



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

Comité permanent de la défense nationale

NDDN



NUMÉRO 036



2^e SESSION



41^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le jeudi 6 novembre 2014

Président

L'honorable Peter Kent

Comité permanent de la défense nationale

Le jeudi 6 novembre 2014

• (1530)

[Traduction]

Le président (L'hon. Peter Kent (Thornhill, PCC)): Bonjour, chers collègues.

Nous sommes réunis conformément aux articles 110 et 111 du Règlement et à la motion adoptée par le comité le mardi 7 octobre 2014 pour étudier la nomination par décret de Bill Jones au poste de sous-ministre délégué de la Défense nationale, renvoyée au comité le vendredi 19 septembre 2014.

Monsieur Jones, bienvenue. Voulez-vous commencer par votre déclaration préliminaire, monsieur, s'il vous plaît.

[Français]

M. Bill Jones (sous-ministre délégué, ministère de la Défense nationale): Merci, monsieur le président et mesdames et messieurs, membres du comité.

[Traduction]

Je tiens tout d'abord à vous remercier de me donner l'occasion de vous rencontrer si tôt après ma nomination. Je reviendrai sur ce point à la fin de ma brève déclaration. Les dernières semaines ont vraiment été incroyables pour moi au ministère de la Défense nationale, et il y a eu de nombreux enjeux.

J'ai consacré une grande partie de ma vie à la fonction publique, et je suis ravi de pouvoir continuer à servir le Canada à titre de sous-ministre délégué principal de la Défense nationale, fort de mes nombreuses années d'expérience dans la fonction publique du Canada et de la Saskatchewan.

Permettez-moi d'abord de vous parler un peu de moi. Économiste de formation, je suis titulaire d'un baccalauréat et d'une maîtrise ès arts de l'Université de Guelph. J'ai également enseigné l'économie à Queen's et à Guelph.

C'est immédiatement après avoir quitté le monde universitaire que je suis entré dans la fonction publique, afin d'y exercer le rôle d'économiste à la Direction des politiques fiscales et budgétaires du ministère des Finances de la Saskatchewan. Ce n'était que le début de ma longue carrière au gouvernement de la Saskatchewan. Au cours des 17 ans que j'y ai passés, j'ai occupé divers postes comportant de plus en plus de responsabilités au sein du ministère des Finances: de directeur des Finances et de l'administration à sous-ministre délégué principal des Finances, Gestion de la trésorerie et de la dette. Cette expérience m'a permis de bien comprendre les responsabilités associées aux activités de trésorerie de la province, notamment: les investissements provinciaux; la gestion de la trésorerie et de la dette; les relations avec les entreprises canadiennes et étrangères; ainsi que le fonctionnement des institutions financières et des agences de notation. Il m'incombait également de surveiller la préparation et la présentation des relevés réglementaires pour les marchés financiers.

En 1995, j'ai été nommé sous-ministre des Finances et secrétaire du Conseil du Trésor de la province de la Saskatchewan. J'étais alors chargé d'assumer un leadership en matière de finance, de diriger les politiques budgétaires, économiques et financières, y compris les régimes de pension et d'avantages sociaux; d'administrer le budget des dépenses; de fournir des conseils et des recommandations au premier ministre de la Saskatchewan, aux ministres, au Conseil du Trésor et au Cabinet; de gérer les affaires administratives du Conseil du Trésor; et de gérer les dossiers fédéraux-provinciaux de concert avec mes homologues fédéraux.

Bien que j'aie adoré ce poste stimulant, j'ai néanmoins décidé, après quatre ans, de diversifier mon expérience en acceptant un poste dans une société d'État de la Saskatchewan. En 1999, j'ai accepté de cumuler les postes de vice-président des Services internes et financiers et de directeur des Finances à la Saskatchewan Power Corporation. J'étais alors responsable de la direction et de l'orientation financières de l'entreprise; des opérations de trésorerie et de financement; de la planification d'entreprise et de la gestion des risques; de la comptabilité et des contrôles internes, y compris les audits; ainsi que de l'approvisionnement, des régimes de pension et de la gestion immobilière.

J'ai assumé ces fonctions durant neuf ans, puis je suis revenu à la fonction publique, mais au fédéral cette fois. En 2009, j'ai quitté Regina et je me suis installé à Ottawa, où je venais d'obtenir le poste de secrétaire adjoint du Secteur des pensions et des avantages sociaux au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Au Conseil du Trésor, il m'incombait de diriger et d'administrer les régimes de pension et d'avantages sociaux du gouvernement; de superviser l'élaboration des modifications apportées aux lois, aux règlements et aux politiques; de définir les paramètres lors des négociations des principaux contrats d'avantages sociaux et de superviser les négociations; et de veiller à l'efficacité des relations avec les représentants des autres ministères, des organismes centraux et des syndicats.

En 2011, j'ai quitté le Conseil du Trésor pour l'Agence du revenu du Canada, où je suis devenu commissaire délégué. Mes principaux objectifs consistaient à aider le et la commissaire à exercer son mandat — je dis « le et la » parce qu'il y a eu un homme et une femme en poste durant mon séjour à l'ARC — et à s'acquitter de ses responsabilités en vertu de la Loi sur l'Agence du revenu du Canada et à assurer le déroulement harmonieux des activités quotidiennes de l'organisme. Par ailleurs, j'ai favorisé l'atteinte des objectifs de l'agence touchant, entre autres, notre contribution à la réduction du déficit ainsi qu'au renforcement et à la modernisation des processus opérationnels, en vue de mieux servir les Canadiens.

•(1535)

Après presque trois ans dans ce poste, j'ai été nommé sous-ministre délégué principal de la Défense nationale, poste que j'occupe maintenant depuis la fin de l'été.

Bien que je n'aie pas fait une carrière militaire, ma famille a des liens très étroits avec les Forces armées canadiennes. En effet, mon grand-père a été militaire pendant de nombreuses années et mon père a fait partie des forces aériennes des États-Unis. J'ai grandi tout près de Trenton. La base des forces aériennes de Trenton, ou la 8^e Escadre, était située de l'autre côté de la baie de ce qu'on appelle aujourd'hui le Comté du Prince-Édouard. D'ailleurs, en août, une des premières choses que j'ai faites alors que je me trouvais dans la région de Trenton, c'est visiter la 8^e Escadre.

Tout comme mes collègues militaires, je crois profondément à l'importance de servir mon pays, et je suis convaincu que ma vaste expérience me sera très utile dans mes nouvelles fonctions et pour assumer mes nouvelles responsabilités. Grâce à mes nombreuses années d'expérience dans la fonction publique provinciale et fédérale, je suis en mesure de relever les nouveaux défis que me réserve le ministère de la Défense nationale.

En conclusion, comme je l'ai dit au début, monsieur le président, je dois dire que les dernières semaines ont été une période incroyable pour moi, et je crois qu'on peut dire sans se tromper qu'elles l'ont été aussi pour le ministère, sinon le Canada. De nombreuses activités ont eu lieu au sein du ministère. J'arrive à une période incroyable, et j'ai hâte de saisir d'autres occasions et de relever des défis intéressants.

Merci beaucoup.

Le président: Merci, monsieur Jones.

Nous commençons la première série de questions. Monsieur Norlock, s'il vous plaît.

M. Rick Norlock (Northumberland—Quinte West, PCC): Merci beaucoup, monsieur le président, et par le fait même, merci à notre témoin. Merci d'être là aujourd'hui. On pourrait dire qu'il s'agit d'une de vos entrevues d'emploi.

Nous posons habituellement certaines questions qu'on vous a déjà peut-être posées, alors je vais commencer en soulignant qu'il est évident, à la lumière de votre déclaration préliminaire, que vous avez une grande expérience de la fonction publique.

Au sein de tous ces ministères et organismes, pouvez-vous nous dire certaines des réussites et des réalisations dont vous avez été témoin, et, plus précisément, dont vous êtes responsable?

•(1540)

M. Bill Jones: Monsieur le président, et par votre intermédiaire, monsieur le député, merci pour la question.

Je m'attendais à cette question. Un des exemples que je pourrais vous donner remonte à mon séjour au sein du ministère des Finances de la Saskatchewan. En guise de contexte, la Saskatchewan a éprouvé de grandes difficultés durant les années 1980 et au début des années 1990, mais, au début des années 1980, les choses allaient assez bien. Nous avons ensuite vécu une période difficile, et nous nous en sommes depuis remis.

Je veux que vous compreniez bien de quelle façon une organisation fonctionne, quelle qu'elle soit, qu'il s'agisse d'une société ou d'un gouvernement. On passe au travers en regardant sa cote de crédit descendre à son plus bas, remonter jusqu'en haut, chuter, puis se relever. Laissez-moi vous dire que j'ai beaucoup appris durant cette période.

Je suis fier des relations et des responsabilités qui ont été mises en place pour interagir avec les institutions financières au Canada et à l'échelle internationale, ce qui nous a permis non seulement de continuer à financer les activités du gouvernement provincial malgré un déficit, mais aussi les investissements dans les sociétés d'État. Durant cette période très difficile, nous avons pu continuer à travailler avec les institutions financières internationales et les agences de notation pour permettre à la province de continuer d'aller de l'avant.

M. Rick Norlock: Permettez-moi d'approfondir certains aspects de l'aperçu général que vous nous avez donné. Pouvez-vous nous parler de votre méthode et nous dire de quelle façon vous vous attaquez au problème dont vous venez de parler? Vous connaissez aussi l'infrastructure du gouvernement fédéral. De quelle façon vous attaqueriez-vous à certains problèmes liés précisément... et en quoi pourrait-elle être liée à la façon dont vous vous attaquez aux problèmes auxquels vous serez confronté, par exemple, plus précisément, les importantes initiatives d'approvisionnement militaire? De quelle façon allez-vous aider le ministre et les ministres? Il y a un chevauchement de plusieurs ministères, comme vous le savez. De quelle façon allez-vous utiliser votre expérience antérieure, les types de processus que vous avez utilisés dans le passé, pour obtenir de bons résultats?

M. Bill Jones: Monsieur le président, par votre intermédiaire, je voudrais encore une fois remercier monsieur le député pour la question.

Je vais souligner deux choses qui, selon moi, étaient importantes en ce qui concerne la façon dont nous nous sommes comportés en Saskatchewan durant cette période très difficile, et, je crois, qui sont encore tout aussi importantes aujourd'hui.

Premièrement, je crois qu'il est essentiel que, lorsqu'on interagit avec des institutions financières, des agences de notation ou des sociétés qui veulent vendre quelque chose au gouvernement, il faut le faire d'une façon vraiment axée sur le marché. En gros, c'est l'approche que nous avons adoptée en Saskatchewan. Nous avons adopté une approche vraiment axée sur le marché.

Deuxièmement, nous avons tissé des liens permanents avec des intervenants du marché. Ainsi, nous avons réussi à maintenir le nom de la Saskatchewan, une province relativement petite, en haut de la liste de certaines institutions financières, même durant cette période très difficile pour les marchés financiers.

Je crois qu'adopter une approche axée sur le marché et bien connaître l'industrie est certainement important, tout comme l'établissement de bonnes relations d'affaires. C'est important, et ce le sera à l'avenir.

Le président: Merci, monsieur Jones.

Votre temps est écoulé, monsieur Norlock.

Monsieur Harris, s'il vous plaît.

M. Jack Harris (St. John's-Est, NPJ): Monsieur Jones, merci d'être là aujourd'hui. Je suis heureux que vous ayez pu vous libérer.

Je suis très impressionné par votre grande expérience, particulièrement au service du gouvernement de la Saskatchewan et du gouvernement du Canada. Ce genre d'expérience de la haute direction au sein de la fonction publique fédérale me confirme qu'il y a des gens compétents et chevronnés qui administrent la fonction publique fédérale. Je suis heureux que vous soyez là aujourd'hui.

Je veux aussi revenir sur votre expérience en Saskatchewan au sujet de laquelle M. Norlock vous a questionné, parce que, selon moi, nous savons tous quelle était la situation financière de la Saskatchewan à l'époque, particulièrement en ce qui concerne les cotes de crédit et la dette. La situation était très sombre. Après le début des années 1990, il y a eu des changements au sein du gouvernement, et beaucoup de travail a été fait pour rétablir la stabilité financière.

Ce qui m'impressionne, c'est que vous étiez là avant, en tant que sous-ministre adjoint, que vous êtes resté en poste durant le changement de gouvernement et que vous avez participé à la relance jusqu'en 1999, en montant les échelons jusqu'au poste de sous-ministre des Finances. On ne pouvait pas vous blâmer pour tous les problèmes, j'imagine. Je me trompe?

• (1545)

M. Bill Jones: Monsieur le président, un certain nombre de personnes ont essayé de me blâmer pour certaines des mesures que nous avons prises. Cependant, on constate maintenant que pas mal de bon travail avait été fait, et les choses ont bien tourné.

Je n'ai que des bons mots pour la Saskatchewan et l'occasion que j'ai eue et, certainement, au sujet des gens de la Saskatchewan. J'ai eu là une occasion exceptionnelle.

M. Jack Harris: Je faisais de l'ironie. Évidemment, vos capacités ont été reconnues comme étant une partie de la solution, si je peux m'exprimer ainsi. Je suis heureux de voir que vous amenez avec vous au sein de la fonction publique fédérale votre expérience liée à la gestion de cette situation difficile.

Une des choses que nous tentons de faire, relativement au Règlement, c'est, comme M. Norlock l'a dit, vous faire passer une entrevue d'emploi. Nous voulons connaître vos capacités et vos aptitudes, et vous poser quelques questions au sujet de votre nouveau rôle.

Le titre de votre poste est celui de sous-ministre adjoint. Quelles fonctions et quels rôles assumerez-vous précisément au sein du ministère de la Défense nationale?

M. Bill Jones: Monsieur le président, et par votre intermédiaire, monsieur le député, merci pour la question.

En ce qui concerne le poste auquel j'ai été nommé, je le dirais de façon très générale, ma première priorité est de travailler avec le sous-ministre et de l'aider à assurer la gestion générale du ministère. Comme vous le savez probablement, le sous-ministre assume la responsabilité de chef de la comptabilité et ainsi de suite. J'espère que mon expérience du milieu de la finance l'aidera à gérer le ministère de ce point de vue.

Deuxièmement, le sous-ministre m'a dit qu'il veut aussi que je m'occupe d'un certain nombre de dossiers clés. Il y a, par exemple, l'approvisionnement et ce genre de dossiers. Nous avons un très important plan d'approvisionnement, comme vous le savez probablement. Je vais aussi me pencher sur certains enjeux liés au personnel au sein du ministère, compte tenu de mon expérience au Secrétariat du Conseil du Trésor, le SCT, et du grand intérêt que je porte à ce domaine. On parle d'enjeux liés à l'effectif comme les prestations de retraite, la santé mentale, et ainsi de suite, du côté civil et du côté militaire. Ce sont des dossiers dont je veux vraiment m'occuper.

Le président: Une question très brève, s'il vous plaît.

M. Jack Harris: La structure financière du ministère est très complexe. Il faut pas mal de temps pour bien comprendre tous les aspects financiers du ministère. Dans quelle mesure allez-vous

pouvoir vous adapter rapidement? Combien d'autres sous-ministres délégués ou sous-ministres adjoints y a-t-il?

M. Bill Jones: Monsieur le président, et par votre intermédiaire, monsieur le député, il y a un sous-ministre délégué. À ce niveau, je suis ce qu'on appelle un sous-ministre délégué principal. La loi permet d'en avoir jusqu'à trois, si je ne m'abuse, mais il y en a actuellement seulement un et je ne m'attends pas à ce qu'un autre soit nommé. Il y a un certain nombre de sous-ministres adjoints, si vous voulez, en dessous.

• (1550)

Le président: Merci.

Votre temps est écoulé, monsieur Harris.

Madame Gallant, s'il vous plaît.

Mme Cheryl Gallant (Renfrew—Nipissing—Pembroke, PCC): Merci, monsieur le président.

J'aimerais demander au témoin quels seront, selon lui, les principaux défis auxquels le Canada, le ministère de la Défense nationale et l'Aviation canadienne seront confrontés sur le terrain au cours des prochaines années.

M. Bill Jones: Monsieur le président, et par votre intermédiaire, madame la députée, merci pour la question.

C'est une question difficile pour une personne qui vient d'arriver au sein du ministère.

D'après ma brève expérience au sein du ministère, je crois qu'un des enjeux principaux pour le ministère et les Forces armées canadiennes, c'est d'être dans une position où l'équipe de la défense, comme nous l'appelons, et qui réunit les membres des forces armées et les civils qui les appuient, sera préparée à réaliser les missions que nous donnera le gouvernement. C'est un point important. De plus, à ce sujet, nous devons travailler en étroite collaboration avec nos partenaires et alliés. Évidemment, les États-Unis en sont un, mais nous avons d'autres partenaires à l'échelle internationale.

Mme Cheryl Gallant: À l'interne, selon vous, quels seront les principaux défis que le MDN devra relever?

M. Bill Jones: Monsieur le président, et madame la députée, c'est encore une fois une bonne question.

Je crois qu'il y a évidemment un certain nombre de défis. Je vais répondre en deux temps. Premièrement, il faut s'assurer de continuer à bien communiquer à l'interne. Ce sera ma responsabilité et celle du sous-ministre ainsi que celle de la haute direction, au sujet de l'orientation future que nous adoptons. Nous procédons actuellement, comme la députée le sait peut-être, à une initiative de renouvellement de la défense et d'autres choses de ce genre. Je crois qu'il faut s'assurer que tous les membres de l'équipe de la défense le savent bien. Bien communiquer et aller de l'avant avec cette initiative sera important.

L'autre chose, c'est qu'il faut s'assurer d'entreprendre un processus positif de réinvestissement. Nous avons eu à gérer d'importantes compressions budgétaires et ce genre de choses. Il faut maintenant aller de l'avant et préparer l'avenir. Nous devons toujours nous assurer de bien gérer les fonds, mais je crois que nous devons bâtir les forces armées de demain.

Ce sont les deux éléments.

Mme Cheryl Gallant: Dites-vous que, après le Plan d'action pour la réduction du déficit, le PARD, et les autres initiatives de compressions, vous allez réinvestir les fonds qui ont été économisés?

M. Bill Jones: Monsieur le président, en ce qui concerne le PARD et les initiatives qui ont été réalisées, il s'agissait de la contribution du ministère de la Défense nationale à la réduction du déficit, dans le cadre de laquelle nous voulions faire notre juste part. Nous voulions participer à l'effort, et nous en sommes très fiers.

Nous avons indiqué que, à l'avenir, nous devons adopter une posture de renouvellement — nous parlons du renouvellement de la défense et ce genre de choses — qui nous permettra de continuer à faire des économies que nous pourrions réinvestir en fonction des priorités du ministère.

Mme Cheryl Gallant: D'accord.

Pouvez-vous définir ce qui, selon vous, constituerait une réussite durant votre mandat au MDN?

M. Bill Jones: Monsieur le président, je peux difficilement répondre à une telle question en si peu de temps. Selon moi, nous aurons réussi si nous réalisons nos missions en mettant le moins possible nos membres en danger à l'avenir. De plus, je crois qu'il faut continuer de renouveler et de bien positionner les forces armées et les civils qui travaillent avec elles afin d'assurer l'état de préparation, mettre en place la capacité militaire de l'avenir, ce dont le Canada a besoin, et, si je peux me permettre, ce qu'il mérite.

• (1555)

Le président: Votre temps est presque écoulé. Merci beaucoup, madame Gallant.

Madame Murray, s'il vous plaît.

Mme Joyce Murray (Vancouver Quadra, Lib.): Je suis contente que vous soyez là pour nous aider à comprendre votre poste et, par l'intermédiaire du président, je vous transmets toutes mes félicitations.

Lorsque vous étiez sous-ministre des Finances en Saskatchewan, ou lorsque vous avez occupé d'autres emplois, avez-vous vu un gouvernement atteindre ses cibles en matière de réduction de déficit grâce à des programmes délibérés de suspension des dépenses, de péremption et de récupération comme on le voit au sein du ministère depuis 2010-2011? Est-ce le type de stratégie habituelle que vous avez supervisée, et pouvez-vous nous dire si, selon vous, c'est une façon courante de procéder?

M. Bill Jones: Monsieur le président, c'est une question intéressante. Je répondrai que, à la lumière de mon expérience, les gouvernements, durant les années 1980 et 1990 et les gouvernements qui se sont succédés, encore plus récemment, ont abordé la réduction du déficit de différentes façons. Certains ont mis l'accent sur les dépenses, d'autres, sur les revenus ou l'imposition et d'autres encore, les deux. Je crois qu'il y a différentes approches adaptées aux différentes administrations et aux différents gouvernements, et toutes ces approches ont été utilisées avec plus ou moins de succès.

Mme Joyce Murray: En tant qu'agent financier du ministère, avez-vous quelque chose à dire au sujet de la responsabilité au sein d'un ministère où des fonds sont approuvés par le Parlement sans qu'on puisse les dépenser et des fonds d'immobilisations sont récupérés? Quel est l'impact de ces pratiques sur la responsabilité et la responsabilité à l'égard du public relativement aux activités du ministère, surtout lorsqu'il est question d'importantes réductions et de sous-utilisation des fonds?

M. Bill Jones: Monsieur le président, je vais aborder cette question de deux points de vue. Pour revenir à mon expérience, je crois qu'il y a beaucoup plus de responsabilisation de la part des fonctionnaires qu'il n'y en avait lorsque je travaillais pour la Saskatchewan. Je crois qu'il y a eu des améliorations positives et

constructives en matière de responsabilité et quant à la façon dont les fonctionnaires gèrent les fonds publics. Je ne crois pas qu'on puisse remettre cela en question. Je l'ai constaté.

L'autre chose, encore une fois, c'est que nous devons tous nous assurer qu'on peut se permettre les dépenses et ce genre de choses. Je crois que c'est ce qu'essaient de faire les fonctionnaires.

Mme Joyce Murray: Merci.

Je sais qu'il s'agit de questions difficiles, parce que c'est l'une des critiques principales contre le gouvernement, surtout en ce qui a trait au ministère de la Défense et à son incapacité de planifier les réductions des investissements. Les fonds sont annoncés, puis on impose des obstacles à leur utilisation, alors c'est à mon avis une approche chaotique, mais merci tout de même pour votre réponse.

L'autre question que je voulais vous poser porte sur un de vos champs d'expertise, l'approvisionnement. Pouvez-vous me dire en quoi votre expérience vous aidera à atteindre les cibles en matière d'approvisionnement? Au moins la moitié des projets d'acquisition d'équipement de la Stratégie nationale d'approvisionnement sont en retard. Il y a maintenant cinq ministres concernés, pas trois, et aucun n'assume la responsabilité générale. En quoi votre expérience antérieure vous aidera-t-elle à obtenir des résultats dans une situation où votre ministre n'a même pas le dernier mot sur quoi que ce soit?

M. Bill Jones: Monsieur le président, et par votre intermédiaire, madame la députée, merci pour la question.

Très franchement, j'essaie encore de comprendre certaines de ces relations et responsabilités en pratique, mais, de ce que j'ai vu jusqu'à présent, je peux assurément vous dire qu'il y a beaucoup de personnes qui examinent bon nombre de ces initiatives importantes en cours. D'après mon expérience, je dirais, du moins au niveau des fonctionnaires, qui est celui que je connais, qu'il y a une bonne coopération, et je crois aussi que tout le monde sait quels sont les objectifs. Je crois que les choses vont assez bien. Mais de nombreux défis, oui...

• (1600)

Le président: Merci, monsieur Jones.

Votre temps est écoulé, madame Murray.

Monsieur Jones, merci beaucoup d'être venu nous voir aujourd'hui et de nous avoir fait part de votre point de vue. Nous vous souhaitons bonne continuité au cours des prochains mois et des prochaines années.

[Français]

M. Bill Jones: Merci beaucoup, monsieur le président.

[Traduction]

Le président: Puis-je demander à M. Coulter de venir se joindre à nous, s'il vous plaît.

Chers collègues, toujours conformément aux articles 110 et 111 du Règlement et à la motion adoptée par le comité le mardi 7 octobre 2014, nous sommes réunis pour étudier la nomination par décret de Keith Coulter au poste de conseiller spécial du ministre de la Défense nationale, renvoyée au comité le vendredi 19 septembre 2014.

Monsieur Coulter, bienvenue. Voulez-vous nous présenter votre déclaration préliminaire, s'il vous plaît?

M. Keith Coulter (conseiller spécial du ministre, ministère de la Défense nationale): Monsieur le président, honorables députés, mesdames et messieurs, merci.

[Français]

Je suis très honoré d'être ici aujourd'hui. Je vous remercie de cette invitation à comparaître devant vous.

[Traduction]

Il y a trois mois et demi, le 24 juillet dernier, le gouverneur en conseil m'a nommé au poste de conseiller spécial auprès du ministre de la Défense nationale. Il s'agit d'une nomination à titre amovible à temps partiel pour une période de 12 mois.

Ma nomination est liée directement à la mise en oeuvre de la nouvelle Stratégie d'approvisionnement en matière de défense que le gouvernement du Canada a annoncée en février dernier. L'établissement, au sein du ministère de la Défense nationale, d'une fonction d'analyse critique dirigée par un tiers indépendant en ce qui a trait aux grandes initiatives d'approvisionnement militaire constitue un élément essentiel de cette stratégie. Mon mandat consiste à travailler avec le sous-ministre afin d'offrir des conseils au ministre de la Défense nationale quant à la mise en oeuvre de cette fonction d'analyse critique.

Je crois comprendre que vous avez manifesté de l'intérêt pour mes qualifications et ma capacité à accomplir ce travail. Permettez-moi donc de vous dire quelques mots à mon sujet.

[Français]

Ma carrière professionnelle inclut des expériences en leadership dans la haute direction des Forces armées canadiennes, le secteur privé et la fonction publique du Canada.

[Traduction]

Au cours de ma carrière dans les Forces armées canadiennes, j'ai été pilote de chasse et j'ai exercé des fonctions opérationnelles d'instructeur à bord d'avions d'entraînement à réaction et de commandant de mission du NORAD à bord d'aéronefs AWACS. Les postes de pilote de Snowbird et de commandant d'escadron de CF-18 ont été les points culminants de ma carrière militaire.

En tant qu'officier militaire, j'ai également passé quelque temps à Ottawa, dont deux ans à titre de chef du cabinet du sous-ministre de la Défense nationale et deux ans en détachement au poste de directeur des Opérations au sein du Secrétariat de la politique étrangère et de la défense du Bureau du Conseil privé.

J'ai quitté les Forces armées canadiennes en 1997 afin de poursuivre d'autres intérêts. J'ai travaillé chez Hill and Knowlton Canada, tout d'abord à titre d'expert-conseil principal et ensuite comme vice-président principal et directeur des services industriels.

Or, mon coeur était toujours dans la fonction publique et, en 1991, je me suis joint à la fonction publique du Canada à titre de secrétaire adjoint au Secrétariat du Conseil du Trésor. J'ai ensuite eu le privilège de diriger deux institutions nationales importantes pendant sept ans: le Centre de la sécurité des télécommunications — appelé de nos jours CSTC — de 2001 à 2005 et le Service correctionnel du Canada de 2005 à 2008.

Depuis que j'ai pris ma retraite de la fonction publique en 2008, je suis demeuré actif sur le plan professionnel en participant à divers projets et à des activités bénévoles. J'ai notamment mené un examen indépendant d'Anciens Combattants Canada, que j'ai soumis aux ministres en 2010, et j'ai récemment siégé au comité d'examen indépendant chargé de surveiller le travail des Forces armées canadiennes et du ministère de la Défense nationale visant à évaluer les options quant au maintien d'une capacité de chasseurs lorsque la flotte actuelle de CF-18 sera mise hors service.

[Français]

J'ai accepté la présente nomination pour deux raisons. Tout d'abord, compte tenu de mes antécédents professionnels, je suis confiant de pouvoir accomplir ce qui doit être fait pour mettre en oeuvre une fonction d'analyse critique efficace. De plus, je crois sincèrement que le fait d'établir cette fonction de la bonne façon est crucial pour les Forces armées canadiennes, le ministère de la Défense nationale et le Canada.

• (1605)

[Traduction]

En guise de contexte, depuis trois mois, je travaille avec de hauts dirigeants des Forces armées canadiennes et du ministère de la Défense nationale, ainsi que d'autres intervenants gouvernementaux, dont le Bureau du Conseil privé, le Secrétariat du Conseil du Trésor, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et Industrie Canada, à l'élaboration d'une stratégie de mise en oeuvre. Ces travaux avancent bien, à mon avis, et la mise en oeuvre de cette nouvelle fonction est prévue pour le début de 2015.

[Français]

Monsieur le président, honorables membres du comité, cela conclut mon discours d'ouverture. C'est avec plaisir que je répondrai à vos questions.

[Traduction]

Le président: Merci beaucoup, monsieur Coulter.

Nous allons commencer la période de questions avec M. Chisu, qui dispose de cinq minutes.

M. Corneliu Chisu (Pickering—Scarborough-Est, PCC): Merci beaucoup aux témoins pour leur exposé.

Pour commencer, je vois que vous avez un diplôme en génie. Je suis moi aussi ingénieur, alors il y a déjà quelque chose de positif dans votre nomination.

Vous avez mentionné dans votre déclaration préliminaire que votre nomination est liée directement à la mise en oeuvre de la nouvelle Stratégie d'approvisionnement en matière de défense. Pouvez-vous nous en dire un peu plus au sujet de la fonction d'analyse critique relative à cette stratégie? Je vois que vous avez une expérience remarquable dans le secteur militaire et d'autres domaines. Pouvez-vous répondre à la question?

M. Keith Coulter: La Stratégie d'approvisionnement en matière de défense compte un certain nombre d'initiatives. Celle-ci consiste à définir les besoins de façon à ce que tout le monde ait confiance, et ce, dès le début du processus pour réaliser ces achats de matériel militaire d'importance.

La stratégie établit que tous les projets d'une valeur de plus de 100 millions de dollars doivent faire l'objet d'une analyse critique, tout comme certains projets dont la valeur est inférieure à 100 millions de dollars.

La stratégie indique aussi clairement qu'il faut mettre sur pied un comité d'examen indépendant qui constituera le noyau de cette fonction d'analyse critique en assurant la participation de tierces parties indépendantes, ce qui signifie des gens de l'extérieur du gouvernement.

À part ces paramètres, il revenait au ministre de la Défense nationale de trouver la formule permettant de décider comment mettre en oeuvre le tout de façon sensée. On m'a demandé d'élaborer la stratégie de mise en oeuvre.

J'aimerais souligner trois choses qui ont toujours été importantes pour moi.

Premièrement, il faut mettre le tout en place de façon à appuyer directement le premier objectif de la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense, soit de fournir le bon équipement en temps opportun aux hommes et femmes des Forces canadiennes. Nous savons qu'il faut souvent beaucoup de temps pour mettre en place ces projets d'approvisionnement majeurs et que l'équipement n'est pas toujours fourni rapidement.

Deuxièmement, dès le début du processus, il faut que les choses soient claires et qu'il y ait une certitude quant à la façon dont les besoins sont définis. Il est extrêmement important que cette nouvelle fonction soit mise en place de façon à garantir que les besoins sont définis le plus clairement avec le plus de certitude possible.

Troisièmement, c'est une évidence, ces projets d'approvisionnement militaire sont des initiatives complexes qui font intervenir de grandes sommes d'argent. Il faut que les gens fassent confiance à la façon dont les Forces armées canadiennes et le ministère de la Défense nationale définissent ces besoins. C'est essentiel, alors la fonction doit être mise en place de façon non seulement à pouvoir analyser les besoins en profondeur, mais à favoriser la confiance.

Ce sont les trois principales choses sur lesquelles j'ai travaillé au cours des derniers mois pour élaborer cette stratégie de mise en oeuvre. Je n'ai pas terminé, et tout n'est pas prêt, mais je travaille très dur pour y arriver. Comme je l'ai dit dans ma déclaration préliminaire, je suis déterminé à terminer la mise en oeuvre au début de 2015.

• (1610)

M. Corneliu Chisu: Merci beaucoup pour cette réponse.

J'ai entendu ce que vous comptez faire au sujet de la demande de propositions, c'est-à-dire que si la demande de propositions est bien faite, alors le projet pourra au bout du compte être réalisé à temps.

Pouvez-vous préciser en quoi votre expérience militaire et votre grande expérience de la fonction publique font en sorte que vous êtes tout particulièrement qualifié pour prodiguer ce conseil?

M. Keith Coulter: Je dois revenir sur les prémisses de votre question...

Le président: Soyez bref, monsieur Coulter.

M. Keith Coulter: La demande de propositions arrive assez tard dans le processus d'approvisionnement. Pour ma part, je travaille sur les premières étapes du processus d'approvisionnement, là où on définit pour la première fois les besoins. C'est sur cela que s'appuient les étapes subséquentes du processus. Je veux que ce soit clair.

En ce qui concerne les qualifications uniques, j'ai géré deux ou trois grandes organisations nationales. Je crois qu'il faut principalement savoir définir les besoins opérationnels et obtenir les résultats escomptés. Il ne faut pas seulement connaître les particularités des besoins militaires. Du point de vue de l'approvisionnement, j'ai une certaine expérience de la gestion et de l'examen de ces questions, au sein du ministère de la Défense et, plus récemment, dans le cadre du comité sur les chasseurs auquel j'ai participé.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Coulter.

Monsieur Harris, s'il vous plaît.

M. Jack Harris: Monsieur Coulter, merci d'être là aujourd'hui.

Nous sommes très intéressés par vos qualifications et votre travail. Merci pour votre service militaire. On dirait bien que vous avez eu aussi une carrière militaire très intéressante et stimulante.

Je veux vous poser une question au sujet de la fonction d'analyse critique dont vous parlez. Les témoins que nous avons reçus au fil des ans nous ont dit qu'il y a une fonction d'analyse critique rigoureuse et de haut niveau dont la responsabilité incombe à des cadres supérieurs très compétents du ministère de la Défense nationale. Apparemment, leur travail était inadéquat. Est-ce le cas?

M. Keith Coulter: Je n'ai pas participé à l'analyse qui a précédé l'établissement de la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense, mais on a conclu au bout du compte qu'il fallait quelque chose de plus.

M. Jack Harris: D'accord, c'est une bonne réponse.

Dites-moi, cependant, de quelle façon cette fonction d'analyse critique peut-elle fonctionner au départ, comme vous en avez parlé, s'il y a des situations comme ce qui vient d'arriver dans le cadre du programme des NPEA? Par exemple, on nous a dit que l'énoncé des besoins opérationnels, qui est le document principal comme vous l'avez souligné, n'est plus publié ni accessible. Le DPB a essayé de réaliser une analyse, mais on lui a dit qu'il s'agissait d'un document évolutif.

De quelle façon une fonction d'analyse critique, qu'elle soit interne, externe ou je ne sais quoi d'autre, peut-elle fonctionner dans une situation comme celle-là?

M. Keith Coulter: Le projet sur lequel je travaille va changer... C'est un changement de paradigme. La fonction d'analyse critique se fera dès le départ. Lorsqu'on conçoit au départ un projet comme celui dont vous parlez, avant même qu'on arrive à l'étape de la définition du projet, il y aura cette fonction d'analyse critique indépendante. Les gens qui assument des fonctions plus tard dans le processus ne peuvent pas faire partie du nouveau régime, parce qu'ils interviennent trop loin en cours de route.

M. Jack Harris: Avez-vous examiné la situation relativement aux aéronefs de recherche et de sauvetage à voilure fixe? Il est évident que l'énoncé des besoins était très problématique, et le Conseil national de recherches a dû y jeter un oeil. Est-ce possible que quelque chose du genre se produise dans le cadre de ce système que vous mettez en place?

M. Keith Coulter: J'aimerais vous dire que c'est absolument impossible, mais, en réalité, il faudra porter des jugements. Nous pourrions compter sur un comité indépendant possédant les connaissances, l'expertise et l'indépendance nécessaires pour remettre directement en question ce qui est proposé et pour tirer des conclusions et prodiguer des conseils au sous-ministre et au ministre avant qu'ils prennent leurs décisions.

• (1615)

M. Jack Harris: Vous parlez d'un comité indépendant au sein du MDN, mais il y a trois ministères concernés ici, Travaux publics, Industrie Canada et le MDN, et votre secrétariat et tous ces intervenants. De quelle façon peut-on le faire de façon indépendante et au sein du MDN aussi? Comment cela va-t-il fonctionner?

M. Keith Coulter: C'est mis en place sous la responsabilité du ministre, mais la fonction permettra de prodiguer des conseils de tiers indépendants au ministre. La structure ne relèvera pas du processus de gouvernance habituel du MDN. On continuera de définir les besoins, de travailler sur les besoins. Cependant, avant que des décisions soient prises, il y aura un comité indépendant qui procèdera directement à une analyse critique et prodiguera des conseils quant à savoir si le travail a été bien fait ou s'il y a des lacunes.

M. Jack Harris: Vous avez indiqué, monsieur, travailler à temps partiel, et toucher des indemnités quotidiennes. Il n'y a rien de mal là-dedans. C'est seulement pour une période de 12 mois. Depuis que vous avez été nommé, travaillez-vous chaque jour? Croyez-vous encore travailler chaque jour jusqu'en janvier ou en février?

M. Keith Coulter: Non. Je travaille à temps partiel, mais j'ai une petite équipe qui m'aide à temps plein. Je suis un peu comme le quart-arrière qui décide des jeux, et mon équipe les exécute à temps plein. Je travaille beaucoup plus actuellement que je ne le ferai plus tard. En fait, je commence à faire moins d'heures puisque certains éléments sont en place et sont organisés.

En fait, au départ, j'étais seul. J'ai même dû consacrer du temps afin de réunir la bonne équipe pour m'aider et faire le reste. C'est le genre de projet où l'on fait plus d'heures au départ, mais, comme vous l'avez peut-être remarqué dans ma nomination par décret, je serai président par intérim au début, pour m'assurer qu'il y a une continuité et que le comité fonctionne à plein régime. J'occuperai ce poste à temps partiel.

M. Jack Harris: Merci.

Le président: Votre temps est écoulé, monsieur Harris.

Monsieur Williamson, s'il vous plaît.

M. John Williamson (Nouveau-Brunswick-Sud-Ouest, PCC): Monsieur Coulter, merci d'être là aujourd'hui.

Pouvez-vous nous parler de la façon dont nos alliés réalisent leurs activités d'approvisionnement de la défense? Que font-ils de bon? Quelles leçons pourrait-on tirer de leur façon de faire? Ou pourrait-on même reproduire certaines de leurs pratiques exemplaires?

M. Keith Coulter: Je peux vous formuler de brefs commentaires.

M. John Williamson: Des commentaires brefs, oui.

M. Keith Coulter: Nous examinons ce qui se fait ailleurs. Chaque pays a une structure gouvernementale différente à cet effet. Chaque pays a une histoire différente. Tous les pays occidentaux que nous avons évalués ont leurs problèmes. Ils ont tous de graves problèmes liés à l'approvisionnement de la défense. Mais, au bout du compte, nous devons trouver des réponses adaptées à notre système. Je ne trouve nulle part un système comme le nôtre, ni une fonction d'analyse critique aussi efficace que nous pourrions simplement reproduire ici.

C'est quelque chose sur quoi je travaille encore. Nous examinons encore les pratiques dans d'autres pays et tirons profit de chaque occasion. Le sous-ministre s'est récemment rendu en Australie. Je lui ai fourni les questions que je voulais qu'il pose aux intervenants qui occupent des postes clés et qu'il allait rencontrer là-bas. J'essaie d'apprendre tout ce que je peux au sujet des autres pays qui font peut-être certaines choses qui pourraient nous intéresser.

M. John Williamson: J'aimerais bien en savoir un peu plus. Lorsque je suis à l'étranger, je vois beaucoup de matériel américain — Taïwan est probablement un bon exemple —, que ce soit pour l'armée, l'aviation ou la marine. C'est peut-être parce que le prix est intéressant, mais il est évident qu'on y utilise du matériel américain.

Les États-Unis ne sont peut-être pas un bon exemple, mais je me demande si nous sommes si différents d'eux et si, du point de vue d'un contribuable, il ne serait pas logique d'intégrer davantage notre mécanisme d'approvisionnement au leur ou encore à celui d'un autre pays nordique. Bien sûr, les États-Unis ne sont pas un pays nordique, mais ils réalisent des opérations en Alaska aussi. Ils connaissent la région.

Envisagez-vous des options qui permettraient de rationaliser le processus afin que nous puissions obtenir du bon matériel en temps opportun?

M. Keith Coulter: Non. Ces considérations font partie de la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense générale. Il y a un comité de SM qui se penche sur beaucoup de questions plus générales. Mon travail concerne l'énoncé des besoins: quelle est la lacune en matière de capacités qu'il faut combler? De quelle façon faut-il décrire le besoin de façon à savoir ce qu'il faut faire sans nécessairement se limiter à une solution trop précoce ou je ne sais quoi d'autre?

En ce qui concerne les stratégies d'approvisionnement liées à ces choses, elles relèvent de la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense et, pour commencer, de la compétence du comité de SM. Et, maintenant, il y a aussi bien sûr un comité de ministres qui se penchera sur les stratégies d'approvisionnement dans le cadre de projets précis.

• (1620)

M. John Williamson: J'aurais probablement dû inverser l'ordre de mes questions alors.

Pouvez-vous nous parler de la nouvelle Stratégie d'approvisionnement en matière de défense du gouvernement et nous dire en quoi, selon vous, elle permettra d'améliorer la situation?

M. Keith Coulter: Elle compte trois composantes. Premièrement, il faut fournir le bon équipement en temps opportun aux Forces canadiennes. C'est là où mon projet s'inscrit, parce que le fait de bien « définir l'ADN » du processus d'approvisionnement dès le départ — quelqu'un l'a décrit de cette façon, et j'ai bien aimé l'expression — ne peut qu'aider à éviter des problèmes en cours de route. Il y a un certain nombre d'initiatives connexes comme le Guide d'acquisition en matière de défense, la fonction d'analyse critique, la création de meilleures relations avec l'industrie et une interaction plus authentique et plus rapide avec elle. Il faut faire appel à l'industrie si l'on veut tirer profit de ces initiatives d'approvisionnement pour créer des emplois et favoriser la croissance. Voilà en quoi consiste l'analyse des propositions de valeur et ce genre de choses.

De plus, il y a la rationalisation des processus. Je crois que nous nous entendons tous pour dire que ces processus sont trop longs. Ils sont lourds et difficiles. C'en est parfois gênant. Il est essentiel de rationaliser ces processus pour faire les choses plus rapidement et avec moins de problèmes.

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada dirige la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense. Les gens du ministère ont créé un secrétariat. Je les ai rencontrés plusieurs fois. Ils ont créé un comité de gouvernance du SM présidé par le sous-ministre et surveillent tout ce qui se passe. Pendant ce temps-là, je travaille pour essayer de mettre sur pied la meilleure fonction d'analyse critique possible sous la gouverne du ministre de la Défense, pour que, dès le départ, le travail soit le mieux fait possible afin d'éviter de nombreux problèmes en cours de route.

Le président: Merci.

Votre temps est écoulé, monsieur Williamson.

Madame Murray, s'il vous plaît.

Mme Joyce Murray: Par l'entremise du président, je veux vous dire que je suis contente que vous soyez là, monsieur Coulter. Un grand défi vous attend.

J'ai été un certain temps ministre responsable des grands projets d'approvisionnement de la province de la Colombie-Britannique. Un des principaux facteurs de réussite, c'était le fait qu'un seul ministre devait signer et que la priorité était de choisir le bon équipement pour le client.

En ce qui concerne la priorité selon laquelle il faut favoriser les industries et les travailleurs locaux et qui, selon moi, a préséance sur l'obtention du bon équipement, si l'on se fie à certains des grands échecs qu'on a essayés, craignez-vous que, peu importe le bon travail que vous ferez, on préférera favoriser les intérêts de l'industrie plutôt que d'obtenir le bon équipement?

M. Keith Coulter: C'est un sujet dont j'ai parlé avec beaucoup de personnes en ville. Je suis convaincu que, si nous faisons bien les choses, tout ira bien, et je suis déterminé à bien faire ma part.

L'idée, c'est que, une fois les besoins établis, le fait d'avoir établi les besoins obligatoires généraux d'un projet devrait permettre d'en jeter les bases. On ne peut pas descendre plus bas que la fondation. Si nous sommes convaincus d'avoir obtenu un consensus, que nous savons que nous faisons la bonne chose, il ne devrait plus y avoir de retour en arrière possible. Pour ce qui est des propositions de valeur, elles ne devraient pas modifier les besoins minimaux établis.

Mme Joyce Murray: Est-ce que la péremption de certains budgets d'immobilisations, la récupération de budgets d'immobilisations et les obstacles concrets à l'utilisation des budgets opérationnels sont parmi les facteurs qui expliquent l'échec de grands projets d'acquisition d'équipement, ce qui signifierait qu'il y a probablement des postes d'expert interne non comblés? En quoi ce genre de compressions budgétaires sur le dos de la Défense nationale pourrait miner la réussite, peu importe la qualité de l'énoncé des besoins? Y a-t-il quoi que ce soit que vous pourriez recommander à ce niveau en ce qui concerne le processus budgétaire?

• (1625)

M. Keith Coulter: Ce n'est pas dans mon mandat de me pencher sur ces questions. En tant que membre du comité de la défense, vous devez poser ces questions à d'autres que moi.

En passant, je suis de la Colombie-Britannique moi aussi.

Mme Joyce Murray: Je voulais aussi souligner, par rapport à mes réunions avec des représentants du ministère français de la Défense, qu'ils ont recours d'entrée de jeu à un comité interministériel. Ce qu'ils m'ont dit, c'est que la raison pour laquelle leurs activités d'approvisionnement vont bien, c'est qu'ils règlent les problèmes dès le départ, plutôt que de laisser la défense faire un très bon travail dès le début pour ensuite laisser tous les autres ministres et sous-ministres gâter la sauce.

A-t-on parlé de la possibilité d'adopter cette approche de collaboration dès le départ afin que tous les intervenants s'entendent avant que le processus soit trop avancé?

M. Keith Coulter: Oui.

Mme Joyce Murray: Ou êtes-vous pris avec ce nouveau processus d'approvisionnement qui fait le contraire?

M. Keith Coulter: Eh bien, dans le cadre du nouveau processus d'approvisionnement, on tentera d'obtenir un meilleur consensus. La conversation est lancée. Beaucoup de choses sont enclenchées, mais l'intention est d'obtenir un meilleur consensus.

Je ne vois pas le système d'approvisionnement français comme vous. Je ne crois pas qu'il soit si bon que ça. Ils ont beaucoup de problèmes. Partout où l'on regarde, il y a beaucoup de problèmes, des difficultés et beaucoup d'intérêts nationaux qui entrent en ligne de compte à différents égards. Je ne crois pas que nous devons les prendre comme modèle.

Mme Joyce Murray: De plus, vous avez mentionné avoir travaillé en collaboration avec le Conseil privé, le Conseil du Trésor et Travaux publics ainsi qu'Industrie Canada. Plutôt que de simplifier les choses, le nouveau modèle d'approvisionnement ajoute deux autres ministères: Commerce international et le MPO, lorsqu'il est question de la garde côtière. Cela semble compliquer les choses. Font-ils partie du groupe de cadres supérieurs avec lesquels vous travaillez pour mettre votre initiative en place?

M. Keith Coulter: Oui.

Mme Joyce Murray: Le ministère du Commerce international et le MPO font-ils partie des intervenants que vous consultez en cours de route?

M. Keith Coulter: On revient à un point que j'ai essayé d'expliquer plus tôt, et je n'ai peut-être pas réussi. La confiance est très importante. Tout est mis en place sous la responsabilité du ministre de la Défense nationale, mais mon approche consiste à discuter avec beaucoup de personnes en ville afin d'avoir beaucoup d'appuis quant à la façon dont je mets les choses en place.

Les gens contribuent. Nous recevons de bonnes idées d'un peu partout. Ainsi, lorsque nous mettrons tout en place au début de 2015, les gens sont assez convaincus que nous avons adopté la bonne formule et, par conséquent, lorsqu'un comité indépendant donnera son appui, les gens sauront qu'on a bien examiné les choses, des bons points de vue, et qu'on peut passer à l'étape suivante en étant certain que le travail qui a été fait est de bonne qualité.

Mme Joyce Murray: Puis-je poser une dernière question?

Le président: Non. Je dois vous rappeler la dure réalité: votre temps est écoulé.

Merci, monsieur Coulter, et merci aussi monsieur Jones du temps que vous nous avez consacré aujourd'hui et de vos commentaires et de votre vision. Le comité vous souhaite tout le succès possible dans les défis qui vous attendent. Merci beaucoup.

M. Keith Coulter: Merci.

Le président: Avant de lever la séance pour traiter des affaires du comité, le président doit-il dire à la Chambre que le comité a examiné les qualifications et les compétences de M. Jones au poste de sous-ministre délégué de la Défense nationale, et de M. Keith Coulter, au poste de conseiller spécial du ministre de la Défense nationale?

Des voix: Oui.

Le président: Merci.

Nous allons maintenant suspendre la séance le temps que la salle se vide et nous poursuivrons à huis clos pour traiter des affaires du comité.

[La séance se poursuit à huis clos.]

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

PERMISSION DU PRÉSIDENT

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

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

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

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

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

SPEAKER'S PERMISSION

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

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

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

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