis pas certain. Il semble y avoir un délai entre l'annonce et l'utilisation de l'argent. Comme vous l'avez souligné, parfois l'argent n'est nullement dépensé bien que l'annonce soit toujours active.

**Mme Sheila Fraser:** Cela dépend parfois du choix du moment. Des annonces peuvent être faites, mais les fonds ont-ils vraiment été votés? La conception du programme a-t-elle été approuvée? Toutes les étapes de la présentation au Conseil du Trésor ont-elles eu lieu? Au début, il faut passer pas mal de temps et porter une grande attention afin de s'assurer que la planification a été bien effectuée, et qu'ensuite, le programme peut aller de l'avant.

**Le président:** Madame Gallant.

**Mme Cheryl Gallant (Renfrew—Nipissing—Pembroke, PCC):** Merci, monsieur le président. Je partagerai mon temps avec M. Hawn, s'il m'en reste.

Ma foi, quelle différence depuis la sombre décennie où le MDN n'avait pas suffisamment d'argent à dépenser. Maintenant, il en a plus qu'il n'est capable d'en dépenser.

Madame Fraser, vous avez mentionné que même si le MDN l'avait su en mars, il est possible qu'il n'ait pas été en mesure de dépenser tout le montant sans le dépasser. Pourriez-vous expliquer davantage ce que vous vouliez dire?

•(1635)

**Mme Sheila Fraser:** J'essayais d'expliquer que si vous avez un excédent budgétaire supérieur au montant que vous avez le droit de reporter, vous devez le savoir suffisamment à l'avance pour pouvoir le dépenser. S'ils l'avaient appris au cours du dernier mois de l'exercice, ils n'auraient peut-être pas eu le temps de réagir. S'ils avaient voulu se procurer des services, il y aurait eu un délai de traitement avant de les obtenir et de dépenser l'argent. Pour avoir le temps de réagir et de dépenser l'argent de manière appropriée, ils doivent apprendre qu'ils disposent de ce genre d'excédents budgétaires beaucoup plus tôt avant la fin de l'exercice. Je ne crois pas qu'un seul d'entre nous veuille être témoin de folles dépenses de fin d'exercice.

**Mme Cheryl Gallant:** Dans le passé, les activités d'approvisionnement relevaient du MDN. Il faisait ses propres acquisitions. Dans quelle mesure le fait de s'approvisionner ou de faire des acquisitions par l'intermédiaire de Travaux publics, ou d'un autre ministère, ajoute-t-il, le cas échéant, à la complexité de gérer les dépenses dans un ministère d'une telle taille?

**Mme Sheila Fraser:** Je ne pense pas que nous puissions répondre à cette question. Nous n'avons pas vraiment examiné cette dimension, sauf dans le cas de certains projets précis. Nous n'avons pas analysé la relation qui existe entre le MDN et Travaux publics et la façon dont elle se déroule. Donc, je ne crois pas que je puisse...

**Mme Cheryl Gallant:** Ce ministère achète-t-il, par exemple, beaucoup plus de matériel pour exercer ses activités qu'un autre ministère le ferait?

**Mme Sheila Fraser:** Je pense que c'est le cas. Étant donné les sommes qu'il dépense, je dirais que oui, de toute évidence.

**Mme Cheryl Gallant:** Les centaines de millions de dollars qui n'ont pas été dépensés, ne sont pas vraiment perdus.

**Mme Sheila Fraser:** Non. Ils auront simplement été ajoutés aux excédents budgétaires du gouvernement pour l'exercice.

**Mme Cheryl Gallant:** Je vois, contrairement aux 40 millions de dollars qui sont disparus lors du scandale des commandites.

Ma dernière question est la suivante: Vous mentionnez au paragraphe 5.28...

**L'hon. Denis Coderre:** Je pense que cela mérite que l'on invoque le Règlement.

**Le président:** Vous pouvez poser votre question.

**Mme Cheryl Gallant:** Au paragraphe 5.28 qui traite du plan d'activités, vous mentionnez que vous vous attendiez à ce que la Défense nationale en ait un, etc. Le ministère a-t-il déjà eu un plan d'activités intégré?

**Mme Sheila Fraser:** Je ne connais pas la réponse à cette question. Nous n'avons pas regardé dans le passé. Nous procédions à la vérification d'un moment précis dans le temps. C'est peut-être un renseignement que les représentants du ministère pourraient vous communiquer.

**Mme Cheryl Gallant:** Donc, le ministère n'a pas nécessairement perdu sa capacité ou l'habitude d'élaborer un plan d'activités intégré mais, étant donné sa transformation et tous les changements qui se sont produits au fil des années, c'est peut-être une tâche qu'il n'a encore jamais accomplie.

**Mme Sheila Fraser:** Un plan peut avoir été élaboré dans le passé, mais je l'ignore.

**Mme Cheryl Gallant:** Merci.

Je laisse à M. Hawn le reste de mon temps.

**M. Laurie Hawn:** Merci.

J'aimerais, madame Fraser, formuler une brève remarque à propos de quelque chose que M. Bachand a dit au sujet de la politique des affaires étrangères, des militaires, etc. La durée de tous ces programmes d'acquisition est très longue. En fait, j'ai participé au programme des F-18 du début à la fin. Dans le cas de l'EBO/75, le dernier avion a été livré en 1988. C'est mon escadron qui a pris livraison du dernier appareil. C'était un énorme programme — 138 avions. Donc, cela allait exiger du temps.

L'autre observation que je voulais faire et que je voulais que vous commentiez, c'est qu'un militaire a besoin de certains éléments fondamentaux. Encore une fois, il se peut que cela ne relève pas de vous, mais les militaires ont besoin de moyens de transport, d'hélicoptères de divers genres, d'avions de chasse et d'une multitude de choses qui, nous le savons, seront nécessaires quelle que soit la politique étrangère ou militaire. Donc, ne tardons plus; occupons-nous d'acheter ces éléments parce que nous savons qu'ils en auront besoin tôt ou tard.

Ma déclaration est-elle juste?

**Mme Sheila Fraser:** C'est exact, et au moment d'examiner les vérifications de l'acquisition de pièces d'équipement précises, on s'attendrait certainement à voir comment c'est lié à la stratégie ou à une raison quelconque qui justifie l'achat de l'équipement nécessaire, et peu importe la stratégie que nous avons, on l'exigerait.

**M. Laurie Hawn:** Merci.

[Français]

**Le président:** Merci beaucoup, madame Fraser. Nous avons vraiment apprécié votre collaboration. Je vous remercie, vous et les personnes qui vous accompagnent. Bonne journée.

Maintenant, nous poursuivons nos travaux.

•(1640)

[Traduction]

Chers collègues, je tiens à vous signaler que nous aurons une autre réunion demain au 214, rue Wellington, de 11 à 13 heures. Nous déjeunerons là. Ce sera de la pizza ou quelque chose de ce genre. Nous devons nous réunir à l'édifice du 214 de la rue Wellington, car il est doté de toutes les installations techniques dont nous avons besoin.

[Français]

Vous avez aussi reçu une copie de la lettre envoyée par des gens de la firme ARKTOS à M. le greffier. Ils souhaitent comparaître pour nous parler de leurs produits. On dit dans la lettre que cela pourrait être utile pour le Canada, dans le cadre de son étude sur la souveraineté canadienne. Je ne sais pas ce qu'en pensent les membres.

Monsieur Coderre, vous avez la parole.

**L'hon. Denis Coderre:** Je n'ai pas d'objection à ce que des gens qui connaissent l'Arctique viennent participer à des études.

Par contre, si c'est pour tâcher de vendre leurs produits ou dire qu'ils comprennent l'Arctique et qu'ils ont la meilleure machine amphibie, je ne suis pas certain que ce soit utile.

J'ai bien plus hâte que l'on vienne me dire quand nous irons dans l'Arctique.

Honnêtement, je ne trouve pas cela pertinent.

**M. Claude Bachand:** Je pense que les visites de certaines compagnies peuvent être pertinentes. Ainsi, des gens de MDA sont venus parler de satellites, c'était directement lié à notre étude. Cependant, je partage l'opinion de M. Coderre.

J'aimerais avoir la garantie qu'on voyagera avant que les résultats de cette étude ne soit déposés à la Chambre. Pour moi, c'est intimement lié à l'étude. On gagne du temps, mais je ne voudrais pas dans quelques semaines, qu'on rédige le rapport, qu'on le vote et qu'on le dépose à la Chambre sans avoir voyagé.

Je ne suis pas un grand voyageur devant l'Éternel — comme disait ma mère —, mais quand on entreprend une étude sur l'Arctique, même si on y est déjà allé à quelques reprises, il faut aller voir l'état des choses. Je trouve que c'est essentiel pour notre étude.

J'aimerais savoir, monsieur le président, si des démarches sont toujours en cours pour que l'on puisse effectuer ce voyage.

**Le président:** Merci.

Monsieur Hawn, vous avez la parole.

[Traduction]

**M. Laurie Hawn:** Merci, monsieur le président.

Je suis d'accord.

J'ai parlé aux gens de la firme ARKTOS à quelques reprises. C'est une excellente trousse, mais il n'est pas approprié qu'ils viennent au comité pour vendre leur produit afin que nous puissions dire au MDN de l'acheter. Ce n'est pas convenable, et nous n'appuierons pas l'idée.

[Français]

**Le président:** Monsieur Bagnell, c'est à vous.

[Traduction]

**L'hon. Larry Bagnell:** Je préfère qu'ils ne nous fassent pas perdre de temps. Le greffier pourrait organiser une réunion informelle, mais j'aimerais les rencontrer, car ils disent qu'ils ont eu des discussions avec les représentants du ministère au sujet des plans du gouvernement canadien en vue de construire une flotte de navires patrouilleurs dans l'Arctique. Bien entendu, il serait merveilleux que les acquisitions se fassent localement, mais nous avons reçu un témoin d'une petite entreprise de construction navale au comité, et il a dit que le gouvernement ne parlait pas à tous les intéressés au sujet de la construction de ces navires au Canada. Ils étaient mécontents parce qu'on n'avait pas discuté avec eux. Et cette entreprise dit qu'on communique avec elle.

Je pense que c'est pertinent pour le fédéral. Ce n'est pas nécessaire que ce soit une réunion du comité, mais si une réunion était organisée pour que ceux d'entre nous qui veulent les rencontrer puissent y assister, cela me conviendrait.

[Français]

**Le président:** Monsieur Hawn, vous avez la parole.

[Traduction]

**M. Laurie Hawn:** Les représentants de la firme ARKTOS se font un plaisir de venir parler à qui veut bien les écouter. Ils sont venus me parler à quelques reprises il y a un an environ. Nous les avons mis en contact par l'entremise du ministère, en leur disant, « C'est à cette personne que vous devez vous adresser. Posez-lui toutes les questions que vous voulez ». Ils sont revenus il y a quelques semaines, et ils ont eu des discussions avec le ministère. On s'intéresse au potentiel de leur pièce d'équipement. Mais pour ma part, je ne pense pas que c'est au comité de l'étudier.

Mais les gens d'ARKTOS se feraient un plaisir de parler à n'importe qui et de leur faire un exposé sur leur trousse, car c'est un excellent produit. Je ne pense tout simplement pas que ce soit la bonne façon d'utiliser le temps à notre disposition.

**Le président:** Merci.

Le greffier donnera suite à la demande. Dans votre réponse, vous pourriez indiquer que M. Bagnell est très intéressé à les rencontrer. C'est ce qu'on pourrait faire.

Voilà qui règle la question de la lettre.

[Français]

Ce que vous avez dit à propos de notre voyage en Arctique est très pertinent. J'aimerais rappeler que, d'ici à la fin de la session, on pourrait demander aux membres de tous les partis de parler à leur whip. Car nous avons présenté un budget qui a été approuvé par les instances — le comité de liaison — et ce budget a été amputé. Vous vous rappelez les discussions entre les whips de chacun des partis. J'aimerais donc vous rappeler qu'il faudrait discuter de nouveau avec les whips des partis. Sinon, il faudrait présenter un autre budget au comité de liaison pour avoir l'autorisation de voyager.

Monsieur Harris.

• (1645)

[Traduction]

**M. Jack Harris:** Quelqu'un peut-il m'aider avec ce processus? D'après ce que vous avez dit, j'en déduis que d'une façon ou d'une autre, les whips des quatre partis se sont réunis et ont décidé ensemble de refuser le voyage. Êtes-vous certain que c'est ce qui s'est passé, ou le gouvernement a-t-il dit qu'il n'octroierait pas d'argent pour ce voyage particulier?

J'ai parlé à mon whip, et il a répondu qu'il n'y voyait aucun problème. J'ignore ce qu'il en est pour les autres. Cette décision ne me semble pas avoir été prise par les whips collectivement, mais plutôt par le gouvernement.

Quelqu'un peut-il clarifier ce point, s'il vous plaît? J'ai l'impression que si, pour une raison ou une autre, les whips du Parti libéral, du NPD et du Bloc québécois acceptent, nous irons en Arctique, mais je ne suis pas certain que ce soit le cas. Quelqu'un peut-il m'éclairer à ce sujet?

**Le président:** Monsieur Wilfert.

**L'hon. Bryon Wilfert:** Monsieur le président, notre whip n'y voyait aucun inconvénient, mais c'est le Comité de liaison. Tous ces présidents se réunissent. J'ai assisté à ce genre de réunions. On dit que c'est plus facile de déterminer comment élire un pape que de déterminer comment ces gens font leur travail. Sans crier gare, ils ont supprimé le voyage. Mais c'est le Comité de liaison qui s'occupe de ces questions. Je ne jetterais pas tout le blâme sur les whips.

**Le président:** J'étais à la réunion, et le budget a été approuvé. Quelques semaines après, on nous a dit que nous devons respecter l'argument que le comité a fait valoir.

Monsieur Wilfert.

**L'hon. Bryon Wilfert:** Notre whip a dit qu'il ne voyait aucun problème.

**Le greffier du comité (M. Paul Cardegna):** Je pourrais peut-être apporter un éclaircissement.

Un comité permanent du Parlement a besoin de deux choses pour pouvoir partir en déplacement: un budget approuvé par le Comité de liaison et un ordre de la Chambre des communes. Nous avons reçu le budget approuvé par le Comité de liaison, mais nous n'avons jamais reçu l'ordre de la Chambre. J'ignore ce dont il a été discuté, mais on nous a dit que les leaders parlementaires ont décidé — on peut supposer avec l'appui des whips — que si la moitié des membres du comité partaient en voyage, le budget aurait alors été inférieur à 100 000 \$, et nous aurions reçu notre ordre de la Chambre.

**L'hon. Bryon Wilfert:** À qui devrions-nous nous adresser pour savoir qui a pris la décision?

**Le greffier:** Aux whips ou aux leaders parlementaires.

**L'hon. Bryon Wilfert:** Je suppose que nous ne sommes pas comme au Sénat, où les comités peuvent approuver leur propre budget. Nous aimerions être à l'autre endroit. Mais au bout du compte, pourrions-nous obtenir une réponse? Je pense que ce serait pertinent. Nous parlons maintenant des leaders parlementaires et des whips. Pour ma part, je n'ai pas parlé au leader à la Chambre. C'était le whip qui a dit qu'il était très favorable.

**M. Laurie Hawn:** Je l'ignore, et je n'accuse personne de quoi que ce soit, mais d'après ce que je sais, c'était les whips, au pluriel. Je ne sais pas si c'était les quatre, ou trois d'entre eux. D'après ce qu'on m'a dit, les whips ont fixé le budget maximal à 100 000 \$ parce qu'ils veulent maîtriser les coûts. Je ne suis pas prêt à nommer des noms. C'est l'information que nous avons de ce côté-ci.

**Le président:** Si c'est possible, discutez-en avec votre whip respectif et revenez au comité pour nous en informer.

Merci beaucoup et à demain.

[Français]

La séance n° 22 est maintenant levée.







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

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

**Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante :**

**Also available on the Parliament of Canada Web Site at the following address:**

**<http://www.parl.gc.ca>**

---

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

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