



Chambre des communes
CANADA

Comité permanent des pêches et des océans

FOPO • NUMÉRO 040 • 1^{re} SESSION • 39^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le mardi 20 février 2007

Président

M. Gerald Keddy

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

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

Comité permanent des pêches et des océans

Le mardi 20 février 2007

• (1105)

[Traduction]

Le président (M. Gerald Keddy (South Shore—St. Margaret's, PCC)): Conformément au paragraphe 108(2) du Règlement, nous procédons à une étude du chapitre 4, « La gestion de la flotte et des services à la navigation maritime de la Garde côtière — Pêches et Océans Canada », du rapport de février 2007 de la vérificatrice générale du Canada.

J'aimerais souhaiter la bienvenue à nos témoins. Certains députés ne sont pas encore arrivés, mais nous avons déjà attendu huit minutes après l'heure de convocation et ne disposons après tout que de deux heures. Je suis convaincu que les députés auront toutes sortes de questions à poser aux témoins.

J'aimerais donc souhaiter la bienvenue à Mme Sheila Fraser, vérificatrice générale du Canada, à M. John O'Brien, directeur principal, et à M. Kevin Potter, directeur.

Nous accueillons également du ministère des Pêches et des Océans, M. George Da Pont, commissaire de la Garde côtière canadienne, M. Larry Murray, sous-ministre, et M. Charles Gadula, sous-commissaire par intérim, Garde côtière canadienne.

J'aimerais également souhaiter la bienvenue à deux invités qui se trouvent dans la salle aujourd'hui, Jake Vanderhide et Georges Cormier de la Pacific Halibut Association, qui ont décidé de venir suivre les travaux du comité aujourd'hui.

Je demanderai à la vérificatrice générale de prendre la parole.

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

Nous vous remercions de nous donner l'occasion de discuter du chapitre 4 de notre rapport de février 2007.

Comme vous l'avez signalé, je suis accompagnée aujourd'hui de John O'Brien, directeur principal, et de Kevin Potter, directeur, tous deux de notre bureau d'Halifax.

Dans ce chapitre, nous concluons que Pêches et Océans Canada, plus particulièrement la Garde côtière canadienne, n'a pas accompli de progrès satisfaisants au cours des quatre à six dernières années dans la mise en oeuvre de nos recommandations. Celles-ci étaient formulées dans le chapitre 31, « La gestion de la flotte », de notre rapport de décembre 2000, et dans le chapitre 2, « Contribuez à la sécurité et à l'efficacité de la navigation maritime », de notre rapport de décembre 2002.

La Garde côtière assume des responsabilités importantes. Elle fournit des services à la navigation maritime, notamment des aides à la navigation et des services de communication maritime, aux gens de mer navigant en eaux canadiennes.

La Garde côtière se sert d'une flotte de gros navires pour assurer ses services, comme le déglacage et la recherche et le sauvetage en haute mer. Ces navires servent aussi à appuyer d'autres programmes

du ministère, comme la gestion des sciences et des pêches. La flotte appuie au besoin d'autres ministères qui en font la demande.

En 2005-2006, les coûts des services de la flotte ont totalisé environ 344 millions de dollars. Les coûts des services à la navigation maritime étaient d'environ 245 millions de dollars, incluant une portion des coûts de la flotte.

Dans nos rapports précédents, nous avons conclu que Pêches et Océans Canada n'avait pas géré de façon rentable sa flotte et ses services à la navigation maritime. En vue de régler les problèmes que nous avons constatés en 2000 et en 2002, nous avons fait 13 recommandations visant des points à améliorer, dont 12 relèvent de la compétence du ministère.

Celui-ci avait accepté toutes ces recommandations et s'était engagé à agir.

Après avoir conclu que les progrès étaient insatisfaisants, nous avons cherché les causes sous-jacentes.

[Français]

Nous avons constaté que la Garde côtière a entrepris certaines initiatives en bonne partie pour régler les problèmes que nous avons soulevés. Toutefois, la Garde côtière n'a pas été capable de mener ses initiatives à terme. Nous pensons que trois raisons fondamentales expliquent ce manque de progrès.

Premièrement, la Garde côtière a accepté les tâches qu'on lui a confiées, même s'il était irréaliste de croire qu'elle puisse les réaliser. Par exemple, elle a entrepris de devenir un organisme de services spécial. Avec une équipe de gestion déjà très sollicitée, la Garde côtière a conçu un plan de mise en oeuvre sans avoir les ressources nécessaires pour lui permettre de le réaliser. Il n'est donc pas surprenant que nous ayons constaté que de nombreux éléments du plan n'étaient pas complétés, bien après la date d'achèvement prévue.

Deuxièmement, la Garde côtière ne s'est pas fixé de priorités. Par exemple, la Garde côtière a tenté de donner suite en même temps à toutes nos recommandations pour améliorer la gestion de sa flotte. Ces initiatives ont été interrompues à divers stades de réalisation.

Enfin, lorsque la Garde côtière s'était engagée à régler ses problèmes de gestion et à terminer ses initiatives, la reddition de comptes a fait défaut, tant sur le plan organisationnel qu'individuellement.

• (1110)

[Traduction]

Le 1^{er} avril 2005, la Garde côtière est devenue un organisme de service spécial au sein de Pêches et Océans Canada. Cette décision visait à confirmer sa vocation d'institution nationale forte, à veiller à ce que sa flotte fournisse des services au gouvernement et à donner à la Garde côtière plus de souplesse opérationnelle.

Dans le chapitre, nous avons soulevé plusieurs questions qui auront une importance pour favoriser la réussite de la mise en oeuvre de l'organisme de service spécial.

La Garde côtière a eu de la difficulté à se doter d'une stratégie nationale pour la gestion de ses activités. Elle doit encore trouver le juste équilibre entre une orientation et des directives nationales pertinentes, d'une part, et une prestation de services adaptée et responsable, d'autre part.

De plus, la modernisation des services à la navigation maritime prend du temps. Les nouvelles technologies devraient permettre à la Garde côtière d'améliorer l'efficacité des services à la navigation maritime tout en réduisant ses coûts. Cependant, elle aura du mal à réduire ses coûts tant qu'elle ne pourra se défaire de ses vieilles infrastructures et installations.

De plus, la flotte vieillit. La fiabilité et l'augmentation des coûts de fonctionnement sont des questions importantes. Même si le gouvernement a approuvé le financement pour de nouveaux navires, nous jugeons inquiétant le fait que le dernier plan de remplacement des navires soit déjà périmé.

[Français]

Vous remarquerez que nous n'avons fait qu'une seule recommandation dans ce chapitre. Si la situation n'a guère changé, n'aurait-il pas suffi de répéter nos recommandations passées?

Comme toute autre organisation, la Garde côtière a des ressources limitées et doit les consacrer aux problèmes les plus graves qu'elle doit régler. Par conséquent, nous lui avons recommandé d'établir des priorités parmi les améliorations à apporter, et des objectifs clairs et réalistes pour chaque priorité. Elle devrait ensuite attribuer des ressources appropriées et suffisantes à chaque priorité. La Garde côtière devrait planifier et mettre en oeuvre les changements et demander aux gestionnaires et aux représentants des services de rendre compte des résultats.

Je suis satisfaite du fait que, dans sa réponse à notre recommandation, le ministère ait reconnu le besoin de plans réalistes et de leur mise en oeuvre.

Je crois que le comité peut jouer un rôle précieux en demandant à la Garde côtière de cerner ses priorités au sujet des améliorations à apporter, et de fournir régulièrement des mises à jour sur les résultats obtenus.

Cela conclut ma déclaration d'ouverture. Nous serons heureux de répondre aux questions des membres du comité. Merci.

[Traduction]

Le président: Merci, madame Fraser. Je crois que vous avez décrit de façon directe et bien fidèle la situation. Je vous en remercie.

Y a-t-il d'autres commentaires liminaires ou passerons-nous —? Oui?

Si monsieur Simms peut attendre un petit peu — Il n'a fallu que six minutes. Je sais que vous êtes impatient de poser des questions et je m'assurerai que vous aurez l'occasion de le faire, mais nous

devons d'abord entendre l'exposé que veut présenter le sous-ministre au CPPO.

Monsieur Larry Murray.

M. Larry Murray (sous-ministre, ministère des Pêches et des Océans): Merci beaucoup, monsieur le président.

Tout comme Mme Fraser, je tiens à vous remercier de nous offrir cette occasion d'être des vôtres aujourd'hui, tout particulièrement de témoigner en même temps que la vérificatrice générale. Comme vous l'avez signalé je suis accompagné aujourd'hui de M. George Da Pont, commissaire de la Garde côtière, et de M. Charles Gadula, sous-commissaire.

Comme vous le savez sûrement, suite au dépôt du rapport de la vérificatrice générale, le ministre Hearn a publié un communiqué pour signaler qu'il acceptait les conclusions du rapport. À sa demande, le commissaire et moi-même devons élaborer un plan réaliste qui permettra de résoudre à sa satisfaction les problèmes signalés par la vérificatrice générale, et nous devons aussi lui fournir des rapports réguliers sur les progrès réalisés. Nous avons l'intention de présenter ce plan à la vérificatrice générale et au Secrétariat du Conseil du Trésor avant sa mise en oeuvre.

Naturellement, le commissaire et moi-même sommes déçus des résultats du rapport. Les problèmes signalés par la vérificatrice générale sont, pour la plupart, liés à la gestion et ils doivent être résolus. En tant que sous-ministre des Pêches et des Océans, j'assume l'entière responsabilité de la lenteur des progrès réalisés jusqu'à maintenant, suite aux recommandations des rapports du vérificateur général de 2000 et de 2002.

Cependant, malgré notre échec à finaliser la mise en oeuvre de toutes les mesures prises pour suivre ces recommandations, un grand nombre d'initiatives ont progressé de façon considérable et je suis convaincu qu'en cernant soigneusement les priorités, telles que suggérées par la vérificatrice générale, nous parviendrons à compléter ces importants travaux.

À titre informatif, nous avons créé un document qui, à mon avis, illustre de façon plutôt objective ce qui a été accompli jusqu'à maintenant pour suivre les recommandations précédentes du vérificateur général, et ce qu'il reste à faire.

• (1115)

[Français]

J'aimerais aussi vous donner un aperçu du contexte dans lequel ces travaux ont été effectués. Lorsque j'ai été nommé sous-ministre, en avril 2003, je savais que la Garde côtière, tout comme le ministère, avait des défis à relever sur les plans financier et opérationnel. Je croyais que nous devions renforcer et clarifier le modèle organisationnel, que nous devions élaborer un plan stratégique à partir de notre orientation générale et que nous avions besoin de ressources additionnelles pour combler les manques importants au niveau des opérations.

[Traduction]

Un examen interne à grande échelle de tout le ministère, dont la Garde côtière, appelé le Projet d'évaluation ministériel et d'ajustement ou PEMA, en plus d'un examen de la gestion des dépenses du Conseil du Trésor, ont été les principaux outils utilisés pour réaliser ces travaux.

En ce qui concerne la Garde côtière, l'une de mes premières actions a été la clarification des responsabilités. En juin 2003, j'ai établi la Garde côtière comme une organisation hiérarchique, et j'ai fait en sorte que les commissaires adjoints des régions relèvent directement du commissaire. Auparavant, ils relèveraient des directeurs généraux régionaux du ministère. Parce que les réalités des « cinq Gardes côtières » m'inquiétaient — cela a d'ailleurs été soulevé dans le rapport — et j'ai cru que ce changement dans les rapports hiérarchiques était une première étape essentielle au bon fonctionnement de l'organisation. J'en ai toujours la conviction.

En décembre 2003, le gouvernement a annoncé son intention d'accroître davantage l'autonomie de la Garde côtière en lui donnant le statut d'organisme de service spécial au sein du MPO. Différentes fonctions liées aux politiques et à la réglementation ont été regroupées à Transports Canada afin que la GCC puisse se concentrer exclusivement sur la réalisation de programmes et la prestation de services. Il a fallu plusieurs mois de gestion bien ciblée pour établir et faire approuver les pouvoirs nécessaires au statut d'organisme de service spécial de la Garde côtière. Comme prévu, le changement est entré en vigueur le 1^{er} avril 2005.

Pendant ce temps, le PEMA et les processus connexes du Conseil du Trésor se concluaient en avril 2004 et entraînaient la création d'un nouveau plan stratégique ministériel, permettaient une réaffectation importante des ressources internes à des fins opérationnelles et jetaient la base d'un plan transformationnel qui, en bout de ligne devait se solder par un allègement à court terme de cinq millions de dollars en 2005-2006 et, avec le budget de 2006 du nouveau gouvernement, par une augmentation permanente de nos services votés de 99 millions de dollars, dont 45 millions de dollars pour la Garde côtière.

Parallèlement à ces différentes initiatives, un plan de renouvellement de la flotte de 25 ans était finalisé avec, entre autres, l'approbation de la mise en oeuvre de la phase I. Le rapport de 2003 de votre comité sur la Garde côtière appuyait aussi, à mon avis, fortement ces initiatives et les résultats obtenus, notamment en ce qui concerne un financement accru.

[Français]

Néanmoins, toute cette activité implique aussi beaucoup de bouleversements pour des gestionnaires déjà très occupés à la Garde côtière, alors qu'un changement de culture, qui est vraiment la clé du succès, prend toujours un certain temps à instaurer. Je crois fermement que la Garde côtière canadienne a connu des progrès notables et que, sous la tutelle du commissaire Da Pont, l'équipe de gestion de la GCC est réellement dévouée à la transformation de l'organisme en une institution nationale forte.

En ce qui concerne la participation de la Garde côtière aux priorités de sûreté maritime du Canada, j'aimerais corriger une information erronée diffusée par les médias, à savoir que les 27 millions de dollars reçus par l'organisme n'ont pas été utilisés à cette fin. En 2002, la Garde côtière a commencé à recevoir un financement du Conseil du Trésor afin d'accroître notre présence sur les eaux. Conséquemment, la majeure partie de l'augmentation du nombre de jours en mer de la flotte a été assumée par des bâtiments multitâches affectés à divers programmes, étant donné que les activités courantes en mer offrent aussi l'avantage d'assurer une présence fédérale en eaux canadiennes, ce qui permet notamment d'intervenir en cas de situation d'urgence.

Comme l'affirme la vérificatrice générale, il s'agit d'un problème de diffusion de l'information. En mai 2002, on a établi des codes d'activité pour faire le suivi des activités des bâtiments liées à la

sûreté maritime. Cependant, ces codes ont été interprétés de différentes façons, ce qui a causé un manque d'uniformité dans l'application au niveau régional. Depuis ce temps, on a élaboré une stratégie pour combler les lacunes et le manque d'uniformité des codes d'activité.

● (1120)

[Traduction]

J'aimerais faire remarquer que la Garde côtière canadienne a réussi à maintenir ses activités quotidiennes durant cette période. Je tiens également à souligner que, contrairement aux dires de certains bulletins de nouvelles qui, suite au dépôt du rapport de la vérificatrice générale la semaine dernière, laissaient entendre qu'aucune étude sur les ressources halieutiques n'avait été effectuée depuis 2001, la Garde côtière a fourni les plates-formes nécessaires pour veiller à ce que la vaste majorité des études soient réalisées. Comme l'indique la vérificatrice générale, un certain nombre d'entre elles ont dû être reportées ou modifiées à cause de problèmes techniques. Malgré tout, des 90 études prévues dans la zone de l'Atlantique entre 2001 et 2006, deux seulement n'ont pas été complétées — lesquelles ont été relevées par la vérificatrice générale dans son rapport.

Le point que je veux soulever est le suivant : la flotte de la Garde côtière canadienne, qui compte plus de 100 bâtiments, est exploitée par des membres d'équipage qui naviguent à longueur d'année dans des conditions qui comptent parmi les plus difficiles de la planète, et ce, avec dévouement, professionnalisme et courage.

Le président: Je m'excuse, monsieur Murray, mais vous devriez ralentir un peu pour les interprètes.

M. Larry Murray: Très bien. Je m'excuse.

La critique à l'égard de certaines pratiques de gestion et du manque de progrès satisfaisants par rapport aux vérifications précédentes, comme l'a constaté de façon très efficace la vérificatrice générale, est méritée. Néanmoins, il est important de reconnaître que les hommes et les femmes de la Garde côtière canadienne obtiennent d'excellents résultats, que ce soit en effectuant des opérations de recherche et sauvetage, en patrouillant 365 jours par année, dans toutes les conditions météorologiques, le nez et la queue du Grand banc pour le compte de l'OPANO, en intervenant lors de situations d'urgence, comme ce fut le cas pendant l'opération d'appui dans le Golfe du Mexique suite à l'ouragan Katrina, qui a été couronnée de succès et qui impliquait un navire, le *Sir William Alexander*, dont les systèmes de commande sont conçus pour la navigation dans les eaux glaciales du Nord, ou en maintenant régulièrement de six à huit brise-glace dans l'Arctique durant six mois de l'année, en dépit des difficultés techniques et logistiques. Comme le savent les membres du comité, j'aurais pu citer bien d'autres exemples.

Finalement, comme le ministre l'a mentionné publiquement, malgré les problèmes de gestion justement signalés par la vérificatrice générale, la Garde côtière canadienne a l'un des dossiers les plus reluisants au monde en matière de recherche et sauvetage, avec un taux de réussite de 98 p. 100 dans des situations où des vies sont en péril, pendant la même période.

Je ne veux pas que mes observations servent d'excuses pour les lents progrès de certains secteurs de gestion dont j'assume l'entière responsabilité. Je veux plutôt qu'elles représentent des exemples de réalisations importantes dans des secteurs exigeants et très importants par les membres de la Garde côtière canadienne.

Je demanderai maintenant à M. Da Pont de conclure cet exposé.

Merci.

[Français]

Comm. George Da Pont (commissaire, Garde côtière canadienne): J'aimerais consacrer quelques minutes à la manière dont nous avons l'intention de donner suite aux constatations de la vérificatrice générale.

D'abord, j'aimerais vous dire que l'équipe de la gestion de la Garde côtière canadienne est entièrement d'accord avec les constatations du rapport. Au début de l'année dernière, juste après mon entrée en fonction au poste de commissaire, j'ai entrepris une révision des services votés pour examiner nos dépenses et nos pratiques opérationnelles internes.

Nous avons mis sur pied une équipe spéciale composée d'employés provenant de tous les services et régions de la Garde côtière canadienne qui a effectué ce travail sur une période de six mois. Évidemment, même si je savais que la vérification menée par le personnel du Bureau du vérificateur général allait porter sur certains des mêmes secteurs, à mon avis, la révision des services votés dépasserait le cadre de la vérification et permettrait de mener un examen plus élargi de nos pratiques internes. L'équipe a présenté son rapport l'année dernière, en septembre. Ses constatations correspondaient dans une large mesure à celles de la vérificatrice générale. En effet, elles ont servi de fondement à son analyse.

En septembre dernier, j'ai comparu devant le comité. J'ai alors mentionné les cinq priorités pluriannuelles de la Garde côtière canadienne qui figuraient dans notre premier plan d'activités en tant qu'organisme de service spécial. J'ai indiqué que pour chacune d'entre elles, nous allions déterminer les mesures et les activités à entreprendre.

Vous vous souviendrez sans doute qu'il s'agissait des priorités suivantes : la mise en oeuvre complète du statut d'organisme de service spécial; le renouvellement de la flotte; des progrès constants concernant les diverses initiatives de modernisation; la contribution continue au programme de sécurité nationale; l'accent sur nos effectifs, particulièrement en matière de planification de la relève.

• (1125)

[Traduction]

Je crois que ces priorités formeront un bon cadre pour donner suite aux constatations de la vérificatrice générale. Je suis entièrement d'accord avec l'observation que nous avons essayé de tout faire en même temps, dans des délais irréalistes, et sans s'assurer que nous avions les ressources humaines et financières nécessaires affectées à l'exécution du travail.

C'est pourquoi je veux utiliser notre plan d'activités pour présenter notre réponse aux constatations de la vérificatrice générale afin de la placer dans le contexte de nos autres activités et de ne pas répéter l'erreur de trop disperser nos efforts.

Je fournirai également au ministre et, par l'intermédiaire du plan d'activités, au Conseil du Trésor, des rapports d'étape réguliers. Le plan est un document public; par conséquent, il pourra faire l'objet d'un examen généralisé, y compris par le présent comité. Je m'attends à ce que notre prochain plan d'activités soit prêt d'ici la fin avril.

J'ai également pris plusieurs mesures concrètes afin de régler certains des autres problèmes soulevés par la vérificatrice générale. Par exemple, les conseils consultatifs maritimes — notre principal mécanisme de consultation de l'industrie du transport maritime — ont été revitalisés aux paliers national et régional. Nous avons déjà entamé des discussions constructives sur la gestion des droits de services maritimes, qui est une question litigieuse depuis plusieurs

années. Cela nous a permis de reprendre le dialogue avec un des principaux utilisateurs de nos services.

Nous sommes en train d'établir une relation parallèle avec les plaisanciers et les pêcheurs commerciaux en ayant recours aux structures en place.

J'ai créé un nouveau groupe qui se consacrera exclusivement à un processus d'achat de navires — une fonction qui n'existe plus à la Garde côtière depuis 20 ans. Nous avons également mis à jour notre plan de renouvellement de la flotte. J'ai mis sur pied une section de perfectionnement de l'effectif chargée de l'analyse et de la réflexion stratégiques sur la gestion et la formation de notre effectif.

J'ai adopté une approche différente pour l'établissement des budgets, qui améliorera la transparence de nos dépenses, particulièrement en ce qui a trait à l'entretien de la flotte et des fonds que nous recevons pour assurer la présence fédérale dans les eaux canadiennes. Enfin, j'ai augmenté le budget affecté au radoub des navires et mis en place un processus de planification mieux structuré pour l'exécution des travaux.

Cela n'est qu'un début, car je sais qu'il reste beaucoup de travail à accomplir. Je suis cependant confiant que nous sommes sur la bonne voie en vue de créer l'organisme national solide que nous voulons tous.

En conclusion, je désire souligner, comme l'a fait le sous-ministre, que je suis très fier du travail professionnel et du dévouement de nos employés.

Je vous remercie, monsieur le président, de m'avoir accordé du temps pour vous présenter mes commentaires.

Le président: Je tiens à remercier nos témoins.

Nous allons maintenant passer à notre premier intervenant.

Monsieur Simms, vous avez la parole.

M. Scott Simms (Bonavista—Gander—Grand Falls—Wind-sor, Lib.): Merci, monsieur le président. Je tiens à remercier nos témoins d'être venus nous rencontrer aujourd'hui. Je passerai le plus rapidement possible aux questions. Je crois que je dispose de 10 minutes. Est-ce exact?

Le président: Vous avez exactement 10 minutes.

M. Scott Simms: Madame Fraser, serait-il juste de dire que nombre de ces — je n'emploierai pas le terme erreur — mais plutôt problèmes ont vu le jour lorsque l'organisme de service spécial a été mis sur pied?

Mme Sheila Fraser: Monsieur le président, je ne pense pas qu'on puisse conclure cela parce que l'organisme de service spécial n'existe que depuis environ deux ans. Il s'agit de problèmes qui existent depuis longtemps. Nous avons mentionné des vérifications effectuées en 2000 et en 2006, mais nous aurions même pu remonter plus loin. Il y a de nombreux problèmes qui à mon avis existent depuis déjà longtemps.

M. Scott Simms: En fait j'essayais d'indiquer qu'à mon avis il y a eu un problème lors de la transition de la Garde côtière canadienne. J'aimerais que M. Da Pont intervienne également.

Il y a eu la transition en passant des Transports aux Pêches; est-ce que vous avez constaté qu'il y avait beaucoup d'incertitude au niveau des pratiques de gestion à l'époque?

Mme Sheila Fraser: Nous ne nous sommes pas penchés sur la question en particulier, monsieur le président, mais je crois que nous pouvons tous reconnaître que lorsqu'il y a réorganisation il faut que la question reçoive l'attention et le temps et les ressources de la gestion. Mais nous ne nous sommes pas penchés sur cette question en particulier.

Le sous-ministre ou le commissaire voudront peut-être ajouter quelque chose.

Comm. George Da Pont: Oui, je peux faire quelques observations à ce sujet.

Comme l'a indiqué la vérificatrice générale, lorsque la Garde côtière est passée de Transports Canada à Pêches et Océans, bien entendu, d'importants efforts ont dû être déployés. Nous avons dû fusionner la flotte de la Garde côtière de l'époque à la flotte du MPO. Dans le même temps, il y a eu une réduction des deux flottes dans le cadre du programme d'examen des effectifs, et des modifications ont été apportées à notre mandat.

Il faut un certain temps pour mettre en oeuvre ce type de changement. De plus, la réalité des « cinq gardes côtières » existait à l'époque du transfert. Ce n'est pas quelque chose qui est apparu au cours des dernières années. Comme l'a fait remarquer la vérificatrice générale, certaines de ces activités et de ces différences remontent à de nombreuses années.

Je pense qu'il a en effet fallu du temps pour mettre sur pied l'organisme de service spécial. Il a fallu du temps, consacré uniquement à cela, pour mettre en place les pouvoirs nécessaires à son bon fonctionnement. L'OSS n'est entré en vigueur que début avril 2005, et je suis certain qu'il représente un cadre qui nous permettra de progresser. Bien entendu, cela ne fait pas longtemps que cette structure existe, et je crois que nous ne nous rendons pas bien compte des profits que nous pouvons en tirer.

• (1130)

M. Scott Simms: Comme l'a souligné la vérificatrice générale, il me semble que vous assumez beaucoup de tâches sans objectif précis, tout du moins à court terme, et peut-être même à long terme. Évidemment, l'objectif à long terme est d'améliorer l'efficacité de la flotte et, à mon avis, il reste à déterminer si cela se fera au sein de ce ministère ou d'un autre.

Madame Fraser, vous avez dit que le dernier plan de remplacement de la flotte est périmé. Est-ce exact? Je voudrais un peu plus de détails à ce sujet. De quel plan s'agit-il?

Mme Sheila Fraser: Je vais laisser M. O'Brien répondre à ces questions.

M. John O'Brien (directeur principal, Bureau du vérificateur général du Canada): Monsieur le président, au paragraphe 4.78, nous traitons du plan de remplacement des navires datant de l'époque où la vérification a été effectuée. Nous soulevons deux ou trois questions dans ce paragraphe. Tout d'abord, la Garde côtière a demandé dix nouveaux navires et n'en a obtenu que six. Sur ces six navires, les délais de livraison étaient très longs. Dans le plan à long terme, il était question de remplacer les navires plusieurs années après la fin de leur durée de vie utile, ce qui veut dire qu'ils auraient été très vieux au moment de leur remplacement.

La question de la modernisation des aides maritimes est également liée à cela. Par exemple, pour ce qui est des grands baliseurs, le type de navire nécessaire dépendra de la nature de l'infrastructure à entretenir. La modernisation des aides maritimes ne progresse pas aussi rapidement que prévue, mais tant qu'il n'y a pas de système d'aides modernes en place, il est impossible de prendre des décisions

sans équivoque au sujet du type de navire nécessaire pour l'entretien de ces aides. C'est ce type de problèmes que nous soulevons dans le rapport.

Cependant, la Garde côtière indique dans le document qui, je pense, a été déposé, que le plan a été actualisé plus tôt cette année et qu'il ne correspond plus à celui de juillet.

Voilà le genre de préoccupations que nous avons au moment de la vérification.

M. Scott Simms: Combien de temps me reste-t-il?

Le président: Il vous reste presque cinq minutes.

M. Scott Simms: Très bien. Il me faut simplement établir des priorités dans mes questions.

Monsieur Da Pont, serait-il exact de dire que les cadres supérieurs de la Garde côtière canadienne ont touché environ 300 000 \$ en primes de rendement l'année dernière?

Comm. George Da Pont: Oui, cela se rapproche du chiffre exact.

M. Scott Simms: Qui décide du versement de ces primes de rendement?

Comm. George Da Pont: C'est un comité ministériel au sein de la Garde côtière. Chaque commissaire adjoint, et moi-même au niveau national, évaluons les personnes qui relèvent de nous.

M. Scott Simms: Pourquoi a-t-on accordé des primes de rendement?

Comm. George Da Pont: Deux éléments sont pris en compte pour le versement d'une prime de rendement. Tout d'abord, la rémunération conditionnelle, que vous touchez si vous avez atteint vos objectifs de base en matière d'activité et de gestion. Puis, il y a une prime supplémentaire si vous dépassez les attentes. Au sein de la Garde côtière, seulement six des quarante-quatre gestionnaires ont reçu cette prime, mais tous sauf un ont touché leur rémunération conditionnelle.

M. Scott Simms: Oui, parce que ces personnes étaient en congé de maladie. Est-ce exact?

On m'a dit que plus de 40 personnes avaient obtenu une prime, non pas 6 comme vous le dites.

Comm. George Da Pont: Non. Comme je viens de l'expliquer, la prime de rendement comprend deux volets. Tout d'abord, la rémunération conditionnelle, et vous avez tout à fait raison, 43 des 44 des gestionnaires l'ont touchée.

• (1135)

M. Scott Simms: C'est ça.

Comm. George Da Pont: Mais en plus de la rémunération conditionnelle, il y a la véritable prime de rendement. Je crois que seulement 6 des 44 gestionnaires l'ont obtenue.

M. Scott Simms: Madame Fraser, cette question s'adresse à vous. Sachant cela — veuillez m'excuser si je vous prends au dépourvu —, il semblerait que les primes de rendement soient très courantes au sein de la fonction publique. Ai-je raison de dire cela? Dans ce cas particulier, les gestionnaires de la Garde côtière canadienne ont fait l'objet de critiques sévères, pourtant ils ont obtenu pratiquement 300 000 \$ en primes de rendement — je crois que le chiffre exact est de 296 000 \$ — pour cette année-là. Avez-vous examiné cela dans le cadre de votre vérification?

Mme Sheila Fraser: Non, monsieur le président, nous n'avons pas examiné cela.

M. Scott Simms: Puis-je vous poser une question?

Plutôt que d'avoir un comité qui décide des primes à verser, ne serait-il pas plus prudent de se fonder sur le rapport de la vérificatrice générale pour le versement des primes?

Mme Sheila Fraser: Monsieur le président, cela dépendrait du système de reddition de comptes existant au sein du ministère, et des objectifs fixés pour chaque gestionnaire. Souvent, nos rapports traitent de problèmes qui durent depuis longtemps, il serait donc difficile de dire que ces problèmes sont dus au rendement d'une personne en particulier. Si quelqu'un a une cible à atteindre dans un domaine particulier qui —

Par exemple, dans le plan à venir, si le plan est présenté, si des priorités et des objectifs sont fixés, alors cela devrait, indirectement, faire partie d'un système de rémunération au rendement. Je ne suis pas certaine que ce rapport-ci devrait être utilisé à cette fin car je ne sais pas comment le système de rémunération au rendement a été mis sur pied par le passé.

M. Scott Simms: Il me reste encore du temps, n'est-ce pas?

Le président: Oui. Je ne vous interromprai pas tant que votre temps de parole ne sera pas écoulé.

M. Scott Simms: Ma question s'adresse à M. Da Pont et à M. Murray. Vous nous avez dit que le prochain plan d'affaires serait prêt d'ici avril, mais vous avez également mentionné un plan actualisé de renouvellement de la flotte. Dans quelle mesure sera-t-il actualisé?

Comm. George Da Pont: Tel qu'indiqué dans le rapport de la vérificatrice générale, nous avons préparé un plan de renouvellement de la flotte sur 25 ans. Ce plan a été examiné par le gouvernement de l'époque, et il a décidé de donner les fonds pour six des dix navires demandés. Depuis, nous nous sommes de nouveau penchés sur le plan, nous l'avons actualisé et élaboré des propositions supplémentaires visant le renouvellement de la flotte.

M. Scott Simms: Il me semble qu'en mars 2005, 276 millions de dollars ont été débloqués pour financer l'achat de dix navires. Est-ce exact?

Comm. George Da Pont: Oui, c'était le financement de la première étape du plan. Nous avons depuis révisé et actualisé le plan, et les propositions que nous avons présentées sont en cours d'examen pour le financement de la deuxième étape.

M. Scott Simms: Pouvez-vous nous donner une estimation de ce que coûtera la phase deux?

Comm. George Da Pont: Étant donné que le gouvernement examine ces questions du point de vue du financement à l'heure actuelle, je crains de ne pas pouvoir, comme vous le savez, vous donner des détails, mais je peux vous dire que les chiffres sont assez importants.

M. Scott Simms: Très bien. Excusez-moi, vouliez-vous ajouter quelque chose?

Comm. George Da Pont: Vous avez posé une question au sujet du plan d'affaires qui serait prêt en avril. Une bonne partie est terminée, mais la raison pour laquelle nous avons établi une date à la fin d'avril, c'est parce qu'il faut, bien entendu, attendre le budget fédéral pour inclure dans le plan les décisions du budget qui nous touchent.

M. Larry Murray: Laissez-moi ajouter un détail pour ce qui est du renouvellement de la flotte; les 276 millions de dollars visent quatre patrouilleurs semi-hauturiers et deux nouveaux navires de recherche sur la pêche. Une approbation a également été donnée

pour environ 125 millions de dollars, je crois affectés à quatre autres patrouilleurs semi-hauturiers.

M. Scott Simms: En plus de 276 millions de dollars, c'est exact?

M. Larry Murray: Oui. Ces navires seraient exploités conjointement par la Garde côtière canadienne et la Gendarmerie royale du Canada à des fins de sécurité maritime. Ce que je veux dire, c'est que la première partie du renouvellement de la flotte est constituée de 276 millions de dollars, mais il y a en fait quatre autres patrouilleurs qui seront acquis dans les mêmes délais.

M. Scott Simms: Les navires semi-hauturiers ne sont donc pas inclus dans les 276 millions de dollars.

M. Larry Murray: Oui, ils le sont. Les quatre navires qui seront utilisés par le ministère des Pêches et des Océans pour des travaux ordinaires de conservation et de protection font partie des 276 millions de dollars. Quatre navires du même type feront l'objet de modifications mineures requises par la GRC seront acquis grâce à l'argent destiné à la sécurité maritime autorisé par les gouvernements.

Le président: Merci, monsieur Murray.

J'ai détourné le regard pour un instant et, comme d'habitude, M. Simms a réussi à obtenir une minute supplémentaire. Je ne sais pas comment il fait.

Il serait négligent de ma part envers les membres du comité que de ne pas présenter notre nouveau membre ce matin, M. Blaine Calkins. Blaine est le député de Wetaskiwin en Alberta et je crois — vous me regardez comme si j'avais fait une erreur.

• (1140)

M. Blaine Calkins (Wetaskiwin, PCC): Vous avez raison.

Des voix: Oh, oh!

M. Blaine Calkins: Je ne peux tout simplement pas croire que vous avez pu le dire correctement la première fois. Je ne vous demanderai pas de l'épeler.

Le président: Eh bien, je viens de le faire, mais bienvenue au sein du comité. Nous allons poursuivre avec le prochain intervenant.

Monsieur Blais, s'il vous plaît.

[Français]

M. Raynald Blais (Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine, BQ): Merci, monsieur le président.

Bonjour, madame Fraser. Bonjour, messieurs.

Tout d'abord, madame Fraser, je dois dire que je suis un peu impressionné de vous rencontrer et de vous poser des questions, parce que j'ai un grand respect pour vous.

J'aimerais mieux comprendre la façon dont cela fonctionne réellement. Lorsque vient le moment de faire un rapport, par exemple sur la Garde côtière, ça commence quelque part. Il y a un début à cette étude.

Le début est-il provoqué par des événements particuliers? Est-ce fait par vous, par votre bureau, à la suite d'une plainte quelconque? Comment cela fonctionne-t-il? Quelle est l'origine?

Mme Sheila Fraser: La quasi-totalité des vérifications que nous effectuons sont des choix que nous faisons nous-mêmes. Dans la plupart des cas, nous faisons des analyses de risque des différents ministères et nous établissons un programme de vérification de trois à cinq ans.

Dans le cas du présent rapport, le rapport Le Point, ce sont des vérifications ou des suivis de vérifications que nous avons déjà faites par le passé. Nous évaluons si les ministères ont réalisé un progrès satisfaisant ou non en réponse aux recommandations. Comme nous l'avons mentionné, il y avait déjà des vérifications en 2000, en 2002 et même avant cela. Nous prenons les recommandations, nous vérifions les questions et nous donnons une appréciation des progrès compte tenu de la complexité des questions et du temps écoulé.

M. Raynald Blais: Peut-il arriver qu'un député, un groupe de députés, un groupe de citoyens ou des organismes fassent appel à vos services et vous proposent de vérifier un élément en particulier? Cela pourrait-il aussi arriver?

Mme Sheila Fraser: Nous recevons beaucoup de propositions, mais nous n'acceptons pas de faire des vérifications à la demande d'un individu ou même d'un député. Si un comité nous adresse une demande, en règle générale, nous allons y accéder.

M. Raynald Blais: D'accord.

C'est que j'ai quelque chose en tête et je vais vous le dire tout de suite: le dossier des ports pour petits bateaux.

Vous nous dites, par rapport à la Garde côtière, qu'à partir du moment où on ne s'en occupe pas et où on laisse aller les choses, les coûts d'entretien augmentent. Donc, les coûts deviennent beaucoup plus importants et le défi est beaucoup plus grand. Malheureusement, il arrive que cela occasionne des problèmes qui peuvent toucher différents aspects du mandat dont la responsabilité revient, par exemple, à la Garde côtière.

Toutefois, je pense au dossier des ports pour petits bateaux, à la limite, parce qu'à partir du moment où on ne s'en occupe pas, ils se dégradent. Or, s'ils se dégradent, cela cause des problèmes de sécurité et, éventuellement, de coûts d'entretien, et les coûts deviennent beaucoup plus importants.

Si on ne s'occupe pas de réparer sa maison, à un moment donné, le toit qui coule peut finir par s'effondrer. J'ai l'impression que c'est un peu ce qui est arrivé à la Garde côtière, mais j'aimerais mieux comprendre. À partir du moment où vous nous dites que vous faites ces études ou ces vérifications sur une longue période, il y a donc des rapports de vérification que vous remettez, des demandes que vous faites, des recommandations que vous présentez. Or, visiblement, ces recommandations n'ont pas été suivies.

Mme Sheila Fraser: Dans ce cas-ci, en effet, les actions pour donner suite aux recommandations n'ont pas été complétées. On voit que la Garde côtière et le ministère ont entrepris des travaux, mais qu'ils n'ont pas abouti à la résolution des questions que nous avons soulevées.

M. Raynald Blais: Vous parlez de causes sous-jacentes ou de différents aspects par rapport à cela. Lorsqu'on examine les causes, l'élément financier joue-t-il un grand rôle, ou est-ce plus que cela ou autre chose?

Mme Sheila Fraser: Ce serait au sous-ministre de répondre.

Probablement que oui. Évidemment, quand on indique que la flotte est vieillissante, c'est qu'il n'y avait pas suffisamment de fonds pour remplacer les navires. Malgré cela, nous hésitons toujours à émettre des recommandations sur les questions de financement. Nous disons qu'on doit bien gérer, à l'intérieur des enveloppes qui sont accordées. La raison fondamentale que nous soulevons, en partie, c'est que la Garde côtière a essayé de trop en faire et n'a pas établi les priorités ni effectué le suivi nécessaire afin de s'assurer que les actions soient complétées.

Alors, en partie, c'est cela. Évidemment, le système de reddition de comptes joue aussi un rôle dans cela.

● (1145)

M. Raynald Blais: Considérant qu'un des principaux mandats de la Garde côtière en est un de sécurité maritime, considérez-vous, du fait que la Garde côtière ne s'est pas acquittée de ses responsabilités, que cela a touché l'aspect du mandat de sécurité? Cela a-t-il mis en jeu la sécurité des gens?

Mme Sheila Fraser: Nous ne faisons pas d'évaluation de programme. Il faudrait vraiment une évaluation pour pouvoir répondre à votre question.

Ce qu'on nous indique, monsieur le président, c'est que le problème de fiabilité des navires fait en sorte qu'ils sont souvent en réparation, qu'ils passent plus de temps en réparation. Ils sont donc moins disponibles. Mais je crois qu'on compense en mettant plus de navires, peut-être, dans certains secteurs.

Le commissaire et le sous-ministre peuvent peut-être répondre à cela, mais nous n'avons pas vu d'indices à ce sujet. Évidemment, certains des accidents ou des incidents que nous avons notés dans le rapport peuvent créer des problèmes pour des employés de la Garde côtière.

M. Raynald Blais: D'accord.

Je vais laisser le soin à M. Murray ou à M. Da Pont de répondre, mais est-ce que les manques ou les difficultés de la Garde côtière ont mis en doute ou ont eu une influence quelconque sur son mandat de sécurité maritime?

Comm. George Da Pont: D'abord, la Garde côtière n'a pas de mandat direct pour un programme de sécurité. Notre rôle est d'appuyer les autres ministères qui ont un mandat direct, principalement la Gendarmerie royale du Canada. Évidemment, notre rôle est d'assurer la disponibilité des navires pour appuyer leurs activités.

Comme le sous-ministre l'a mentionné il y a quelques minutes, nous avons reçu des fonds, il y a deux ou trois ans, pour réaliser un programme avec la Gendarmerie royale du Canada sur les Grands Lacs et le fleuve Saint-Laurent. On a déjà commencé à le mettre sur pied. On a reçu les ressources pour ce faire, mais il reste encore, évidemment, à obtenir de nouveaux navires. Pour le moment, on utilise les navires existants.

La première saison s'est assez bien déroulée. Cependant, avoir des navires âgés, c'est évidemment comme avoir une voiture âgée: de temps en temps, on doit mettre plus d'efforts en matière d'entretien.

M. Raynald Blais: Je vais préciser ma question parce que —

[Traduction]

Le président: Excusez-moi, monsieur Blais. Tout comme M. Simms, vous n'avez plus de temps. Nous allons vous revenir, bien entendu.

J'aimerais avoir des précisions, peut-être, avant de poursuivre avec M. Calkins. Monsieur Da Pont, vous avez indiqué plus tôt qu'un patrouilleur se trouvait dans la région de l'OPANO au large du Banc Georges 365 jours par année.

M. Larry Murray: J'en ai parlé dans mes observations liminaires. Je faisais référence, monsieur le président, au fait que deux patrouilleurs sont constamment responsables du nez et de la queue du Grand banc. Leur présence a fait toute une différence pour ce qui est de notre capacité d'entreprendre une véritable réforme de l'OPANO et de véritablement appliquer la loi. Ces eaux sont, je ne crois pas devoir le rappeler aux membres du comité, parmi les plus difficiles dans le monde.

Le président: Cette situation dure-t-elle depuis longtemps?

M. Larry Murray: Eh bien, parfois il y en a trois, en raison des changements d'équipage, etc. Depuis que du financement a été fourni à hauteur de 75 millions de dollars sur cinq ans, grâce, entre autres choses, aux recommandations de votre comité, nous avons généralement pu conserver une présence continue là-bas et deux navires s'y trouvent habituellement. Je serais heureux de vous fournir ces statistiques des dernières années, si vous le souhaitez. La Marine est également là lorsqu'il y a un problème, habituellement, dans la mesure du possible.

• (1150)

Le président: Merci.

Poursuivons avec M. Calkins.

M. Blaine Calkins: Merci, monsieur le président.

J'aimerais remercier la vérificatrice générale de sa comparution devant le comité. Nous commençons à très bien nous connaître, puisque vous avez comparu devant le comité de l'environnement trois ou quatre fois depuis le début de la session, je crois. J'étais heureux que le comité vous reçoive, et je suis également heureux de voir que vous faites du bon travail au nom des Canadiens dans le domaine des pêches également.

Premièrement, par curiosité, j'avais une question au sujet des quatre navires qui seront construits en même temps que ceux qui seront utilisés uniquement par le MPO, c'est-à-dire ceux dont la GRC se servira pour effectuer de la surveillance maritime et envoyer des avertissements. Ces navires servent-ils à respecter nos ententes avec le NORAD? Cette surveillance maritime constitue-t-elle l'aspect maritime du NORAD?

M. Larry Murray: À l'heure actuelle, il ne s'agit que de la contribution canadienne à la sécurité maritime dans le réseau Grands Lacs et de la Voie maritime du Saint-Laurent, où il n'y a pas de présence exclusive.

Pour ce qui est des relations bilatérales au sujet de la sécurité frontalière et ainsi de suite, elles pourraient évoluer en ce sens. Certainement, les renseignements provenant de ces navires recueillis dans ce réseau sont transmis à un centre des opérations qui fait partie de l'ensemble, et ce centre des opérations sera certainement relié à d'autres centres des opérations, comme c'est le cas sur la côte est et sur la côte ouest. Indirectement, donc, il existe un flux global de renseignements ou d'information. Toutefois, à l'heure actuelle, ce n'est pas à cette fin précise.

M. Blaine Calkins: Merci.

Lorsque j'ai lu le rapport, puis que j'ai écouté les témoignages présentés aujourd'hui, monsieur Da Pont, j'ai été préoccupé par le fait que vous avez indiqué que le plan d'affaires qui s'en vient sera l'outil que vous souhaitez utiliser pour mettre en oeuvre certaines de ces priorités. Un plan d'affaires sert à identifier ces priorités, et la vérificatrice générale a clairement indiqué quelles sont ces priorités.

Il faut qu'il y ait certaines priorités, sinon on tourne en rond. À titre de représentant des contribuables, bien entendu, la dernière chose que je veux faire, c'est jeter davantage d'argent dans ce que j'appelle un puits sans fonds des dépenses mal gérées. Je ne veux pas dire que c'est ce qui se passe, mais c'est certainement ce que certaines personnes pourraient penser, en raison des reportages dans les médias, etc.

Je crois que je suis en train de m'attirer des ennuis lors de ma toute première journée au sein du comité.

La lecture du rapport de la vérificatrice générale a suscité chez moi certaines inquiétudes au sujet des cinq priorités qui sont censées régler, de la façon la plus efficace, certains des problèmes relevés par la vérificatrice générale. Dans le rapport de la vérificatrice générale, le point 4.47 porte sur le projet de stratégie des services techniques intégrés, dont le système de gestion du matériel semble être inadéquat. En examinant certaines études de cas présentées dans le rapport de la vérificatrice générale, je crois que la gestion du matériel est importante. Si on ne se tient pas au courant des biens et de la gestion des biens pendant tout le processus du cycle de vie, on perd le contrôle des coûts. La gestion du matériel ne semble pas faire partie de vos cinq priorités, qui figureront dans votre plan d'affaires.

Peut-être que je ne le dis pas correctement. Pourriez-vous simplement m'indiquer où je pourrais trouver cela dans votre plan d'affaires?

Comm. George Da Pont: Excellente observation. Il faut évidemment que ça fasse partie de nos priorités.

Cette notion est comprise dans la priorité générale que j'avais mentionnée, au sujet de la poursuite de nos initiatives de modernisation. J'ai dû faire des résumés et rassembler certaines choses parce que lorsque j'ai comparu devant le comité en septembre, j'avais élaboré un peu plus sur ce qui se trouvait dans le plan. Comme vous le dites, il s'agit essentiellement de se diriger vers un système efficace de gestion du cycle de vie.

L'autre élément majeur était l'initiative portant sur les aides à la navigation pour le XXI^e siècle, qui repose également sur des recommandations de la vérificatrice générale.

M. Larry Murray: Puis-je intervenir?

Pour ce qui est du plan d'affaires, nous avons certainement l'intention d'en faire part à la vérificatrice générale. Il deviendra également une partie de ce que nous communiquons continuellement au Conseil du Trésor au sujet du cadre de responsabilité en matière de gestion.

Je voudrais également souligner la nécessité absolue de le faire, à la lumière des recommandations de la vérificatrice générale au sujet des systèmes de gestion de l'entretien. Autrement dit, il y a, d'un côté, l'exploitation de chalutiers qui datent de 1984, mais à mesure que le programme de remplacement de la flotte avancera, comme dans le cas de la Marine, il sera absolument essentiel que les recommandations formulées par la vérificatrice générale et son personnel soient bien appliquées pour que tout le système fonctionne.

En dépit de mon soutien indéfectible aux membres du personnel de la Garde côtière canadienne, qui ont fait un travail remarquable — à l'exception, peut-être, des décisions portant sur la rémunération conditionnelle, entre autres — on ne peut contester que votre argument atteint la cible et qu'il faut veiller à ce que les recommandations de la vérificatrice générale soient mises en oeuvre, en ce qui concerne un système de gestion de l'entretien complet pour la gestion de la configuration lors de la mise en place de cette nouvelle flotte. C'est absolument essentiel du point de vue opérationnel ainsi que du point de vue des contribuables.

• (1155)

M. Blaine Calkins: Je suis heureux de vous l'entendre dire. C'est encourageant.

Si ces cinq catégories sont générales et inclusives, sont-elles si générales et inclusives que vous dites en réalité que nous allons maintenir le statu quo?

Comm. George Da Pont: Pas du tout, parce que c'est la dernière chose que je veux faire, c'est répéter les erreurs qui ont été signalées et que nous avons commises à venir jusqu'à maintenant en tentant de tout faire en même temps, alors qu'au bout du compte, en dépit des efforts considérables, nous n'avons pas pu terminer quoi que ce soit.

Ces priorités sont des priorités pluriannuelles. Il faudra un certain nombre d'années pour les mettre en application complètement. J'aimerais déterminer précisément, dans le plan d'affaires, ce qui sera fait au cours d'une année en particulier relativement à ces priorités ou à cette initiative. Autrement dit, petit à petit, je veux veiller à affecter les ressources qui sont réellement requises pour le faire de façon efficace, et déterminer de façon très claire à qui doit rendre des comptes à l'égard du processus. J'établirai des liens entre ces résultats et notre système d'entente de rendement, puis, bien entendu, j'assurerai le suivi et j'en ferai rapport.

Nous n'avons pas l'intention d'essayer de tout faire en même temps, par rapport à ces cinq priorités. Ce sont ces cadres de travail. Nous déterminerons en quoi ils consistent de façon très précise.

Je veux me servir de notre plan d'affaires pour ce faire parce que je ne veux devoir préparer un plan pour répondre à la vérificatrice générale, un plan pour nos opérations ainsi qu'un plan sur les éléments que la vérificatrice générale n'a pas mentionnés. Je veux qu'il y ait un plan intégré. À mon avis, c'est la seule façon de m'assurer d'avoir une reddition de comptes claire et que c'est réaliste.

M. Larry Murray: Nous allons certainement en faire part à tout le monde. Bien entendu, le ministre est intéressé, mais il n'y a absolument aucune raison pour laquelle nous ne pouvons pas en faire part aux membres du comité de façon continue. Vous y avez droit.

M. Blaine Calkins: Poursuivons dans la même veine, alors. Les contrats pour les navires ont déjà été attribués, c'est exact? Quand le prochain navire arrivera-t-il?

Comm. George Da Pont: Les contrats des patrouilleurs semi-hauturiers n'ont pas encore été attribués. Nous attendons les propositions en mars, puis nous les évaluerons. J'espère que le contrat sera attribué au début de l'automne, selon la rapidité avec laquelle nous pourrions faire l'analyse et l'envoyer au Conseil du Trésor.

Pour les deux navires hauturiers, les propositions seront présentées au début de l'an prochain, et j'espère que les contrats seront en place d'ici mars ou avril 2008.

Les navires n'en sont donc pas encore à l'étape de l'attribution des contrats.

M. Blaine Calkins: Ainsi, dans le cadre du processus d'acquisition, en vue de rationaliser l'organisation et de la rendre plus efficace, cherchez-vous à effectuer cette acquisition d'un point de vue global, dans le cadre de laquelle les navires seront conçus et entretenus par la même entreprise? Quelle direction l'organisation prend-elle pour ce qui est de l'aspect de l'acquisition?

Comm. George Da Pont: À l'heure actuelle, nous cherchons à les construire, et en raison de notre politique relative à la construction des navires, ils seront bien entendu construits au Canada. Dans le cadre du processus d'acquisition, nous tentons d'obtenir tous les manuels et les dessins techniques requis aux fins de la gestion efficace du cycle de vie pour que nous puissions les entrer dans un système électronique de gestion de l'information, en vue de veiller à ce qu'ils soient disponibles et de nous fournir une façon efficace de les tenir à jour.

Pour ce qui est de ce que nous avons à l'heure actuelle, c'est sporadique. En raison de l'âge des navires, certains manuels sont dépassés. Les navires ont été acquis de façon différente, ce qui fait que nous n'avons pas acheté un certain nombre de nos navires nous-mêmes. Nous les avons acquis alors qu'ils avaient été en service pendant un certain temps, et nous les avons remis à neuf.

Il y a donc un certain nombre de facteurs qui servent à expliquer pourquoi nous avons des problèmes d'entretien, mais nous intégrons tout ceci dans le processus d'acquisition. Nous aimerions que notre propre personnel soit chargé de l'entretien.

M. Blaine Calkins: Pour que le système de gestion intégrée fonctionne, s'il est difficile pour cinq organisations régionales de fonctionner de façon semi-indépendante par rapport aux autres, la prochaine variable de l'équation, à mes yeux, serait de déterminer les éléments communs au niveau national, et de les organiser en une hiérarchie nationale. Selon vous, comment cela fonctionnerait-il par rapport à la gestion matérielle?

• (1200)

Comm. George Da Pont: L'essentiel avec la gestion du matériel, c'est d'avoir trois ou quatre éléments en place. Nous vous avons fourni les détails de ces éléments dans le rapport intérimaire que nous vous avons fait parvenir.

Premièrement, nous avons bien entendu besoin d'une structure organisationnelle commune et de descriptions de tâches communes partout au pays. Nous avons fait beaucoup de progrès. Cet élément n'a pas été mis en place complètement, mais comme vous pouvez le voir dans le rapport provisoire que nous avons distribué, le processus est bien entamé.

En deuxième lieu, il faut des politiques d'encadrement claires et globales, ce qui est nécessaire à la gestion du cycle de vie. La plupart des politiques d'encadrement sont en place, ou presque terminées.

En troisième lieu, il faut des politiques précises que les gens sur le terrain peuvent réellement suivre. Ce processus a déjà été entamé, mais nous avons encore du travail à faire.

Enfin, il faut un système efficace de gestion de l'information que l'on peut toujours tenir à jour. Nous avons un système, mais il n'est pas utilisé de façon efficace. Il nous a permis d'atteindre certains objectifs, mais il faut encore apporter certains changements culturels. Nous avons établi un bon cadre sur la façon de le faire, et nous avons fait des progrès raisonnables pour ce qui est de la plupart des aspects, mais bien entendu, il reste du travail à faire.

Je tiens à répéter que nous avons fait des progrès importants ces huit ou dix dernières années. Auparavant, certains navires ne disposaient même pas d'un système sur papier pour leur entretien. Nous n'en sommes pas là où nous devrions être, j'en suis pleinement conscient. Toutefois, nous avons fait des progrès remarquables ces six ou sept dernières années. J'espère que cela ne se perdra pas dans l'analyse.

Le président: Merci, monsieur Da Pont.

Passons maintenant à M. Cuzner.

M. Rodger Cuzner (Cape Breton—Canso, Lib.): Merci beaucoup.

Je souhaite moi aussi la bienvenue au nouveau membre de notre comité, du côté de l'opposition.

Madame Fraser, lorsque j'ai lu et écouté les déclarations, j'ai remarqué que M. Murray a dit à deux reprises que des progrès « considérables » avaient été réalisés en ce qui a trait aux initiatives et aux recommandations qui ont été formulées. Pour sa part, M. Da Pont a dit que ces progrès avaient été « importants ». Il y a donc des progrès « importants » et « considérables », et pourtant vous n'en avez rien dit dans vos observations. Votre opinion est-elle différente de celle du ministère? J'aimerais que vous m'en disiez davantage à ce sujet.

Mme Sheila Fraser: Monsieur le président, nous reconnaissons que la Garde côtière a déployé des efforts pour prendre en compte les recommandations que nous lui avons faites en 2000 et en 2002; nous ne disons pas que la Garde côtière s'est croisée les bras. Ce que nous avons conclu, c'est que nous nous serions attendus à ce que certains de ces problèmes soient maintenant résolus. Comme nous le disons toujours, nous pourrions nous entendre sur les faits, même si nous ne sommes pas toujours d'accord sur les conclusions.

M. Rodger Cuzner: Vous avez indiqué dans les deux rapports que l'équipe de gestion était déjà mise à rude épreuve. Vous avez également mentionné à quel point la Garde côtière manquait de ressources.

Nous savons que le gouvernement veut augmenter ses efforts pour exercer sa souveraineté dans le Nord, et même si nous savons que ces efforts relèveront en grande partie de l'armée, il ne fait aucun doute que la Garde côtière jouera également un rôle important. Pouvons-nous demander à la Garde côtière de participer à ces efforts si nous ne lui consentons pas un financement considérable au soutien de ces opérations? Augmente-t-on encore les pressions exercées sur la Garde côtière?

Mme Sheila Fraser: Le sous-ministre et le commissaire sont bien sûr mieux placés que moi pour répondre à cette question, mais il est certain que si vous demandez à une organisation de faire davantage, sans augmenter ses ressources, elle devra mettre fin à certaines de ses autres activités.

M. Rodger Cuzner: Dans tout votre rapport, vous dites qu'il y a un resserrement monétaire au sein du ministère et que les problèmes que vous avez constatés viennent de ce que le ministère n'a pas été en mesure d'établir ses priorités.

Mme Sheila Fraser: Certains pourraient interpréter cela comme un manque de fonds. Nous avons également donné plusieurs exemples de ce que nous avons parlé du soutien à terre depuis de nombreuses années; nous croyons qu'il existe des économies dans ce domaine. Si vous examinez certaines des études de cas, vous constaterez que des réparations se sont révélées beaucoup plus coûteuses qu'elles auraient dû l'être.

Nous croyons également que certaines dépenses auraient pu être optimisées et que grâce à de meilleures méthodes d'entretien, entre autres, les coûts auraient pu être inférieurs à ce qu'ils ont été. Il est donc très difficile d'affirmer que le problème est simplement le manque d'argent. Encore une fois, il s'agit de fixer les priorités, de déterminer ce qui doit être fait et de tenir compte du financement limité qui a été consenti à cette organisation.

• (1205)

M. Rodger Cuzner: Pourrais-je demander à M. Da Pont ou à M. Murray —?

Comm. George Da Pont: Je suis d'accord avec les observations de Mme Fraser, bien sûr, mais permettez-moi de faire quelques observations.

Tout d'abord, je suis d'accord pour dire — en tout cas c'est l'approche que j'adopte et les arguments que je fais valoir — que si mon budget actuel n'a pas les ressources nécessaires, il ne m'est pas possible d'accepter de nouvelles fonctions et un mandat élargi sans un financement correspondant ou sans que je sois en mesure de laisser tomber certains éléments d'infrastructure à terre dont la vérificatrice générale a parlé, dont les phares pourvus de personnel et les nombreuses installations à terre.

L'abandon de ces éléments est très controversé, non pas du point de vue des opérations de la Garde côtière, mais pour des considérations légitimes de patrimoine et des considérations légitimes quant à la perte d'emplois locaux dans des petites collectivités. Je comprends très bien tout cela, mais je suis dans l'impossibilité d'apporter certaines des améliorations des rationalisations recommandées tout en acceptant des fonctions supplémentaires sans financement correspondant.

Il existe des possibilités pour nous de mieux utiliser notre budget — et c'est un bon exemple — et nous essaierons d'améliorer nos méthodes de gestion, et voilà ce qu'il en est: si nous ne pouvons pas régler le problème de l'infrastructure à terre, je ne vois pas comment nous pourrions élargir notre mandat tout en maintenant notre financement au niveau actuel.

Le président: Je suis désolé, monsieur Cuzner, votre temps est écoulé. Le temps passe trop vite quand on s'amuse, n'est-ce pas?

Monsieur Blais.

[Français]

M. Raynald Blais: Merci beaucoup.

Il y a 20 minutes, je tentais de revenir à la charge sur l'aspect sécurité parce que je ne suis pas sûr que M. Da Pont ait bien compris ma question. L'aspect sécurité, selon moi, c'est l'aide à la navigation; c'est aussi l'aide en cas de détresse. Cela fait partie des mandats de la Garde côtière. Je comprends qu'on puisse considérer l'aspect sécurité du territoire et ainsi de suite, mais j'aimerais savoir si les problèmes qu'on a connus et qu'a soulevés la vérificatrice générale dans sa vérification touchent ces aspects de sécurité en ce qui a trait à l'aide à la navigation et à l'aide en cas de détresse.

Comm. George Da Pont: On a travaillé très fort pour maintenir le Programme de recherche et sauvetage. Notre feuille de route est certainement l'une des meilleures au monde. On met beaucoup l'accent sur l'entretien de l'infrastructure clé dans ces domaines, mais comme toujours, on fait les meilleurs investissements possibles à l'intérieur des budgets existants. Je crois fortement qu'on peut maintenir et qu'on a maintenu un très bon service. C'est certain, comme je l'ai dit en septembre, qu'il y a des lacunes ici et là dans le pays; il y a aussi des demandes afin d'augmenter les services dans certaines régions du pays. On essaie de répondre à ce type de demandes, mais notre approche s'appuie sur l'identification des risques et le besoin de maintenir tous les services clés et d'y investir la plupart des ressources.

M. Raynald Blais: Quant à vous, madame Fraser, cet aspect de la recherche et sauvetage, des cas de détresse, ne faisait pas nécessairement partie de votre mandat comme tel.

Trouve-t-on, quelque part dans votre vérification, un rapport de cause à effet? Si effectivement on se retrouve dans une situation où des problèmes financiers liés à l'entretien sont considérables, cela influence-t-il l'efficacité? Si c'est le cas, cela a-t-il un effet sur le mandat de recherche et sauvetage?

•(1210)

Mme Sheila Fraser: Monsieur le président, nous n'avons rien noté dans le rapport qui indiquerait qu'il y avait des difficultés à cet égard. Alors, on n'a pas vu cela dans notre vérification.

M. Raynald Blais: Mais cela a-t-il fait partie de votre analyse, d'une certaine façon, ou pas du tout?

Mme Sheila Fraser: Pas vraiment, parce que nous vérifions plutôt les pratiques de gestion et les systèmes et pratiques en place, et non pas le... À moins qu'on découvre en cours de vérification des effets, comme on l'a noté par exemple dans la recherche sur les poissons, etc. Mais on n'a pas noté de problème à cet égard.

M. Raynald Blais: En ce qui a trait à la vérification, je pense qu'il est logique de conclure que si on a des problèmes d'application en ce qui a trait à l'entretien des navires et que ces mêmes navires doivent être utilisés aux fins de recherche et sauvetage, il y a un rapport de cause à effet quelque part.

Mme Sheila Fraser: Peut-être, mais cela dépend aussi de quelle façon la Garde côtière compense les problèmes d'entretien ou la non-disponibilité de certains navires, et si elle va en chercher d'autres ailleurs. Il y a des mécanismes en place aussi pour compenser et répondre à cela. On n'a pas examiné cela.

M. Raynald Blais: J'aimerais aborder un dernier aspect, si j'ai le temps.

Concernant les ententes avec l'industrie maritime — cela fait partie de votre présentation, d'ailleurs —, on ne peut que signaler et se désoler qu'il n'y ait toujours pas d'entente avec l'industrie maritime relativement aux services d'aide à la navigation. Je parle de services de déglacement et ainsi de suite.

Dans le cadre du travail que vous allez devoir faire, considérez-vous la possibilité qu'on ait finalement cette fameuse entente avec l'industrie maritime? Si ça va mal entre ces deux parties, non seulement cela me désole mais en même temps, je me sens un peu concerné. Je me dis qu'à la fin, la Garde côtière devrait aider l'industrie maritime plutôt que d'y faire obstacle. J'aimerais connaître votre opinion et entendre vos commentaires relativement à une entente avec l'industrie maritime.

[Traduction]

Le président: Monsieur Blais, vous avez bien fait les choses. Vous aviez 56 secondes pour poser votre dernière question et vous en avez pris 78. C'est assez bien, mais la réponse devra être brève.

[Français]

Comm. George Da Pont: Franchement, j'ai déjà rencontré les représentants de l'industrie aux paliers national et régional plusieurs fois depuis que je suis commissaire. C'était une des priorités: rétablir les relations.

On a alors fait deux choses. Premièrement, comme le ministre l'a annoncé, pour la première fois depuis plusieurs années, on a lancé une discussion avec l'industrie concernant l'avenir des frais. C'est leur enjeu principal. Les discussions sont en cours. On a fait des progrès, dans une certaine mesure, et j'espère qu'on pourra arriver à une solution acceptable à la fois pour le gouvernement et pour l'industrie.

Deuxièmement, on a rétabli précisément les conseils d'avis maritimes avec l'industrie pour avoir un endroit où l'on peut vraiment discuter des enjeux clés. Franchement, je n'ai pas reçu trop de plaintes à propos des services. J'ai l'impression que l'industrie est satisfaite des services et de leur qualité. J'ai reçu beaucoup de demandes visant à augmenter les services. Dans certaines régions,

j'ai aussi reçu des commentaires à savoir qu'il y a des lacunes dans les services, selon l'industrie.

J'ai déjà pris l'engagement envers l'industrie de lancer une discussion générale, globale et complète concernant nos services et leur qualité. Cela prendra du temps, mais j'espère qu'on pourra trouver ensemble une fois de plus des solutions acceptables pour tous.

Personnellement, je trouve qu'on a établi une bonne relation. Je n'ai pas reçu beaucoup de plaintes quant aux services et à leur qualité.

•(1215)

[Traduction]

Le président: Merci, monsieur Da Pont.

Monsieur Lunney.

M. James Lunney (Nanaimo—Alberni, PCC): Merci, monsieur le président.

Je souhaite la bienvenue à la vérificatrice générale et à ses fonctionnaires.

Notre discussion d'aujourd'hui est épineuse. Nous reconnaissons tous que les problèmes de la Garde côtière existaient déjà avant que M. Murray n'entre en poste. Il est arrivé à la Garde côtière en 2003, je crois, et M. Da Pont est en poste depuis moins d'un an. Ils se sont attaqués à des problèmes qui remontent déjà à longtemps.

La restructuration de la Garde côtière, c'est-à-dire son retrait de Transports Canada, remonte à 1995. D'après ce que m'ont dit les employés du SCTM de la côte de ma région, il y a eu une période houleuse de formation polyvalente, de fusion, de réorganisation et de réduction de l'effectif. Chacun a travaillé d'arrache-pied pour que tout puisse fonctionner avec moins de ressources. Les militaires aussi ont traversé une période de compressions budgétaires sévères, ce que leur haut gradé a appelé ses dix années de noirceur.

D'une certaine façon, le rapport de la vérificatrice générale va de pair avec les préoccupations que notre comité a essayé d'examiner pendant un certain nombre d'années au sujet de la Garde côtière. Nous avons le plus grand respect pour nos vaillants officiers qui ont fait de leur mieux pour que tout fonctionne en dépit des compressions budgétaires, entre autres.

J'estime que nous avons tous un rôle à jouer pour ce qui est de réorienter la Garde côtière. J'entends des propos encourageants sur les conséquences positives que peut avoir une confrontation avec la réalité. Dans son rapport, la vérificatrice générale cerne très bien certains des problèmes, et je suis heureux d'entendre dire qu'il y a des améliorations.

Ma première question s'adresse à la vérificatrice générale. Dans le contexte des difficultés que la Garde côtière a dû surmonter au cours des dernières années en raison de sa réorganisation, de vos rapports de 2000 et de 2002 et des rapports de notre comité au sujet de problèmes relatifs à la Garde côtière et au SCTM, croyez-vous que le budget octroyé à la Garde côtière était suffisant pour qu'elle puisse atteindre les objectifs qui lui étaient fixés?

Mme Sheila Fraser: Je ne peux pas vraiment répondre à cette question. Nous hésitons toujours à commenter le financement qui aurait dû être consenti à un ministère ou à un organisme. Ce sont des choix qui ont été faits à un moment précis, et nous croyons qu'il est important pour les ministères de bien gérer les fonds qui leur sont octroyés ou de signaler les problèmes qui se posent... s'ils ne sont pas en mesure d'atteindre leurs objectifs, ils auraient dû le signaler. Nous n'avons donc pas examiné expressément cette question et j'hésiterais beaucoup à répondre à votre question.

Le président: [Note de la rédaction: *Inaudible*] Madame Fraser. La question était je crois de savoir s'il y avait eu un transfert de budget lorsque la Garde côtière a été transférée.

Mme Sheila Fraser: Je suppose que cela a été le cas.

On m'a demandé si ce budget était suffisant ou non et je ne saurais répondre à cette question.

M. James Lunney: Passons à autre chose. Nous parlons ici de la gestion d'un actif, c'est-à-dire les navires qui sont sur la côte. Ce sont des biens de grande valeur et leur remplacement se fait en fonction d'un plan à long terme.

Pour ma part, je suis heureux d'entendre dire qu'une organisation est maintenant chargée de planifier à long terme le remplacement de ces biens très coûteux. J'ai l'impression qu'il va lui falloir un certain temps pour mettre en place le financement nécessaire au remplacement de ces biens. Je suis heureux de voir que vous vous occupez de cette question.

La formation des officiers me préoccupe, car je remarque que nos officiers sont d'un certain âge, surtout au SCTM. Le SCTM était toujours assujéti aux pressions de l'analyse du moindre coût, ce qui fait qu'il y a du retard dans la formation des officiers de la relève. Bon nombre des officiers arrivent à l'âge de la retraite.

A-t-on mis en place un plan pour améliorer la formation des officiers?

Comm. George Da Pont: C'est une très bonne question. C'est une question qui m'inquiète beaucoup, pour ma part, compte tenu de nos facteurs démographiques des quatre ou cinq prochaines années. Je dis bien clairement que si nous n'entreprenons pas dès maintenant des activités soutenues, nous n'aurons plus suffisamment de personnel doté des compétences nécessaires plus tard compte tenu du nombre de gens qui prendront leur retraite.

Nous avons déjà pris des mesures. Nous avons augmenté le nombre des nouveaux cadets admis au Collège de la Garde côtière canadienne. Leur nombre est passé de moins de 20 par année à plus de 50 pour les prochaines années. Notre planification s'est fondée sur un horizon de dix ans, en fonction des facteurs démographiques.

Notre service du perfectionnement des effectifs, dont je vous ai parlé, a également entrepris une analyse pour déterminer les trois ou quatre autres secteurs dans lesquels il existe un risque important, en ce qui concerne les principaux groupes professionnels.

J'espère en outre que notre planification opérationnelle nous permettra d'affecter des ressources à des activités spéciales de recrutement, d'amélioration de la formation et de perfectionnement professionnel afin que nous ayons le personnel dont nous avons besoin plus tard.

• (1220)

M. James Lunney: Passons maintenant à une autre question. Nous avons abordé la question des aides à la navigation...

Le président: Je suis désolé, monsieur Lunney, mais votre temps est également écoulé. Il semble que nous prenons tous trop de temps aujourd'hui.

Revenons à M. Simms.

Je suis sûr que vous aurez une autre occasion de poser vos questions.

M. Scott Simms: Je dois avouer que vous êtes un bon berger, monsieur le président.

Le président: J'ai tout un troupeau.

Des voix: Oh, oh!

M. Scott Simms: Merci beaucoup, monsieur.

Je lirai la transcription pour voir comment interpréter cette remarque.

Des voix: Oh, oh!

Le président: La semaine prochaine, j'amènerai mon Border Collie.

M. Scott Simms: C'est très bien.

Monsieur Da Pont, vous avez dit qu'au début du mois de septembre, vous en étiez arrivé à peu près aux mêmes conclusions que Mme Fraser. Qu'avez-vous fait à ce moment pour corriger les problèmes?

Comm. George Da Pont: Comme je l'ai dit dans mes remarques, j'ai été nommé à mon poste en septembre, mais j'étais entré en fonction au mois de décembre précédent, à titre intérimaire. J'avais déjà une certaine idée des problèmes de par mes fonctions antérieures et du fait que j'avais lu soigneusement le rapport produit par votre comité en 2004, entre autres. J'ai entrepris une révision des services votés de façon à faire un examen complet de notre financement, de la façon dont nous utilisons ce financement, de nos pratiques opérationnelles internes ainsi que de nos méthodes et procédures internes.

Nous avons achevé ce rapport en septembre. Je n'avais pas demandé un rapport sur la totalité des activités. J'avais demandé un rapport sur 80 p. 100 des activités, car je ne voulais pas que cet examen dure deux ans. C'est ce dont notre organisation avait besoin.

Je voulais également que cet examen soit réalisé à l'interne, par la Garde côtière et pour la Garde côtière, car le manque de crédibilité est toujours un problème auquel nous sommes confrontés lorsque des gens de l'extérieur qui ne comprennent pas nos opérations examinent notre organisation.

Je ne dis pas que cette perception est fondée, pas du tout.

Des voix: Oh, oh!

M. Scott Simms: J'allais vous donner l'occasion de vous reprendre.

Comm. George Da Pont: Je dois avouer que c'est une réaction culturelle propre à l'organisation.

L'équipe chargée de l'examen a pris deux jours pour expliquer son rapport à notre équipe de gestion, et nous avons donc compris ses conclusions.

Son rapport a bien sûr été communiqué dans ses versions précédentes au personnel de la vérificatrice générale. Les conclusions y étaient essentiellement les mêmes et j'y accorde beaucoup de foi.

M. Scott Simms: À cette étape, il vous suffit d'en faire rapport au ministre et —

Comm. George Da Pont: Nous avons présenté le rapport, et nous avons également pris un certain nombre de mesures dont j'ai parlé dans mes remarques préliminaires afin de mettre en place les ressources dont nous avons besoin pour réaliser des progrès.

Parallèlement, nous avons dû consacrer beaucoup d'efforts au renouvellement de la flotte, à la mise à jour du plan de renouvellement de la flotte et à l'élaboration d'une proposition pour la prochaine étape.

M. Scott Simms: J'ai bien dépassé mon temps, n'est-ce pas?

Le président: Voulez-vous partager votre temps avec M. Cuzner? C'est seulement cinq minutes et je voulais vous le rappeler.

M. Rodger Cuzner: Y aura-t-il un autre tour?

Le président: Oui.

M. Rodger Cuzner: Bien, je prendrai le deuxième tour, si vous voulez.

M. Scott Simms: Je ne sais pas quoi dire.

Monsieur Murray, vous avez parlé de renforcer le modèle pour une partie du financement. Vous avez dit qu'il y avait 55 millions de dollars d'allègement.

Pourriez-vous me préciser cela, me dire ce que représente cet argent?

• (1225)

M. Larry Murray: Certainement. Pour une bonne partie du travail que l'on a fait au niveau stratégique en vue de modifier la structure organisationnelle, pour en faire une organisation hiérarchique, nous avons également examiné le ministère d'un bout à l'autre en 2003 —

M. Scott Simms: Pourriez-vous revenir à l'organisation hiérarchique?

M. Larry Murray: Bien sûr. Lorsque j'ai quitté la Marine, je suis devenu sous-ministre associé entre 1997 et 1999, juste après une fusion assez difficile. Nous essayions de faire fonctionner cette structure, qui semblait se justifier pour les pêches. Lorsque je suis revenu au printemps 2003, il y avait de gros problèmes, dont ce comité a certainement été saisi puisque votre rapport a en fait aidé à modifier la situation. Une des choses que j'ai alors conclues après à peine deux semaines, c'était que le lien hiérarchique ne convenait pas. Il fallait vraiment donner l'autorité hiérarchique au commissaire. Si la Garde côtière devait être une organisation nationale, elle nécessitait une direction nationale et ce changement visait à assurer que John Adams alors et maintenant Georges — que les commissaires adjoints travaillent à titre de membres d'une équipe dans la région, avec des directeurs généraux régionaux. La personne qui décidait s'ils pouvaient bénéficier de la prime au rendement dont vous parliez, était le commissaire de la Garde côtière canadienne. Autrement dit, nous avons mis sur pied une organisation hiérarchique mais il s'agit là d'un changement de culture. Cela prend du temps. L'OSS a aidé, à mon avis, parce que l'on s'est assuré que si quelqu'un d'autre vient me remplacer et décide de changer à nouveau les choses, il faudra le faire par voie législative et c'est donc peu probable.

M. Scott Simms: Et c'est l'OSS qui permet cela. Ma question était —

Le président: Votre temps est écoulé. Vous aurez l'occasion de continuer plus tard.

M. Blais.

[Français]

M. Raynald Blais: Rebonjour. J'aimerais revenir sur l'aspect sécurité parce que je voudrais comprendre les mots que vous avez prononcés plus tôt, madame Fraser, lorsque vous avez parlé du chapitre 2, intitulé « Contribuer à la sécurité et à l'efficacité de la navigation maritime ».

L'aspect sécurité, dans quel sens l'a-t-on employé?

Mme Sheila Fraser: Comme le commissaire de la Garde côtière l'a mentionné plus tôt, il s'agit d'un rôle d'appui à d'autres organisations en matière de sécurité, mais il y a aussi une dimension de sécurité en ce qui concerne la recherche et le sauvetage.

M. Raynald Blais: C'est dans ce sens que vous avez fait l'analyse?

Mme Sheila Fraser: On a décrit cela comme étant le mandat de la Garde côtière. Évidemment, on s'est penché sur la façon dont les pratiques de gestion fonctionnent à l'intérieur de la Garde côtière.

M. Raynald Blais: On a alors déterminé des recommandations à suivre. Visiblement, sur cet aspect, ma question vise à savoir si les recommandations qui avaient trait à la sécurité ont été suivies, selon vous, compte tenu du rapport que vous émettez aujourd'hui.

Mme Sheila Fraser: Dans le rapport, au tableau 4.1, toutes les recommandations sont décrites. Vous constaterez que nous indiquons que les progrès sont non satisfaisants pour toutes ces recommandations.

Y en a-t-il qui peuvent avoir une conséquence sur la sécurité? Oui, probablement. Toutefois, les progrès étant non satisfaisants, je ne voudrais pas qu'on suppose que cela aura une conséquence directe sur la sécurité. On n'en a pas évalué les effets.

M. Raynald Blais: Vous comprenez facilement ma question de tout à l'heure, ou la remarque que je faisais, au sujet d'une certaine logique: si on considère qu'on ne respecte pas les critères sur le plan de la gestion par rapport à la sécurité et si on émet des préoccupations ou des recommandations à ce sujet et qu'on considère qu'elles n'ont pas été suivies, deux et deux font quatre, à la limite.

Mme Sheila Fraser: Peut-être, mais comme j'ai tenté de l'expliquer tout à l'heure, nous ne faisons pas d'évaluation nous-mêmes; nous examinons vraiment les pratiques de gestion. J'hésiterais à conclure que parce que l'on n'a pas suivi certaines recommandations, il y a eu un effet direct. Évidemment, c'est possible.

M. Raynald Blais: Je me sers de la logique que je peux avoir, à la limite, de ce que je peux en comprendre et en déduire. J'imagine qu'à partir du moment où il y a une recommandation qui touche la sécurité et qu'elle n'est pas suivie, il y a un problème de gestion quelconque. Mais c'est ce problème quelconque que je cherche à comprendre davantage pour mieux faire le suivi et vérifier si, effectivement, cela fonctionne et voir si cela s'améliore ou pas. J'Imagine que a question, pour vous comme pour moi, c'est qu'il est bien beau d'émettre des recommandations, mais encore faut-il que ces recommandations soient suivies et savoir pourquoi elles ne le sont pas.

• (1230)

Mme Sheila Fraser: Lorsque nous faisons une recommandation, comme je l'ai mentionné, c'est au sujet des systèmes et des pratiques de gestion. Nous ne faisons pas l'évaluation des effets possibles. Pour bien répondre à votre question, il aurait fallu faire une évaluation de ces activités et vérifier si, même si cette recommandation n'a pas été mise en application, la Garde côtière a pris d'autres moyens ou utilisé d'autres procédés pour faire en sorte que les activités ne soient pas touchées. Cet aspect de l'évaluation, nous ne le faisons pas. Mais les représentants de la Garde côtière peuvent peut-être vous dire comment ils se sont assurés que les activités touchant la sécurité —

M. Raynald Blais: Il me reste 60 secondes. Je vais laisser parler M. Murray ou M. Da Pont à ce sujet, parce que cela me préoccupe.

Comm. George Da Pont: J'aimerais parler particulièrement du Programme de recherche et sauvetage. Bien que la vérificatrice générale ait trouvé des problèmes de gestion, il y a certains faits à souligner. Premièrement, nous avons un taux de succès d'environ 98 p. 100 dans les cas de sauvetage de gens à risque. C'est un des taux parmi les meilleurs au monde. On n'a pas vu une diminution de nos taux de succès au cours des dernières années.

M. Raynald Blais: Les chiffres, c'est bien beau, mais j'aimerais savoir ce que signifie ce 98 p. 100?

Merci beaucoup, monsieur le président.

[Traduction]

Le président: Nous passons au prochain, M. Da Pont. Le temps était écoulé.

Vous pourrez essayer plus tard.

M. Manning.

M. Fabian Manning (Avalon, PCC): Merci, monsieur le président.

J'aimerais juste, si vous permettez, revenir sur l'organisme de service spécial. En avril 2005, l'ancien gouvernement a décidé que Pêches et Océans serait doté d'un organisme de service spécial. Je suppose qu'il s'agissait de faire de la Garde côtière une organisation nationale.

J'ai remarqué, madame Fraser, que vous disiez que la Garde côtière continuait de fonctionner essentiellement comme cinq directions régionales plutôt qu'une organisation nationale comme on aurait pu l'attendre d'un OSS. Pourriez-vous ainsi développer un peu votre pensée — et M. Da Pont voudra peut-être ajouter quelque chose — et me dire si cette transformation en OSS a posé des problèmes particuliers à la Garde côtière, indépendamment des progrès insatisfaisants que l'on a pu constater dans certains domaines.

Il semble que l'idée était alors que le ministère était suffisamment important pour contenir peut-être plusieurs OSS, et non pas simplement un et que ce pourrait être préférable sur le plan de la gestion car, si j'ai bien compris, la Garde côtière, à l'heure actuelle, est le plus gros OSS au sein de l'administration.

Voudriez-vous simplement —

Mme Sheila Fraser: Je crains vraiment de ne pouvoir répondre. J'ai dit que nous hésitions toujours à parler des niveaux de financement. Nous hésitions également à parler de la façon dont le gouvernement s'organise. C'est en effet à lui de décider de la façon dont il souhaite s'organiser et de voir à si la meilleure façon de fonctionner est de créer un organisme de service spécial.

Je ne sais pas si c'est le plus gros organisme semblable. Là encore, nous n'avons pas fait ce genre de comparaisons.

M. Fabian Manning: Monsieur Da Pont, aimeriez-vous dire quelque chose, jugez-vous que l'OSS est — Je sais que c'est ce que nous nous efforçons tous d'obtenir, à savoir une organisation nationale, mais le fait que la vérificatrice générale dise que nous fonctionnons toujours avec cinq zones différentes et —

Comm. George Da Pont: Oui. Ma foi, je crois que le statut d'OSS et le cadre qui a été établi en 2005 nous donne un outil très efficace pour nous transformer davantage en organisation nationale. Nous n'y sommes certainement pas encore et nous n'avons pas utilisé à fond cet outil. Mais il n'existe que depuis un peu plus d'un an et il y a des décennies que l'on opère avec cinq gardes côtières régionales. On ne peut pas éliminer ni transformer cette culture du jour au lendemain ni même en un an ou deux.

Le fait d'être un OSS nous donne une identité plus solide au sein du MPO. Cela nous donne la possibilité d'accéder à des pouvoirs très spéciaux concernant simplement la Garde côtière, distincts de certains pouvoirs ministériels. Nous en avons déjà et nous en recherchons d'autres. Cela nous donnera, avec le temps, la possibilité d'établir des relations d'entreprise avec les utilisateurs de nos services et de nous doter d'un plan d'entreprise qui sera public, qui sera soumis à un conseil.

Toutefois, le plus gros changement devrait intervenir au niveau de la gestion, des lignes de conduite et des méthodes. En passant de cinq gardes côtières régionales à une seule, tout cela devrait être amélioré et standardisé. Cela existe, c'est simplement que les méthodes diffèrent d'une région à l'autre.

Ce sont des choses que l'on pourra progressivement réaliser. Le plus difficile est le changement culturel, la nécessité pour les intéressés de s'adapter à fonctionner de façon différente. Je crois que nous y réussissons mais il va évidemment falloir un peu de temps. Il nous a fallu des décennies pour fonctionner séparément et de façon très autonome en cinq entités régionales. La transformation ne peut pas se faire en un an ou deux.

• (1235)

M. Larry Murray: J'ajouterais simplement que venant d'une Marine qui a en fait deux Marines, ce qui suscite toujours des tensions, je sais qu'il faut être prudent parce qu'il y a des raisons pour lesquelles les cinq systèmes régionaux sont différents. Certaines des opérations sont différentes et une méthode uniforme conçue à Ottawa n'est pas forcément —

Il faut être prudent et ne pas menacer ce 98 p. 100. Il faut évidemment expliquer les choses, etc., mais il n'en demeure pas moins que notre taux de succès est très élevé dans nos principales opérations et c'est en partie du fait de la façon dont nous opérons. Soyons donc prudents, essayons de parvenir au juste équilibre et ne risquons pas d'imposer un contrôle national trop lourd dans certains de ces éléments.

Tout ce que je veux dire, c'est que sur le plan opérationnel, nous devons faire attention parce ce n'est pas si mauvais que les gens de Terre-Neuve voient les choses différemment et ont un certain nombre d'impératifs différents des gens des Grands Lacs ou de la Colombie-Britannique. Il ne s'agit donc pas simplement de passer un rouleau compresseur parce que, sur le plan opérationnel, le fait d'imposer une solution unique d'Ottawa peut donner des résultats géniaux du point de vue de la responsabilité de gestion mais ce n'est pas ça qui permettra de sauver des vies.

Il faut donc faire attention à la façon dont on s'y prend parce qu'il s'agit d'une organisation qui travaille de façon pratique, même s'il faut qu'elle fasse la transition vers le XXI^e siècle.

M. Fabian Manning: Non, c'est —

Le président: Merci, monsieur Murray. Merci, monsieur Manning.

Monsieur Cuzner.

M. Rodger Cuzner: J'aimerais revenir sur deux chiffres mentionnés par M. Murray. Tout d'abord, le taux de réussite pour les opérations de recherche et sauvetage de 98 p. 100. C'est très rassurant pour un groupe qui se propose d'aller sur la glace assister à la chasse au phoque d'ici une quinzaine de jours. Nous espérons que vous avez votre meilleure équipe là-bas.

Des voix: Oh, oh!

M. Roger Cuzner: J'aimerais revenir à un autre commentaire que vous avez fait à propos de l'aide à la recherche scientifique du MPO. Sur près de 90 campagnes d'évaluation menées dans la zone Atlantique entre 2001 et 2006, deux seulement n'auraient pas été réalisées.

Je dirais que c'est un assez bon bilan, excellent, même, si c'est vrai. Je suppose que l'article de journal a probablement suivi le dépôt du rapport de Mme Fraser. Si l'on considère l'étude de cas, elle porte sur le fait que le secteur scientifique n'a pas pu terminer nombre de ses évaluations de différentes espèces du fait de problèmes de navires. Qu'il n'a pas pu terminer nombre de ses évaluations — je ne pense pas que l'on puisse dire que deux soit beaucoup.

Je vois simplement là une distinction entre ce que nous voyons dans le rapport et ce qu'indique l'étude de cas. Les programmes de navires ont eu des conséquences importantes sur la recherche en cours; il est impossible de terminer les campagnes d'évaluation. Ce sont des mots assez forts dans le rapport de la VG mais cela ne correspond pas avec ce que l'on constate dans les faits.

Peut-être pourriez-vous, à tour de rôle, nous éclairer un peu.

• (1240)

M. Larry Murray: Nous sommes un peu dans la situation de la VG. Mon problème pour répondre... et en fait nous avons joué un peu avec les mots à ce sujet hier. Si vous vous adressez à nos chercheurs, ils vous diraient certainement la même chose que la VG. La réalité est que les journaux ont dit que l'on n'avait effectué aucune campagne d'évaluation. C'est en fait ce que j'essaie de corriger.

On a vraiment essayé d'aller faire pratiquement toutes ces évaluations alors que les bateaux sont très vieux, mais l'on a fait ce que l'on a pu. La réalité est qu'il n'y en a que deux qui n'ont pas été faites. Je dirais que beaucoup d'autres — et nous avons essayé d'obtenir des détails à ce sujet mais nous n'avons pas pu les recevoir de la section scientifique pour aujourd'hui — ont été faites même si elles n'ont pas forcément été faites au moment où on les demandait et qu'elles n'ont pas forcément non plus permis de réunir autant d'échantillonnages qu'on ne l'aurait souhaité. Je ne peux pas...

M. Rodger Cuzner: Dans les délais voulus pour faire les recherches.

M. Larry Murray: Oui et je dirais donc qu'il n'y a pas véritablement de grande différence entre la vérificatrice générale et nous en ce sens qu'elle a indiqué ce que diraient probablement nos chercheurs.

Ce que je veux dire, c'est que l'on a fait déjà pas mal de travail d'ordre scientifique. Le ministre ne travaille donc pas à l'aveuglette. On a effectué beaucoup d'évaluations. Lorsque nous aurons la

possibilité de nous pencher un peu plus sur ce secteur, je me ferai un plaisir d'essayer de vous expliquer de façon un peu plus précise quelles ont été les répercussions. Je crois que c'est une question importante.

En préparant ces notes, nous essayons de dire que le travail d'évaluation des pêches se faisait et que l'on en faisait beaucoup. Cela ne veut pas dire que les commentaires de la vérificatrice générale sont faux.

Comm. George Da Pont: Monsieur le président, je dirais que nous avons obtenu certains chiffres qui permettraient peut-être de préciser les choses. Il y a eu 89 évaluations des ressources dans la région de l'Atlantique; deux n'ont pas du tout été effectuées. C'était certainement des évaluations critiques qui ont été perdues.

Pour ce qui est des autres, 33 ont été gênées par des pannes mécaniques — gênées en ce sens que l'évaluation n'a pas eu lieu exactement au moment où elle avait été prévue et a dû être reportée ou gênées par le fait que l'évaluation a dû être raccourcie ou modifiée. C'est tout à fait ce que constate la vérificatrice générale. Les chiffres sont importants.

Deux n'ont pas été réalisées; environ 50 se sont déroulées comme prévu.

Le président: Monsieur O'Brien, vous voulez faire un commentaire?

M. John O'Brien: Je voulais simplement dire que j'étais d'accord avec le commissaire.

Le problème, d'après ce que nous comprenons — et il est certain que nous ne vérifions pas le programme scientifique. L'intention est d'effectuer ces évaluations à peu près au même moment chaque année, d'utiliser en gros le même matériel, afin d'obtenir les données que souhaitent les chercheurs pour parvenir à leurs conclusions. Dans la mesure où cela ne se fait pas, les évaluations ne sont pas entièrement complètes — les informations ne sont pas aussi exactes que l'on souhaiterait pour prendre les décisions. À force, cela pose un problème pour la prise de décisions.

« Pas complètes » signifie qu'elles n'ont pas été effectuées comme prévu et n'ont pas été réalisées à la hauteur des objectifs fixés au début de l'évaluation.

Le président: Merci, monsieur O'Brien.

Qui vient maintenant? Monsieur Kamp.

M. Randy Kamp (Pitt Meadows—Maple Ridge—Mission, PCC): [Note de la rédaction: Inaudible]

Le président: Non, vous êtes à 5 minutes 44 secondes.

M. Randy Kamp: C'était M. Cuzner.

Le président: Oh, monsieur Blais, excusez-moi. Je ne voudrais surtout pas vous voler une minute.

[Français]

M. Raynald Blais: Je veux avoir deux minutes de plus. On prend toutes les minutes et les secondes qu'on peut avoir. Je ne sais pas si, à un certain moment, on pourrait effectuer une vérification du travail du président.

Des voix: Ah, ah!

M. Raynald Blais: À propos de la réponse que vous vous apprêtez à donner en ce qui a trait au 98 p. 100 de taux d'efficacité, j'aimerais mieux comprendre. Un chiffre, c'est un chiffre, et pour bien le saisir, j'aimerais comprendre ce que veut dire ce 98 p. 100. Sur quoi ce pourcentage s'appuie-t-il? Sur quelles données?

•(1245)

Comm. George Da Pont: Premièrement, je dois souligner que la Garde côtière n'agit pas seule dans le cadre du Programme de recherche et sauvetage. Nous faisons partie d'un réseau qui regroupe la Défense nationale, les policiers, les centres d'opérations, les centres de coordination de recherche et de sauvetage. On fait partie d'une gamme d'agences qui répondent aux urgences.

Les statistiques sont tenues par le secrétariat interministériel qui est responsable du programme en entier.

Nous répondons à un grand nombre d'appels. Dans certains cas, selon le délai de réponse, il est évident que des gens peuvent être en danger. Comme je l'ai dit, on réussit à répondre à temps, sans qu'il y ait perte de vie, dans 98 p. 100 des cas. En un sens, ce chiffre s'appuie sur la réponse et sur l'analyse de —

M. Raynald Blais: J'aimerais mieux comprendre encore.

Par exemple, une demande est faite à la Garde côtière relativement à un cas de recherche ou de sauvetage. Si aucun navire n'est disponible, pour différentes raisons liées au fait qu'il y a des problèmes dont on a parlé plus tôt, cela fait-il partie des statistiques ou si, parce qu'on n'est pas disponible, cela ne fait pas partie des calculs? À la limite, le calcul peut être erroné.

Comm. George Da Pont: Le programme ne tient pas uniquement compte de la réponse des navires de la Garde côtière. Ce sont les navires les plus proches qui vont répondre à l'appel, que ce soit la Garde côtière, la Défense nationale, les pêcheurs ou un navire industriel.

S'il y a une très grande urgence, elle sera identifiée par les centres de coordination pour la recherche et sauvetage. C'est un groupe interministériel. Quel navire est le plus près et peut répondre le plus vite possible? Cela devient une question de rapidité de réponse. Si un navire doit prendre une demi-heure pour arriver sur le site, c'est certain qu'on confiera la tâche à ce navire. On ne va pas demander à un navire de la Garde côtière de répondre, même s'il est disponible, s'il doit prendre une heure pour se rendre sur le site. De plus, on utilise aussi les hélicoptères de la Défense nationale. Comme je l'ai déjà mentionné, c'est un réseau d'aide. C'est l'efficacité de la totalité du réseau qui est calculée, et non pas celle de chacune de ses parties.

M. Raynald Blais: Je vais vous poser la question différemment. En termes de recherche et de sauvetage, êtes-vous satisfaits de votre bilan?

Comm. George Da Pont: Monsieur Gadula a beaucoup d'expérience dans ce domaine, alors je lui cède la parole.

[Traduction]

M. Charles Gadula (sous-commissaire par intérim, Garde côtière canadienne, ministère des Pêches et des Océans): Nous sommes très bien servis au Canada par notre système national de recherche et sauvetage et nos statistiques s'expliquent par la contribution de tous pour essayer de sauver des vies. Si donc nous avons des navires de passage, des membres auxiliaires de la Garde côtière, le ministère de la Défense nationale ou simplement un navire ou un bateau de plaisance qui passe, tout cela contribue aux statistiques.

Nous avons changé la façon dont nous procédons aux opérations de recherche et de sauvetage et sommes essentiellement passés à une flottille de petits bateaux de sauvetage, répartie partout au pays de façon stratégique. Nous n'utilisons les ressources de la Garde côtière ou les ressources fédérales que lorsque nous ne pouvons trouver de bénévoles locaux qui puissent faire partie de la Garde côtière auxiliaire. Aussi, notre premier choix n'est jamais de placer un navire

principal comme garde-côte dans un région. C'est notre dernier recours.

À l'heure actuelle, nous sommes en train de faire une analyse des besoins pour la recherche et le sauvetage et celle-ci devrait être terminée d'ici juin, si je ne m'abuse. Nous pourrions alors dire si nous avons des lacunes dans notre filet de sécurité national. Pour le moment, toutefois, à l'exception de l'Arctique, où nous n'avons pas beaucoup de ressources, nous n'avons pas décelé de besoins criants dans une région ou une autre. Ce que nous faisons régulièrement ou chaque année, au palier régional, c'est d'examiner les petites zones de recherche et de sauvetage afin de voir s'il nous faut insister sur le recrutement et collaborer davantage avec nos partenaires et d'évaluer s'il y a un risque important dans cette région lorsque des navires se trouvent en difficulté.

Les statistiques sont tirées des incidents déclarés au centre de sauvetage mixte ou au sous-centre de sauvetage maritime à Québec et au réseau national, par quiconque est en difficulté, en détresse ou détresse imminente. Ces statistiques n'incluent donc pas les vies sauvées de gens qui sortent un dimanche après-midi par beau temps et qui tombent en panne d'essence.

•(1250)

Le président: Merci, monsieur Gadula.

Monsieur Kamp.

M. Randy Kamp: Merci, monsieur le président.

Merci, madame Fraser, monsieur Murray, monsieur Da Pont et tous les autres d'être venus. J'aurais une ou deux questions d'ordre général, car mes collègues ont déjà posé des questions plus précises et je crois que M. Lunney aura lui aussi une ou deux questions.

Ma première question comporte deux volets, l'un pour M. Murray, l'autre pour M. Da Pont. Tout d'abord, y a-t-il des faits dans le rapport de la vérificatrice générale à propos desquels vous n'êtes pas d'accord? Deuxièmement, y a-t-il des conclusions à propos desquelles vous n'êtes pas d'accord?

M. Larry Murray: Non.

En fait, sa dernière recommandation est particulièrement utile pour la situation actuelle de la Garde côtière. Elle indique la voie à suivre et il est évident que nous devons faire cela avec l'aide du Conseil du Trésor. Je répète que nous allons envisager cela avec le Conseil du Trésor et demander l'avis de la vérificatrice générale et nous nous ferons un plaisir de vous informer de nos projets.

Je pense toutefois que nous sommes d'accord avec la vérificatrice générale. Nous lui sommes particulièrement reconnaissants de la nature de ses recommandations parce que nous n'avions pas besoin de 24 autres choses sur lesquelles nous pencher mais nous savons qu'il nous faut aller de l'avant et attaquer des priorités importantes.

M. Randy Kamp: Ma deuxième question s'adresse à Mme Fraser et elle est également facile.

Vous avez dit au paragraphe 11 de vos observations qu'une des raisons pour lesquelles les choses n'avançaient pas de façon satisfaisante était que la Garde côtière n'avait pas priorisé ses actions. Vous dites ensuite qu'elle s'était efforcée de mettre en oeuvre toutes les recommandations visant à améliorer la gestion de sa flotte en même temps. J'aimerais avoir si vous auriez préféré dans cette vérification constater qu'elle s'était concentrée sur simplement deux ou trois des recommandations que vous aviez faites sans bouger à propos des autres?

Qu'en pensez-vous?

Mme Sheila Fraser: Je vous répondrai en faisant allusion à d'autres vérifications que nous avons faites dans ce même rapport. Nous en avons en effet effectué sept. Dans cinq d'entre elles, nous avons indiqué que le gouvernement réalisait des progrès satisfaisants. Je crois qu'il n'y a qu'une vérification dans laquelle nous ayons dit que tout avait été mis en oeuvre. Il y a beaucoup de secteurs où il reste de gros problèmes à régler. Nous avons toutefois constaté que l'on réalisait des progrès, que l'on avait un plan, que les choses qui pouvaient se faire dans l'année l'avaient été. Ce qui restait, c'était ce qui prendrait plus de temps.

C'est pourquoi nous encourageons en fait la Garde côtière. Nous avons été très satisfaits de constater qu'elle indiquait qu'elle intégrerait ceci dans son plan d'entreprise général, qu'elle fixerait un échéancier et qu'elle se montrerait plus réaliste quant à ses progrès parce qu'il y a des problèmes très importants qui ne seront pas réglés à court terme.

Ainsi, si nous avons l'impression que les recommandations plus faciles à mettre en oeuvre sont abordées et que la direction fait ce qu'elle peut pour améliorer les choses, c'est essentiellement ce que nous recherchons.

M. Randy Kamp: Merci beaucoup.

Le président: Monsieur Lunney, vous avez environ deux minutes.

M. James Lunney: Deux minutes et deux questions. Difficile.

Je voulais attirer l'attention sur la section qui commence par le paragraphe 4.55 et qui va jusqu'à 4.65. Il s'agit des aides à la navigation. Vous indiquez que durant le processus budgétaire, les économies financières que vous proposez à la Garde côtière n'étaient pas réalistes. Elle a parlé de 15 millions de dollars d'économies en réduisant les aides traditionnelles et nous reconnaissons que tout le monde n'est pas équipé pour utiliser les aides modernes. Ainsi les cornes de brume, les phares et les bouées restent très importants sur une côte, en particulier là où nous sommes. Nous avons beaucoup de gens qui ne sont pas des navigateurs professionnels en mer.

J'aimerais savoir que nous avons un plan réaliste afin de maintenir toutes les aides qui seront nécessaires, les modernes vers lesquelles nous nous orientons mais également les traditionnelles dont dépendent les autres. Avons-nous un plan pour parvenir à cela?

Ma deuxième question porte sur les phares, sur la question du patrimoine. Le sénateur Carney a proposé un projet de loi à propos de l'aspect patrimonial des phares. Quelqu'un a-t-il envisagé d'utiliser ces phares comme chambres d'hôtes afin qu'ils produisent des revenus pour permettre de maintenir une présence pour le sauvetage tout en rapportant de l'argent? On pourrait peut-être les transférer à Patrimoine Canada ou à Parcs Canada ou encore à quelqu'un d'autre avec l'aide de la Garde côtière pour l'entretien.

Cela fait deux questions.

• (1255)

Comm. George Da Pont: J'aurais une ou deux choses à dire à ce sujet.

Tout d'abord, pour ce qui est des aides à la navigation, en fait, en janvier, nous avons annoncé quelque chose de nouveau à ce sujet dans une initiative intitulée « Aides à la navigation au XXI^e siècle (AToN21) ». Cela remplace l'initiative que le comité doit avoir vu qui s'appelait: « Programme de modernisation des aides maritimes ».

Nous avons fait cela pour deux raisons. D'une part, pour pouvoir envisager les choses sur une base nationale plutôt qu'individuelle ou régionale, ce qui, comme l'a signalé la vérificatrice générale, était un des facteurs qui expliquait le succès limité du précédent programme.

Nous fondons cela sur de véritables analyses de rentabilité et nous nous sommes engagés à discuter de tous ces changements avec les usagers, les syndicats, notre personnel afin d'obtenir l'adhésion des intéressés. Très franchement, je voulais que l'on ne voit absolument pas là une tentative de réduire les coûts. Je ne pense pas que l'on puisse proposer simplement cela à nos usagers. Il faut montrer qu'on est là pour améliorer ou maintenir le service, tout en profitant de nouvelles technologies.

J'espère et je pense que dans bien des cas, à long terme, cela permettra aussi de faire certaines économies. Mais lorsque nous disions aux gens que nous devions faire cela pour réduire les coûts, vous comprendrez que nos usagers n'étaient pas prêts à réfléchir à la question avec nous. Nous avons donc décidé de repenser cette initiative et cela devrait nous permettre de réaliser des progrès et à plus long terme de faire certaines économies, mais certainement pas dans le contexte ni dans les délais que nous avons envisagés dans les versions précédentes de ce plan.

Le président: Monsieur Da Pont, je sais que M. Cuzner a une question à vous poser mais j'aimerais vous en poser une moi-même d'abord.

Une partie des mesures de réduction de coûts prises par la Garde côtière ont consisté à remplacer beaucoup d'emplois permanents à plein temps par des emplois pour une période déterminée. Vous avez parlé de recrutement et du nombre de cadets que vous diplômerez et cela peut s'appliquer à certains de ces cadets qui entreront dans le corps des officiers, si vous voulez, mais qu'en est-il des matelots de pont? Des équipages? A-t-on réfléchi à l'expertise et au professionnalisme de ce groupe qui pour beaucoup, en passant, deviendront officiers et à la possibilité de les former pour qu'ils deviennent des employés permanents à plein temps plutôt que des employés temporaires comme ils le sont actuellement?

Comm. George Da Pont: Oui, absolument. En fait, j'ai déjà eu des entretiens avec les agents négociateurs concernés afin de constituer avec eux une équipe de relève permanente pour l'équipage de navires qui pourrait remplacer les employés pour une période déterminée ou occasionnelle dans ce secteur afin, comme vous l'avez indiqué, que nous ayons de meilleures garanties d'emploi à donner à ces gens-là mais également pour justifier des investissements plus importants dans la formation puisqu'il s'agirait d'employés à plein temps.

Nous espérons pouvoir mettre rapidement ce programme au point en collaboration avec les agents négociateurs.

Le président: Merci.

Je cède la parole à M. Cuzner, pour une dernière question.

M. Rodger Cuzner: Oui, c'est une dernière question. Elle porte sur quelque chose que M. James Lunney a mentionné.

Madame Fraser, dans votre exposé, vous avez indiqué que la modernisation se faisait lentement.

J'ai pensé à une action entreprise par feu le pape Jean-Paul II. Avant son décès, il avait formulé des excuses à l'endroit d'un groupe de Catholiques grecs à qui du tort avait été fait en 1260. Si l'Église catholique commence tout juste à s'occuper de ces dossiers, je crois que la Garde côtière ne s'en sort pas si mal. On s'en sort plutôt bien, et votre bureau a la capacité de revenir en arrière.

Monsieur Da Pont, je sais que nous n'entreprenons pas des initiatives d'investissements en capital simplement pour économiser de l'argent, mais il s'agit souvent d'une justification. Nous voulons continuer à fournir des services, mais il s'agit souvent d'une justification pour un investissement en capital considérable.

Mais s'agit-il d'une pratique courante, non seulement dans ce cas-ci, mais dans tous les cas, pour votre équipe, de revenir en arrière pour examiner les économies de coûts prévues d'une initiative, puis d'évaluer s'il y a réussite ou non?

• (1300)

Mme Sheila Fraser: Nous nous attendons à ce que les ministères le fassent. S'il s'agit de l'un des objectifs principaux d'un programme, nous nous attendons à ce que tous les ministères établissent les références afin de pouvoir faire le suivi de ces économies et veiller à ce qu'elles soient faites sur une certaine période de temps.

Nous avons examiné plusieurs programmes de ce point de vue. Dans de nombreux cas, et probablement la plupart des cas, nous avons découvert que les ministères ne faisaient pas le suivi. Ils

n'avaient pas établi de références ou ne faisaient pas le suivi au fil du temps.

Si un programme est présenté et que le gouvernement indique qu'il s'attend à voir des économies, nous encourageons souvent le ministère à veiller à mettre en place des mesures adéquates pour être capable de le prouver.

M. Rodger Cuzner: Je crois qu'il s'agissait d'un argument de vente considérable dans le cas de certaines des aides à la navigation. Y a-t-il un système de suivi en place à l'heure actuelle pour suivre ces économies?

Comm. George Da Pont: Il y a un système de suivi pour les économies, mais je crois qu'il n'y a pas eu beaucoup d'économies jusqu'à maintenant.

M. Rodger Cuzner: Il faut peut-être des investissements supplémentaires. Vous avez fait référence à l'infrastructure.

Merci.

Le président: Je voudrais remercier nos témoins de leur présence ici aujourd'hui. Il s'agit d'un sujet extrêmement important et d'actualité.

Nous avons apprécié la discussion. Nous sommes heureux que vous ayez comparu. Merci.

La séance est 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.