



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

## Comité permanent des comptes publics

---

PACP • NUMÉRO 059 • 2<sup>e</sup> SESSION • 41<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le mercredi 13 mai 2015**

**Président**

**M. David Christopherson**



## Comité permanent des comptes publics

Le mercredi 13 mai 2015

• (1530)

[Traduction]

**Le président (M. David Christopherson (Hamilton-Centre, NPDP)):** La 59<sup>e</sup> séance du Comité permanent des comptes publics est ouverte.

Chers collègues, je n'ai rien de particulier à porter à votre attention avant de procéder, à part vous confirmer que nos témoins ont accepté notre invitation à comparaître le lundi 25 mai pour l'étude du chapitre 3 sur les dépenses faites au moyen du système fiscal. Je peux également confirmer la tenue, le 27 mai, d'une audience sur le chapitre 5, comme le comité l'avait ordonné et demandé.

Aujourd'hui, nous allons étudier le chapitre 2, Les rapports exigés des organisations fédérales du rapport du printemps 2015 du vérificateur général du Canada, renvoyé au comité le mardi 28 avril 2015.

Je souligne que Mme Cheng est présente aujourd'hui à titre de vérificatrice générale par intérim.

Madame Cheng, veuillez présenter votre délégation et nous adresser votre déclaration préliminaire.

**Mme Nancy Cheng (vérificatrice générale adjointe, Bureau du vérificateur général du Canada):** Merci, monsieur le président.

[Français]

Je vous remercie de nous donner l'occasion de discuter avec vous du rapport que le vérificateur général a déposé au printemps 2015 et qui est intitulé « Les rapports exigés des organisations fédérales ».

Je suis accompagnée des responsables de l'audit, soit le directeur principal, John Affleck, et le directeur, Colin Meredith.

Cet audit a porté sur les exigences récurrentes en matière de rapports établies par le Conseil du Trésor, la Commission de la fonction publique du Canada et la législation. Nous avons effectué cette mission en réponse aux préoccupations qui existent depuis longtemps au sujet du fardeau que les exigences en matière de rapports imposent aux ministères et aux organismes fédéraux ainsi qu'aux sociétés d'État.

L'objectif général était de déterminer si certaines exigences imposées aux organisations fédérales avaient contribué avec efficacité à la reddition de comptes et à la transparence, et si elles avaient généré de l'information utilisée dans la prise de décisions portant sur l'élaboration de politiques et la gestion de programmes. Dans l'ensemble, nous avons constaté que les rapports qui visent à soutenir la reddition de comptes et la transparence étaient utilisés à ces fins.

Nous avons aussi constaté que les organismes centraux avaient établi des objectifs et des échéanciers clairs pour les exigences en matière de rapports que nous avons sélectionnées, et qu'ils avaient fourni des indications et du soutien aux organisations fédérales pour les aider à les respecter.

Cependant, en ce qui a trait à l'efficacité des rapports exigés, nous avons constaté que ni le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada ni la Commission de la fonction publique du Canada n'avaient déterminé ce qu'il en coûte en efforts et en argent pour se conformer aux exigences que nous avons examinées. À notre avis, le fait de savoir ce qu'il en coûte en efforts et en argent pour satisfaire aux exigences en matière de rapports permettrait d'obtenir une meilleure appréciation des ressources que les organisations fédérales doivent y consacrer et de pouvoir faire en sorte d'adapter les exigences en conséquence.

[Traduction]

De plus, nous avons constaté que le Secrétariat du Conseil du Trésor n'avait pas tenu un répertoire et un calendrier des 60 exigences récurrentes en matière de rapports découlant de ses politiques, directives et normes. Cette information pourrait, d'une part, aider le secrétariat à se pencher sur le fardeau qu'imposent les exigences et, d'autre part, aider les organisations à produire les rapports exigés de manière efficace.

Le secrétariat a adapté, dans certains cas, les exigences en matière de rapports en fonction de la taille et du mandat des organisations à l'étape de la définition des exigences et lors d'examen subséquents. Cependant, nous avons constaté que la plupart des exigences s'appliquaient de la même manière à toutes les organisations, peu importe leur taille et leur mandat. Par exemple, la Commission canadienne des affaires polaires, une petite organisation qui comptait 11 employés, devait présenter 25 rapports annuels ou trimestriels.

Nous avons remarqué que l'efficacité et l'utilité des rapports financiers trimestriels pourraient être améliorées pour mieux appuyer la reddition de comptes au Parlement. Nous n'avons recensé qu'un seul utilisateur régulier des informations présentées dans ces rapports, à savoir le Bureau du directeur parlementaire du budget. Ce dernier les utilisait pour préparer, en cours d'exercice, les évaluations des dépenses destinées aux parlementaires.

Des huit rapports que nous avons examinés, six visaient à assurer la reddition de comptes et la transparence. Nous avons observé que des organisations fédérales préparaient ces rapports. Cependant, elles ne préparaient pas les deux autres dont le but était de soutenir la prise de décisions internes.

Nous avons remarqué que 20 % des plans ministériels d'investissement n'avaient pas été préparés comme il se doit. Nous avons aussi constaté qu'environ la moitié des plans de sécurité ministériels qui devaient être produits au plus tard en juin 2012 n'étaient pas terminés au moment de notre audit. L'objectif des plans de sécurité ministériels est de contribuer à la prise de décisions internes en donnant une vue complète des exigences en matière de sécurité des organisations fédérales.

De plus, nous avons constaté que le Secrétariat du Conseil du Trésor n'avait pas profité de la possibilité d'utiliser l'information contenue dans les plans de sécurité ministériels. Par exemple, bien qu'il ait examiné les plans reçus et les ait utilisés pour appuyer son examen des politiques, il n'a pas utilisé l'information contenue dans ces rapports pour mettre en évidence des problèmes de sécurité de vaste portée au sein du gouvernement.

Dans le rapport, nous avons formulé six recommandations en vue d'améliorer l'efficacité et l'utilité des rapports exigés. Le secrétariat et la commission ont accepté nos recommandations.

● (1535)

Ainsi se termine, monsieur le président, ma déclaration préliminaire. C'est avec plaisir que nous répondrons aux questions des membres du comité.

Je vous remercie.

**Le président:** Très bien, comme toujours. Merci infiniment.

Nous allons maintenant passer à Mme Donoghue, qui est présidente intérimaire de la Commission de la fonction publique du Canada.

Bienvenue. Veuillez présenter votre délégation et prononcer votre déclaration préliminaire.

[Français]

**Mme Christine Donoghue (présidente intérimaire, Commission de la fonction publique du Canada):** Merci, monsieur le président.

[Traduction]

Je voudrais présenter M. Michael West, notre directeur général, Délégation et responsabilisation, qui m'accompagne.

Nous vous remercions de nous accueillir et de nous offrir cette occasion de participer au travail du comité au sujet du chapitre 2 du Rapport du vérificateur général.

Comme l'indique ce rapport, la Commission de la fonction publique est responsable de promouvoir et de protéger les nominations fondées sur le mérite qui sont exemptes de toute influence politique et, de concert avec les autres intervenants, de préserver l'impartialité de la fonction publique.

La CFP est comptable au Parlement de la protection de l'intégrité du système de dotation dans la fonction publique ainsi que de l'impartialité politique des fonctionnaires. Nous rendons compte, de façon indépendante, de ces questions au Parlement.

Les modifications apportées en 2005 à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique ont permis d'établir un régime de dotation fondé sur des valeurs qui délègue encore plus de responsabilités aux administrateurs généraux. La CFP remplit son mandat en déléguant ses pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux et en mettant à leur disposition des lignes directrices, des conseils et des outils pour les habilités à exercer les pouvoirs qui leur ont été délégués. Nous avons déjà signé des ententes de délégation avec 80 organisations.

Depuis 2005, le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation permet de préciser les attentes de la CFP concernant la bonne gestion des activités de nomination, en plus de définir le cadre de surveillance pour l'évaluation du rendement en dotation. La CFP a assuré la supervision du système de dotation en menant régulièrement des activités de surveillance, de vérification et d'enquête, selon les besoins.

Les administrateurs généraux ont rempli le formulaire d'autoévaluation du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation pour rendre compte du rendement de leur organisation. Ces formulaires donnent à la commission l'occasion d'évaluer le rendement des organisations par rapport au Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation, en plus de communiquer un rapport de rétroaction annuel aux administrateurs généraux.

[Français]

Compte tenu du rendement global du système de dotation, nous avons mis davantage l'accent sur les améliorations continues et avons réduit les exigences en matière de rapports imposées aux ministères et organismes. Notre système de dotation, qui est à maturité, nous a permis d'adopter un modèle de responsabilisation encore plus efficace et efficient.

Les efforts déployés par la commission afin de réduire les exigences en matière de rapports ont été soulignés dans le rapport du vérificateur général. Nous avons établi un cadre de responsabilisation en consultation avec les principaux intervenants internes et externes, y compris avec les administrateurs généraux. Nous l'avons simplifié et l'avons rendu plus ciblé. En 2013-2014, il comportait 12 indicateurs, alors qu'il en avait 29 dans les années précédentes.

Plus court et plus concis, le rapport est un outil de gestion encore plus efficace et utile pour les administrateurs généraux et pour la commission. La réduction de notre empreinte en matière de rapports permettra aux organisations de concentrer leurs efforts sur la gestion des risques, des réalités opérationnelles et des défis de dotation particuliers de leur organisation.

J'aimerais aussi ajouter, monsieur le président, que nous employons un système de délégation complète de la dotation depuis près de 10 ans. Notre système de dotation est bien rodé et continue d'évoluer.

● (1540)

[Traduction]

Les organisations renforcent leurs ressources internes afin de surveiller leurs propres processus de dotation, et nous sommes convaincus que cette démarche contribuera à améliorer l'efficacité et l'efficacité du système. La Commission de la fonction publique est prête et est en mesure d'aider les organisations à développer encore davantage leurs ressources internes pour qu'elles soient davantage axées sur leurs besoins. Parallèlement, nous avons déployé des efforts considérables afin de renforcer nos propres ressources internes pour nous permettre de mieux employer les données sur la dotation compilées par la commission. Cette mesure nous a permis de réduire encore davantage les exigences en matière de rapports, tout en assurant la responsabilisation générale du système.

Comme je l'ai mentionné plus tôt, nos activités de vérification et d'enquête fournissent aussi de précieux renseignements sur les activités de dotation. De plus, le sondage sur la dotation mené par Statistique Canada nous permet d'obtenir de la rétroaction des gestionnaires d'embauche ainsi que des postulants au sujet de leur expérience à titre d'utilisateur du système de dotation. Au lieu de s'adresser à la Commission de la fonction publique pour obtenir les statistiques sur leurs activités de dotation dans le cadre du cycle de rapport annuel, les organisations peuvent maintenant avoir accès aux plus récentes données sur la dotation sur notre portail en ligne.

[Français]

Lorsque nous relevons des problèmes, nous travaillons en temps réel avec les organisations pour régler la situation le plus rapidement possible. Nous nous tournons donc de plus en plus vers une approche axée sur l'identification des problèmes systémiques horizontaux.

Dans le cadre de nos activités, qu'il s'agisse de liaison externe ou de surveillance, nous nous efforçons de tirer profit des leçons apprises, de cibler les points à améliorer et de prendre toutes les mesures concrètes qui s'imposent à cet égard. Nous continuons de promouvoir les pratiques exemplaires et d'appuyer l'amélioration continue des services. Nous continuons aussi d'adapter nos exigences pour tenir compte des recommandations du vérificateur général.

Cette année, par exemple, nous avons demandé aux organisations d'axer leur rapport d'évaluation uniquement sur trois indicateurs clés dans les secteurs les plus pertinents, et ce, selon nos informations intégrées au sein de la commission. Il s'agit des qualifications relatives aux langues officielles, des améliorations continues identifiées lors de nos vérifications et du respect des droits de priorité.

[Traduction]

Vous savez sans doute que la Commission de la fonction publique est responsable de l'administration des droits de priorité et que nous travaillons en étroite collaboration avec les ministères et organismes pour nous assurer que les droits des bénéficiaires de priorité sont respectés. Cette collaboration étroite sera cruciale pour appuyer la mise en oeuvre de la Loi sur l'embauche des anciens combattants, qui facilitera l'accès aux emplois dans la fonction publique pour les anciens combattants libérés pour des raisons médicales.

[Français]

J'en arrive maintenant à la recommandation du vérificateur général concernant l'adaptation systématique des exigences en matière de rapports, selon le niveau d'effort requis, ainsi que le coût et l'utilité des rapports. La commission est à revoir ses lignes directrices et ses cadres de surveillance. Des consultations sont en cours auprès des ministères et des organismes fédéraux.

Nous comptons simplifier nos lignes directrices afin d'éviter les doublons et de réduire les chevauchements, tout en revenant aux fondements de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Nous tenons aussi à appuyer une intégration accrue de nos données sur les activités de dotation pour aider les organisations et la commission à cerner les changements requis afin d'améliorer la gestion et le rendement des activités de dotation.

• (1545)

[Traduction]

Nous envisageons aussi de supprimer certaines exigences inutiles et tiendrons compte du niveau d'effort requis, ainsi que du coût et de l'utilité de tous les rapports exigés. Nous prévoyons que les exigences en matière de rapports seront réduites, ce qui permettra d'alléger la charge de travail des organisations et de réduire leurs coûts de production. Lorsque les renseignements disponibles sur les activités de dotation seront pleinement intégrés, ces données seront plus utiles aux organisations. Nous en sommes encore aux premières étapes, mais nous pensons qu'une intégration accrue des fonctions liées à l'élaboration des lignes directrices et aux activités de surveillance offrira bien d'autres occasions d'améliorer l'efficacité et l'efficacité des services de dotation.

En conclusion, monsieur le président, j'aimerais souligner que nous continuerons de travailler en étroite collaboration avec les ministères et organismes pour faciliter la mise en place d'une culture organisationnelle axée sur la prévention du risque. Nous continuerons aussi d'assumer notre responsabilité fondamentale qui est d'exercer, pour le compte du Parlement, une surveillance indépendante de l'intégrité du système de dotation fondé sur le mérite et de l'impartialité politique de la fonction publique.

Je répondrai avec plaisir à vos questions.

Merci.

**Le président:** Très bien. Merci.

Passons maintenant au Secrétariat du Conseil du Trésor; je vois que c'est M. Roger Scott-Douglas, secrétaire adjoint, Priorités et planification, qui va prendre la parole.

Je vous demanderais à vous aussi de présenter votre délégation, puis de lire votre déclaration préliminaire, monsieur. Vous avez maintenant la parole.

**M. Roger Scott-Douglas (secrétaire adjoint, Priorités et planification, Secrétariat du Conseil du Trésor):** Merci beaucoup, monsieur le président. Nous sommes ravis, nous aussi, de témoigner et d'aider le comité du mieux que nous le pouvons à faire cet important travail. Je suis particulièrement heureux d'être ici pour parler du rapport récemment déposé par le vérificateur général sur les rapports exigés des organisations fédérales.

Bill Matthews, contrôleur général du Canada, et Rita Whittle, qui est directrice exécutive de la Sécurité et de la gestion des identités à notre Direction du dirigeant principal de l'information du Secrétariat du Conseil du Trésor, m'accompagnent.

[Français]

J'aimerais tout d'abord remercier le Bureau du vérificateur général pour son rapport et ses recommandations. Les enjeux examinés revêtent une importance déterminante. L'établissement de rapports est la pierre angulaire de la responsabilisation, de la transparence et de l'ouverture.

[Traduction]

Il incombe au Conseil du Trésor d'établir les règles et les exigences en matière de gestion des finances, du personnel et de l'administration, à l'échelle du gouvernement.

À titre d'organe administratif du Conseil du Trésor, le secrétariat appuie les administrateurs généraux qui, à titre d'administrateurs des comptes, doivent mettre en oeuvre les politiques du Conseil du Trésor au sein de leurs ministères et de leurs organismes respectifs et veiller au respect des exigences connexes. Dans ce contexte, le secrétariat exige et recueille certains renseignements de la part des ministères, comme l'exigent les politiques du Conseil du Trésor, afin de démontrer la conformité et la présence des pratiques de gestions prévues.

[Français]

En outre, le secrétariat recueille des renseignements à l'appui des exigences législatives et parlementaires. Parmi les exemples figurent les données touchant le Budget principal des dépenses. Quoique le secrétariat collabore avec les ministères et les organismes afin de réduire le fardeau lié à la prestation des renseignements de base, comme nous n'avons aucun pouvoir sur les exigences relatives à ces rapports, elles ne sont pas visées par cet audit.

[Traduction]

Le secrétariat est conscient du fait que la préparation et la présentation des rapports peuvent constituer un fardeau pour les ministères. Reconnaisant cet état de fait, le Conseil du Trésor a donné au secrétariat une directive officielle en matière de rapports par l'intermédiaire du Cadre principal des politiques, qui est au cœur même de la suite des politiques du Conseil du Trésor. Le cadre comprend un ensemble de principes redditionnels judicieux qui prévoit que les exigences en matière de rapports doivent: respecter les responsabilités et les obligations de supervision des administrateurs généraux; avoir un objectif clair; viser à recueillir rapidement des renseignements utiles qui permettent d'atteindre l'objectif fixé; et être efficaces. Le coût pour créer et soumettre les renseignements doit être minimal; mettre à profit les sources de données existantes et ne pas faire double emploi avec des exigences déjà en place.

[Français]

À titre d'exemple de l'engagement du secrétariat à l'égard de ces principes, bien qu'il faudra du temps pour mettre ces systèmes en oeuvre, au lieu de demander aux ministères de produire des rapports, nous concevons des systèmes dans lesquels figurent déjà les renseignements que nous pouvons extraire pour préparer un rapport.

Comme le montrent le rapport et les recommandations du Bureau du vérificateur général, nous reconnaissons qu'il est possible de faire mieux et que nous pouvons prendre des mesures immédiatement à cet égard. À cette fin, le secrétariat s'engage à perfectionner sa suite de politiques afin de trouver le juste équilibre entre le fardeau lié à l'établissement des rapports et l'utilité de ceux-ci.

• (1550)

[Traduction]

Dans le cadre de sa planification pour l'avenir, le secrétariat a préparé un plan d'action de la direction qui a été présenté au vérificateur général et au comité.

J'aimerais en profiter pour vous présenter quelques points saillants.

Le secrétariat met à jour ses directives afin de veiller à ce qu'on tienne compte non seulement de l'effort, du coût et de la valeur liés au rapport, mais également de la taille et du mandat des organisations déclarantes au moment de concevoir une exigence redditionnelle.

Le secrétariat dresse aussi la liste de tous les rapports pouvant être consultés par le public.

Il examine les lignes directrices liées au plan de sécurité ministériel afin d'appuyer les ministères de manière efficace dans le cadre de l'élaboration et de la tenue à jour de leurs plans et de la rédaction de rapports connexes.

Enfin, le secrétariat évalue de nouveaux mécanismes sur le plan de la faisabilité afin de répondre de manière plus efficace aux exigences redditionnelles trimestrielles.

Je vous remercie de votre temps, monsieur le président. Mes collègues et moi-même serons heureux de répondre à toutes les questions du comité, si nous le pouvons.

**Le président:** C'est très bien. Merci.

Sans plus tarder, nous allons suivre la rotation habituelle. Notre premier intervenant sera M. Woodworth. Vous avez maintenant la parole, monsieur.

**M. Stephen Woodworth (Kitchener-Centre, PCC):** Comme toujours, je remercie le vérificateur général, la vérificatrice générale adjointe et le personnel, de même que les représentants ministériels.

Je souhaite poser des questions concernant les plans de sécurité ministériels. Pardonnez-moi si je suis un peu naïf, mais je remarque, madame Whittle, que votre titre contient le mot « sécurité ». Cela signifie-t-il que je devrais adresser les questions au sujet des plans de sécurité ministériels à vous, ou dois-je les poser à un autre groupe?

**M. Roger Scott-Douglas:** Nous ferons tout notre possible pour répondre à vos questions, monsieur Woodworth.

**M. Stephen Woodworth:** Dans ce cas, je vais commencer par vous, monsieur Scott-Douglas.

Pouvez-vous me dire à quoi servent les plans de sécurité ministériels?

**M. Roger Scott-Douglas:** Oui. Il importe que tous les ministères et organismes aient une idée claire des risques généraux auxquels leur organisation fait face, qu'ils s'assurent que les mesures prises pour contrer ces risques correspondent à leurs priorités organisationnelles.

Ces plans permettent aux responsables de s'assurer que leur ministère est doté des processus de gouvernance interne et de planification générale nécessaires pour faire ce qu'il faut afin de veiller à la sécurité, à des choses comme l'obtention adéquate de l'information, pour s'assurer qu'ils possèdent des choses comme des plans de continuité des activités, ainsi que les bons types de sécurité physique et de cybersécurité. Tous ces éléments importants sont rassemblés dans un plan intégré, que le plan de sécurité ministériel vise à assurer.

**M. Stephen Woodworth:** Les plans de sécurité ministériels sont-ils requis chaque année?

**M. Roger Scott-Douglas:** Il s'agit de documents évolutifs, je pense que c'est la meilleure façon de le décrire. Il importe toujours, dans tous les domaines de la gestion, mais surtout dans les domaines de la sécurité, de se tenir à jour au sujet des questions qu'on doit régler. La meilleure description de ces plans, c'est qu'il s'agit d'un document en évolution constante.

Au sein de leur organisation, les administrateurs généraux doivent s'assurer que la planification est effectuée conformément à la Politique sur la sécurité du gouvernement et que ces plans sont tenus à jour.

**M. Stephen Woodworth:** Quand le vérificateur général nous dit qu'environ la moitié des plans de sécurité ministériels qui devaient être présentés au plus tard en juin 2012 n'avaient pas été achevés au moment de l'audit, cela signifie-t-il que la moitié des ministères n'ont aucun plan de sécurité ministériel?

**M. Roger Scott-Douglas:** Non, ce n'est pas ce que cela veut dire. À ce moment-là précisément, on avait constaté qu'environ 50 % des plans des ministères visés avaient fait l'objet d'une approbation par leur administrateur général.

Actuellement, une proportion se rapprochant des 80 % des ministères ont un plan qui a été approuvé ou qui est à l'état de maturité, et pas moins de 64 % des administrateurs généraux les ont approuvés.

Dans le cas des grands ministères et organismes, où on pourrait avoir des préoccupations particulières, nous pouvons vous dire que le plan de sécurité de l'ensemble de ces ministères et organismes est entre les mains de leur administrateur général et que près de 80 % les ont approuvés.

•(1555)

**M. Stephen Woodworth:** La sécurité physique ou la cybersécurité d'un ministère dépend-elle entièrement du contenu du plan de sécurité ministériel?

**M. Roger Scott-Douglas:** Il compte pour une partie très importante, mais certainement pas pour l'entièreté de la sécurité. Je pense qu'il est important de souligner que le vérificateur général n'a pas vérifié les pratiques de sécurité ministérielles. Il n'a pas vérifié les mesures particulières prises pour assurer cette sécurité dans tous les aspects importants que j'ai mentionnés.

La mesure dans laquelle les plans ministériels avaient été approuvés par leur administrateur général avait fait l'objet d'un audit.

Beaucoup de pratiques importantes sont appliquées continuellement tous les jours afin d'assurer la sécurité des ministères dans tous ces domaines importants.

**M. Stephen Woodworth:** Madame Cheng, est-il exact que le vérificateur général n'a vérifié les pratiques de sécurité d'aucun ministère?

**Mme Nancy Cheng:** C'est exact, monsieur le président. Nous n'avons pas vérifié les pratiques de sécurité. L'audit était axé sur l'exigence redditionnelle et visait à déterminer si les plans de sécurité ministériels avaient été officiellement approuvés. Au moment de l'audit, environ la moitié des plans de sécurité ministériels n'avaient pas été approuvés.

**M. Stephen Woodworth:** Cela n'équivaut toutefois pas au fait de dire que la moitié des ministères et organismes ont des lacunes importantes au chapitre de leur sécurité, n'est-ce pas? Je veux clarifier cette question.

**Mme Nancy Cheng:** Nous ne pouvons pas formuler de commentaire à ce sujet, car nous n'avons pas examiné ces pratiques.

**M. Stephen Woodworth:** Très bien, merci beaucoup.

Et...

**Le président:** Désolé, monsieur Woodworth, votre temps est écoulé.

Monsieur Allen, vous avez maintenant la parole.

**M. Malcolm Allen (Welland, NPD):** Je remercie tous les témoins de leur présence.

Monsieur Scott-Douglas, je voudrais poursuivre sur le thème que mon collègue M. Woodworth a abordé, c'est-à-dire la question de la sécurité... Quoique, comme l'a souligné Mme Cheng, il s'agit en réalité de l'examen par le vérificateur des processus et des plans; il s'agit non pas de la mise en oeuvre de ces processus et plans, mais de la présence ou de l'absence d'un plan de sécurité structuré. J'ai noté rapidement ce que j'ai cru vous entendre dire. Même si le vérificateur général a vérifié pour voir si tout allait être mis à jour au plus tard en 2012, vous dites maintenant que 80 % des plans sont approuvés et que 64 % ont reçu l'approbation de l'administrateur général. Est-ce exact?

**M. Roger Scott-Douglas:** Des plans visés par la politique de sécurité du gouvernement du Canada, c'est exact.

**M. Malcolm Allen:** Madame Cheng, vous avez étudié cette question pendant une période qui s'est étendue jusqu'à 2014. Vous avez vérifié si ces plans allaient être mis à jour au plus tard en 2012. Je pense avoir lu dans votre rapport qu'environ la moitié l'avaient été en 2012. Est-ce exact?

**Mme Nancy Cheng:** Oui, c'est exact.

J'essaie seulement de trouver la période visée par l'examen. Habituellement, elle figure au dos...

**M. Malcolm Allen:** Je crois qu'elle s'étend jusqu'en mars 2014.

**Mme Nancy Cheng:** Bien.

Au moment où nous avons effectué l'audit, nous avons découvert qu'environ la moitié des ministères et organismes avaient un plan approuvé. Cet audit doit remonter à la source de l'exigence, en fait. La Politique sur la sécurité du gouvernement a été approuvée en 2009. Par la suite, on a émis une directive selon laquelle les ministères et organismes devraient préparer ces genres de plans.

En réalité, il s'agit d'un outil pour aider les responsables à établir leur position de risque afin qu'ils puissent comprendre ce à quoi ils font face, de l'aspect physique à l'aspect financier, ainsi que du point de vue de la cybersécurité, pour s'assurer qu'ils ont un portrait complet de la situation et qu'ils disposent d'un plan leur permettant d'atténuer les divers risques auxquels ils pensent pouvoir être exposés. Cet outil les aide à tout organiser afin qu'ils sachent de quoi ils disposent et qu'ils puissent assurer la gestion en conséquence.

La politique et la directive étaient en place en 2009. Vu qu'il s'agissait d'un exercice important, on a laissé aux ministères et aux organismes du temps pour dresser le plan. C'est pourquoi il n'a pas été exigé avant juin 2012.

Dans le rapport, nous soulignons que le Secrétariat du Conseil du Trésor a également effectué un certain suivi en cours de route et qu'il a tenté de voir si les choses avançaient bien. Les ministères et les organismes n'étaient pas particulièrement rapides pour ce qui est d'établir les plans. À la fin de la période visée par l'audit, nous avons vu qu'environ la moitié d'entre eux avaient achevé leur plan.

Maintenant, comme nous n'avons pas examiné les pratiques ni étudié l'état des plans inachevés, nous ne connaissons pas leur degré de maturité. Le Secrétariat du Conseil du Trésor possède probablement des renseignements plus à jour et est peut-être susceptible de nous aider à cet égard.

**M. Malcolm Allen:** Je pense que c'est de là que viennent les 64 % qui ont été approuvés. Nous sommes passés de 50 à 64 %, il semblerait, par rapport à ce qui aurait dû être 100 % en 2012. Je suppose que nous avançons millimètre par millimètre. J'aurais du mal à dire que nous avançons lentement, car ce serait trop rapide. Il y a un mouvement progressif mais il est trop lent.

On ne manque pas de données probantes de l'année dernière — pas dans le rapport, je dois l'admettre — concernant des cyberinfractions dans certains des ministères que vous avez examinés dans le cadre de cet audit, madame Cheng. Je souscris à l'opinion de mon bon ami et collègue M. Woodworth selon laquelle il ne s'agit pas seulement de cyberinfractions, mais il est clair que c'est l'aspect le plus flagrant en ce qui a trait à la protection des données qui sont confidentielles.

L'année dernière, nous l'avons vu clairement à Transports Canada. Il s'agit de l'un des ministères qui était inclus dans cet audit et dont on parle.

Monsieur Scott-Douglas, savez-vous si Transports Canada a terminé son plan? S'est-il rendu à la fin du processus? Fait-il partie des 64 % dont le plan a été approuvé?

Je vous vois acquiescer, alors...

•(1600)

**M. Roger Scott-Douglas:** Oui, c'est de la communication non verbale.

**M. Malcolm Allen:** Je vous en remercie.

**M. Roger Scott-Douglas:** Il fait partie de la catégorie des grands ministères et organismes. Son plan de sécurité ministériel a été approuvé par son administrateur général, oui.

**M. Malcolm Allen:** Merci.

Puisque nous étudions les plans de sécurité, l'une des choses que je trouve troublantes, à vrai dire, c'est la vitesse à laquelle nous avançons, monsieur Scott-Douglas. Je reconnais, monsieur, que vous n'êtes pas responsable de rédiger ces plans pour tous ces ministères. Ils vous rendent des comptes pour vous indiquer s'ils les ont établis ou non. Je comprends cela. Ce serait bien que des représentants des ministères soient ici pour nous permettre de comprendre exactement pourquoi ils sont si lents. Il est clair que, si c'est vraiment d'une importance cruciale et que le Secrétariat du Conseil du Trésor met beaucoup l'accent dessus... Vous avez chargé une personne de voir à la sécurité. Pourquoi les choses avancent-elles si lentement, alors qu'on a vraiment l'impression qu'il faut que ce soit fait, qu'il est très important que ce soit fait?

De 2012 à 2015, nous avons littéralement monté de 14 %. Ce n'est pas tout à fait vrai; ce n'est que 14 % de plus que cela. Si on fait une ventilation, c'est moins: une augmentation d'environ 7 %. Avez-vous une idée, monsieur, de la raison de cette lenteur?

**M. Roger Scott-Douglas:** Non. C'est une très bonne question, monsieur Allen.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor est également préoccupé par la cadence. Nous travaillons constamment avec les ministères. Nancy a indiqué qu'on faisait un suivi constant, et nous avons pris un certain nombre d'autres mesures afin de tenter de soutenir les ministères et les organismes à cet égard. Nous avons travaillé là-dessus. Des lignes directrices ont été publiées afin de soutenir les ministères dans le cadre de l'élaboration de leur plan de sécurité. De plus, des séminaires ont été tenus. Récemment, on a tenu un séminaire sur la sécurité afin de faire avancer les choses. Il y a des ateliers. Nous avons élaboré des modèles améliorés.

J'ajouterais peut-être seulement, entre parenthèses — et il s'agit en fait d'un grand thème du rapport du vérificateur général —, que nous prêtons une attention particulière à la progression des petits ministères et organismes et que nous appuyons leur capacité de rédiger ce genre de rapport. C'est une caractéristique sur laquelle nous allons continuer d'insister, pas seulement dans les plans de sécurité des ministères, mais à l'égard d'autres exigences redditionnelles également. On procéderait à certaines adaptations et à certaines modifications pour tenter de les soutenir.

**Le président:** D'accord. Merci. Le temps est écoulé.

Monsieur Albas, vous avez la parole.

**M. Dan Albas (Okanagan—Coquihalla, PCC):** Je veux remercier tous nos témoins du travail qu'ils font pour notre grand pays.

Je vais commencer ma série de questions en m'adressant à M. Scott-Douglas.

Monsieur Scott-Douglas, tout d'abord, dans ce rapport, on discute beaucoup des plans d'investissement. S'agit-il là d'une caractéristique relativement nouvelle des exigences redditionnelles? Vous pourriez peut-être commencer par nous expliquer ce qu'est un plan d'investissement et en quoi ce plan aide les ministères à planifier leurs besoins à venir.

**M. Roger Scott-Douglas:** Nous serions heureux de donner cette explication. Cette question relève du bureau de Bill Matthews, contrôleur général. Je pense que Bill serait heureux de vous décrire ce plan, monsieur Albas.

**M. Bill Matthews (contrôleur général du Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor):** Monsieur le président, la Politique sur la planification des investissements existe maintenant depuis environ 2007. J'insisterais toutefois sur le fait qu'elle a été mise en oeuvre par morceaux. Il y a eu environ trois grandes étapes au cours du processus. La pleine conformité est établie depuis un certain nombre d'années. Ce que nous souhaitons, c'est que les ministères établissent les coûts liés à leurs investissements majeurs prévus et les communiquent au Conseil du Trésor. Cela englobe tous les aspects des investissements prévus, y compris les coûts liés au cycle de vie. Il s'agit de prévisions plutôt que de possibilités. Ce qu'il fait, en réalité, c'est souligner l'importance d'un document de planification au sein du ministère.

En réalité, la valeur de cette politique tient à trois grands avantages. Premièrement, on obtient au bout du compte un plan que le Secrétariat du Conseil du Trésor peut surveiller. Deuxièmement, de mon point de vue, l'avantage qu'elle procure aux ministères est qu'elle leur fait suivre un processus de planification et les amène à s'assurer qu'ils ont un mécanisme de gouvernance, les bonnes priorités et des bons investissements, des choses de ce genre. Troisièmement, si on a un plan, cela signifie qu'on fait l'objet d'un peu moins de surveillance de la part du Conseil du Trésor. Si on n'en a pas, cela signifie qu'il faut s'adresser au Conseil du Trésor pour une certaine surveillance toutes les fois qu'on mène un projet de plus de 1 million de dollars. Si un plan est en place, en fait, il nous rend plus efficace, nous aussi.

● (1605)

**M. Dan Albas:** D'accord. Au départ, le rapport m'a donné l'impression que ce plan visait à aider les ministères à planifier leurs investissements sur une période plus longue, mais vous ajoutez le fait qu'il y a également un volet relatif à la gouvernance. Pouvez-vous expliquer ce volet un peu plus en détails?

**M. Bill Matthews:** Bien sûr. Il y a deux ou trois éléments. Tout d'abord, le plan s'étend sur une période quinquennale, mais il est censé être mis à jour tous les trois ans, car les plans évoluent. Il s'agit d'un horizon de planification sur cinq ans. C'est important parce que, dans le cadre du processus de gouvernance, on a une vision à long terme des plans d'investissement. Le volet de la gouvernance permet de s'assurer que, du point de vue du ministère et du point de vue de la surveillance, au centre, nous savons quelles sont les priorités du ministère, où il investit et s'il peut se permettre les investissements qu'il effectue.

**M. Dan Albas:** Plus de la moitié des organisations interrogées par le Bureau du vérificateur général ont commenté que le degré d'utilité des plans ministériels d'investissement était peu élevée. C'est au paragraphe 2.79. Comme ces plans sont prévus aux fins du processus décisionnel interne comment pourrait-on — selon vous — les améliorer afin qu'ils soient plus utiles pour les ministères et qu'ils tiennent compte des recommandations du vérificateur général?

**M. Bill Matthews:** Il s'agissait d'un volet très intéressant du rapport du Bureau du vérificateur général.

Ce que nous avons découvert en effectuant un certain suivi — parce que, honnêtement, j'ai été un peu surpris par ce constat, c'est que les grands ministères le trouvent plus utile que les petits. C'est tout à fait logique, puisque les grands ministères font des investissements plus importants que les petits. S'il y a quelque chose à rectifier, ce serait peut-être d'assouplir encore plus les exigences imposées aux petites organisations, mais les ministères qui tendent à faire des investissements importants le trouvent plus utiles que les petits.



La deuxième chose, c'est que le processus a une valeur intrinsèque. Le fait de s'assurer qu'on a mené à bien un processus panministériel afin d'établir les priorités est un processus utile en soi. Comme le rapport le mentionne également, le SCT utilise beaucoup l'information dans le cadre de son propre travail, alors elle est utilisée.

**M. Dan Albas:** Monsieur Scott-Douglas, vous avez mentionné dans votre déclaration préliminaire que vous examiniez les efforts déployés, particulièrement en ce qui a trait à la façon d'adapter les exigences redditionnelles à l'organisation qui produira les rapports.

Est-ce que cela correspond à ce que M. Matthews décrit en ce qui concerne le processus relatif aux plans d'investissement?

**M. Roger Scott-Douglas:** Oui, effectivement.

Comme je l'ai mentionné, je pense qu'un principe de base du cadre principal est de voir à cette proportionnalité, d'adapter non seulement les exigences redditionnelles, mais l'ensemble des exigences, au risque et aux facteurs propres aux ministères. Nous intégrons beaucoup cela dans la Refonte de l'ensemble des politiques que nous entreprenons et qui est mentionnée dans le chapitre. Toutes les politiques du Conseil du Trésor — c'est-à-dire les quelque 70 politiques qui existent actuellement — sont analysées de ce point de vue. Un élément important de cette refonte touche les difficultés particulières auxquelles les petits ministères et organismes pourraient faire face, surtout en ce qui a trait à la capacité de produire certains de ces rapports. Dans de nombreux cas, une seule personne joue huit rôles, alors il faut adapter les choses en conséquence.

**Le président:** Mme Cheng voulait avoir la possibilité de formuler un commentaire, elle aussi.

Allez-y, s'il vous plaît.

**Mme Nancy Cheng:** Merci, monsieur le président.

C'est seulement pour peut-être aider à expliquer un point au sujet du plan d'investissement.

Selon moi, relativement à ce que nous avons vu — vous le verrez dans le paragraphe 2.26 —, l'aide doit être accordée davantage aux petits ministères et organismes. Ce que nous avons découvert grâce à notre sondage, c'était qu'environ la moitié des organisations trouvaient qu'elles auraient besoin de plus d'aide — afin de clarifier ce qui constitue un plan complet — et de consignes sur la façon de remplir ces plans d'investissement. Cela explique peut-être en partie pourquoi un moins grand nombre de ces plans avaient été achevés. En outre, peut-être qu'ils le trouvent moins utile parce qu'ils ne comprennent pas pleinement ce qu'on attend d'eux quand on leur demande de rassembler ces renseignements.

**M. Dan Albas:** On en revient à ce que j'ai dit plus tôt, c'est-à-dire que les ateliers, les modèles et l'interaction accrue entre ces petits ministères et vous sont une bonne chose. Par conséquent, dans l'avenir, ce plan aidera les petites organisations à rendre des comptes de façon plus efficiente. Est-ce exact?

**M. Roger Scott-Douglas:** C'est juste.

**Le président:** Poursuivons; nous cédon maintenant la parole à M. Giguère.

[Français]

**M. Alain Giguère (Marc-Aurèle-Fortin, NPD):** Merci, monsieur le président.

Je remercie également nos invités de leur présence parmi nous aujourd'hui.

Vous avez probablement pris connaissance de certains rapports de l'OCDE et d'autres organismes internationaux qui comparent diverses fonctions publiques. Ces documents vous disent-ils quelque chose?

**M. Roger Scott-Douglas:** Oui.

**M. Alain Giguère:** En général, la fonction publique canadienne est très bien cotée pour ce qui est de son intégrité et de son professionnalisme.

Est-ce que quelqu'un parmi vous a établi un lien entre ces excellents résultats et la nature même des rapports qui sont exigés de la part des organismes fédéraux? Pour ce qui est des coûts que cela implique, il faut aussi considérer qu'en réduisant nos normes, nous risquons du même coup de réduire la qualité de nos services, qui sont reconnus à l'échelle mondiale.

• (1610)

[Traduction]

**M. Roger Scott-Douglas:** C'est une question extrêmement importante, monsieur Giguère. Nancy aurait peut-être autre chose à ajouter à cela.

Je ne veux en aucun cas laisser entendre que les efforts déployés en vue de réduire le fardeau redditionnel devraient mettre en péril les exigences importantes relatives à l'atténuation des risques et à l'assurance que nous respectons adéquatement les normes et que les administrateurs généraux des ministères, le Secrétariat du Conseil du Trésor, les ministres du Conseil du Trésor et, en effet, les parlementaires disposent du bon type d'information dont ils ont besoin pour exécuter leurs programmes de façon efficiente et obliger les gens à rendre des comptes appropriés.

De façon générale, le travail de l'OCDE et, en effet, l'orientation du travail effectué au sein du secrétariat en ce moment, portent sur la façon d'élaborer des exigences redditionnelles de manière à s'assurer que les bons risques sont atténués et que le bon type d'excellence est recherché, là où il devrait l'être, sans imposer d'exigences inutiles aux ministères et aux organismes. Il s'agit vraiment d'établir un bon équilibre entre l'assurance du maintien d'une surveillance appropriée du rendement des ministères et le fait de ne pas gêner indûment le travail des gens.

[Français]

**Mme Christine Donoghue:** Si je peux me le permettre, monsieur le président, du côté de la Commission de la fonction publique, il s'agit essentiellement du même concept. Le fait de travailler avec les organisations nous permet de connaître leurs activités. Il peut s'agir de grands ministères ou de petits ministères, mais si nous demandons aux plus petits ministères de produire les mêmes rapports, cela exige énormément de temps et d'efforts de leur part étant donné que leurs activités de dotation sont probablement plus modestes.

Cependant, comme la capacité de ces petits ministères est moins grande, ceux-ci ne sont pas à l'abri du risque. Ainsi, la commission adapte ses services et aide davantage ces petits ministères, qui ont peut-être besoin de plus d'expertise et de conseils sur les politiques qui sont appliquées. Donc, plutôt que de leur demander de travailler à des rapports qui sont peut-être plus longs à faire pour eux, nous leur demandons moins de rapports, mais nous intervenons davantage en temps réel pour les aider à satisfaire aux exigences requises en vertu de la loi ou des politiques établies par la commission.

**M. Alain Giguère:** Madame Cheng, qu'avez-vous à ajouter à cet égard?

[Traduction]

**Mme Nancy Cheng:** Je ne crois pas avoir grand-chose à ajouter.

Essentiellement, je pense que nous ne souhaitons pas baisser la barre. Nous tentons de rendre le processus plus efficace afin que nous puissions continuer d'offrir la même valeur que ces rapports sont censés fournir, c'est-à-dire de faciliter la surveillance, d'aider à s'assurer que les politiques sont respectées et de veiller à ce que l'organisme central dispose de l'information nécessaire pour rendre des comptes au Parlement. Il s'agit non pas d'abaisser la barre, mais plutôt de tenter de comprendre quels pourraient être le coût et l'effort, en conséquence, s'il y a lieu, de tenter de trouver des façons de réduire le fardeau additionnel de ces organisations, car elles doivent s'occuper d'autres affaires, et les ressources sont limitées.

[Français]

**M. Alain Giguère:** Je présume que le fait que vous vouliez conserver ces excellentes normes implique que chaque changement prend un certain temps étant donné qu'en aucun cas vous ne voulez mettre à risque la qualité du travail.

**Mme Christine Donoghue:** Tout à fait.

**M. Alain Giguère:** Il faut donc être patient. La marchandise va être livrée à un moment donné.

**Mme Christine Donoghue:** En effet.

L'important pour la commission est de voir à ce que le système de dotation soit sain, qu'il soit bien utilisé et qu'il se conforme à ce qui était prévu en vertu de la loi. Pour la commission, il est très important de maintenir les standards et de reconnaître les activités qui ont lieu dans les ministères de façon à pouvoir en rendre compte au Parlement.

•(1615)

**M. Alain Giguère:** Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci.

[Traduction]

C'est maintenant le tour du vice-président Carmichael. Vous avez la parole, monsieur.

**M. John Carmichael (Don Valley-Ouest, PCC):** Merci, monsieur le président.

Merci encore à nos témoins d'être ici aujourd'hui.

Je veux remercier le Bureau du vérificateur général pour ce rapport. Je suis une personne qui vient du secteur privé, où la reddition de comptes est très importante, et je me suis conformé aux exigences à ce chapitre dans le passé. Il s'agit de renseignements utiles, et j'aime bien la direction dans laquelle nous allons.

J'aimerais adresser mes questions aux représentants du Conseil du Trésor en particulier, et j'ai l'impression qu'elles concernent probablement M. Matthews, mais, monsieur Scott-Douglas, intervenez si la question s'adresse à vous.

Je me demande si vous ne pourriez pas tout simplement nous décrire le contenu d'un rapport financier trimestriel, comme vous le pouvez. Je sais que les données et l'utilité de ces rapports sont exceptionnelles, mais peut-être que vous pourriez également nous expliquer en quoi les rapports financiers trimestriels des ministères se distinguent plus ou moins de ceux du secteur privé, d'où je viens, et comment nous pourrions en tirer profit.

**M. Bill Matthews:** Bien sûr. Merci pour la question.

Je vais commencer par les grandes similitudes, puis je vais aborder certaines différences précises.

L'idée des rapports financiers trimestriels des ministères vient du Sénat, où le sénateur Segal — si je me souviens bien — avait déposé un projet de loi d'initiative parlementaire. Son idée, c'était que le gouvernement devrait être comme le secteur privé du point de vue des investissements. Si on détient des actions dans le secteur privé — des investissements —, on cherche à connaître les résultats trimestriels de cette entreprise. Quand il regardait sur l'appareil fédéral, il voyait un budget fédéral, c'est-à-dire de l'information sur la planification, des états financiers à la fin de l'exercice, des plans dressés par chaque ministère pour commencer l'exercice, et les résultats à la fin de l'exercice, mais rien au milieu de l'exercice, sauf un rapport mensuel du ministère des Finances. C'était pour l'ensemble du gouvernement. Si on cherchait de l'information relative à chaque ministère durant l'exercice, on ne pouvait rien trouver.

C'était là toute la prémisse. Le gouvernement l'a récupérée dans un projet de loi où il a intégré des exigences relatives aux rapports trimestriels.

Les similitudes sont essentiellement le fait qu'on a un rapport financier, un récit ou un portrait et une analyse qui expliquent ce qui se passe durant le trimestre en question. Le rapport compare le trimestre en cours au même trimestre l'année précédente. Il présente également une analyse des chiffres depuis le début de l'exercice en cours par rapport à ceux de l'exercice précédent. Il s'agit là des similitudes.

La différence tient au fait que, dans le contexte gouvernemental, le Parlement approuve les crédits ministériels. Lorsque nous préparons les exigences relatives à l'état financier trimestriel, nous pensons qu'il serait plus pertinent pour le Parlement de savoir comment les ministères dépensent les crédits qu'il leur a consentis, alors les rapports sont fondés sur l'affectation de crédits. C'est la grande différence.

Si on va dans le secteur privé, on va voir un ensemble complet d'états financiers fondés sur la comptabilité d'exercice intégrale, des bilans, des états des résultats, et le résultat étendu. C'est plus lourd, pour être honnête. L'autre élément qui est lourd dans le secteur privé — parce qu'il y a des investissements en cours de route —, c'est qu'on attend un certain degré d'assurance des vérificateurs, alors que, au gouvernement fédéral, ces états financiers trimestriels sont rendus publics, et le vérificateur général ne les examine pas du point de vue de tout type d'assurance.

C'est la réponse abrégée.

**M. John Carmichael:** Cela vous donnerait-il la possibilité d'être plus efficaces dans la façon dont ces rapports trimestriels sont construits?

**M. Bill Matthews:** Si je devais comparer le secteur privé au secteur public, nous savons que les exigences additionnelles du secteur public sont moins lourdes, en grande partie parce que les rapports sont moins nombreux, d'une part, et qu'il n'y a également aucune exigence relative à l'assurance, d'autre part.

Si je regarde nos sociétés d'État, elles suivent un modèle de comptabilité du secteur privé. Elles y consacrent plus d'efforts que les ministères, car elles suivent le modèle du secteur privé, à l'exception de l'élément de l'assurance, je crois. En moyenne, les sociétés d'État consacrent environ deux fois plus de temps que les ministères à la préparation de leurs états financiers trimestriels.

**M. John Carmichael:** Je sais que ces rapports financiers trimestriels ne représentent clairement qu'un infime segment de l'information que le gouvernement publie chaque année.

Je me demande si vous voudriez bien nous présenter certaines des autres ressources qui sont à notre disposition, en tant que parlementaires et Canadiens, et nous expliquer en quoi cela a rendu notre gouvernement — bien franchement — plus transparent.

**M. Bill Matthews:** Je vais vous décrire l'ensemble du cycle.

J'ai déjà mentionné le budget, qui est notre point de départ. Il s'agit d'un document de planification pour l'ensemble du gouvernement. Ce budget est suivi des budgets des dépenses, lesquels sont soumis au Parlement pour qu'il approuve les crédits consentis aux ministères. On obtient ainsi les ressources de trésorerie pour chaque ministère. Nous les joignons au rapport sur les plans et les priorités de chaque ministère, qui constituent leur document de planification annuel. Ces documents sont suivis de documents relatifs à la situation réelle. C'est un principe fondamental de notre système: un document de planification suivi d'un portrait de la situation réelle. Ce portrait est le rapport ministériel sur le rendement que doit produire chaque ministère.

On a les comptes publics, que le comité connaît très bien, puis, tout au long de l'année, il y a ce qu'on appelle la « revue financière », que le ministère des Finances produit tous les mois. Cette revue présente les résultats financiers de l'ensemble du gouvernement et, depuis quelques années, elle est complétée par les rapports financiers trimestriels qui sont établis en fonction de l'affectation des crédits.

L'autre chose que je devrais ajouter, monsieur le président, c'est que, depuis l'avènement des rapports financiers trimestriels, le Secrétariat du Conseil du Trésor tient une base de données. Elle contient à peu près les mêmes renseignements que les rapports trimestriels, mais aussi d'autres statistiques. Cette base de données est mise à jour tous les trimestres. Elle est ouverte au public. On peut obtenir des données sur les dépenses et sur l'affectation des crédits ainsi qu'un certain nombre de données sur le personnel. Ce qu'on n'a pas, c'est le récit, mais toutes les données s'y trouvent. La base de données existe depuis que ces rapports financiers trimestriels sont prévus par la loi.

• (1620)

**Le président:** Très bien.

Le temps est écoulé. Merci.

Cédons maintenant la parole à la deuxième vice-présidente, Mme Jones.

**Mme Yvonne Jones (Labrador, Lib.):** Je vous remercie tous de votre présence devant le comité des comptes publics aujourd'hui afin de discuter des rapports ministériels, et je vous remercie pour vos exposés.

Je vais commencer par le paragraphe 2.25 du rapport du vérificateur général sur les organisations fédérales. Le rapport mentionne que le Secrétariat du Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique du Canada aident les organisations fédérales à respecter les exigences en matière de rapport en leur fournissant des indications et du soutien. Au paragraphe 2.26, on mentionne que le Conseil du Trésor sait depuis 2013 que les indications portant sur les plans ministériels d'investissement doivent être revues.

J'aimerais que vous nous expliquiez quels changements ont été effectués pour corriger cette situation au cours des deux dernières années. Êtes-vous convaincu que les mesures correctives sont maintenant prises et le seront à l'avenir?

**M. Bill Matthews:** Merci pour la question.

Je devrais souligner deux ou trois choses.

Tout d'abord, depuis qu'on a mis la dernière main au plan d'investissement, les principaux changements qui ont été apportés visaient en fait à aider les petites organisations en exigeant moins de documentation. Au lieu de s'adresser au Conseil du Trésor pour obtenir son approbation, elles peuvent soumettre leur plan d'investissement au moyen d'une lettre pro forma adressée au Secrétariat du Conseil du Trésor. Il y a certaines nuances, selon la taille de l'organisation. Voilà un changement.

Beaucoup de séances d'information et d'indications ont été données concernant la meilleure façon de produire ces choses. Cela dit, il y a lieu de se demander si nous avons obtenu un bon équilibre entre le petit et le gros. C'est quelque chose que nous allons étudier à mesure que nous procédons à la refonte des politiques dont mon collègue Roger Scott-Douglas a parlé.

Nous apporterons probablement des changements supplémentaires à mesure qu'avance la refonte des politiques.

Ce que je vais dire, c'est que j'ai mis sur pied, il y a environ trois mois, un groupe d'agents principaux des finances afin de discuter de la politique de planification des investissements. La première question que je leur ai posée visait à déterminer s'ils la trouvaient utile et s'ils pensaient que nous avions encore besoin d'une politique. La réponse a été un « oui » catégorique. Nous avons tenu une conversation de suivi, et nous avons misé juste, dans les grandes lignes. Il faudra probablement que nous réfléchissions un peu aux détails, mais, grosso modo, nous pensons que cela fonctionne plutôt bien.

**Mme Yvonne Jones:** Au paragraphe 2.35, il est également mentionné que la Commission de la fonction publique a réduit le nombre d'indicateurs du *Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation* dont il fallait faire état dans le Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation, qui est passé de 29 à 12, je pense.

Pouvez-vous me dire en quoi cette réduction influera sur les rapports dans l'avenir? Quels types d'indicateurs ont été retirés?

**Mme Christine Donoghue:** Merci pour la question.

Oui, nous avons fait passer le nombre d'indicateurs de 29 à 12. Ce que nous avons remarqué, c'est qu'une partie des 29 étaient en fait des chevauchements et certains étaient quelque peu redondants, ce qui rendait la reddition de comptes beaucoup plus lourde pour les ministères. Les 12 qui ont été présentés faisaient partie des indicateurs clés, et ils ont été utilisés de la manière indiquée dans le rapport.

Ce que nous remarquons maintenant, c'est que nous avons reçu de très bonnes données et de très bons rapports des ministères, ce qui indique que le système de dotation est à maturité. Ce que nous voyons, c'est que, même si nous continuons de demander les rapports régulièrement, les activités témoignent du maintien des niveaux.

Dans le contexte de la surveillance de ce que nous faisons et du fait que nous recevons d'autres formes d'information par l'intermédiaire de nos divers mécanismes de surveillance, comme les audits ou les enquêtes, nous pouvons voir de la stabilité à l'intérieur du système. Par conséquent, selon la taille du ministère et le nombre d'activités, nous pouvons en fait prendre un peu de recul.

À ce stade-ci, nous nous demandons même si une partie du fardeau de certains ministères ne pourrait pas être réduite. Les petits ministères et les micros ministères mènent peut-être deux ou trois activités de dotation par année, alors il est un peu ridicule de leur demander de produire un très gros rapports en fonction de 12 indicateurs.

Nous étudions ce qui se passe horizontalement dans le système pour voir s'il y a ou non des signes indiquant que certains aspects du système doivent être examinés. Au lieu de forcer les ministères à obtenir un bon rendement à l'égard de 12 indicateurs, nous sommes passés, il y a deux ans, à six indicateurs par année afin de nous assurer d'avoir un cycle complet et de voir ce qui arrive avec les indicateurs. En fait, cette année, nous avons demandé aux ministères de rendre des comptes sur trois indicateurs.

La raison pour laquelle nous en avons choisi trois est que nous savions que les choses allaient bien dans les autres domaines d'activité et que nous avions besoin d'autres données sur ce qui se passait au chapitre des langues officielles. En outre, nous demandons toujours aux ministères, s'ils ont fait l'objet d'un audit, de rendre des comptes sur les conditions de l'audit ou des observations que nous leur avons présentées. Nous leur demandons également de rendre compte du système de priorités, car nous avons remarqué, grâce à nos divers mécanismes, que certaines activités dans le système de priorités, n'étaient pas tout à fait du même niveau dans tous les ministères.

À mesure que nous intégrons nos politiques et nos outils de surveillance, nous cherchons de plus en plus à voir cela grâce à divers signes ainsi que par la reddition de comptes qui est assurée grâce à la délégation de pouvoirs aux administrateurs généraux. Ce sont eux qui connaissent le mieux leurs opérations. Ce sont eux qui connaissent le mieux leurs activités. Par conséquent, ce à quoi nous allons penser, à mesure que nous progressons, c'est que les administrateurs généraux doivent demander à leur système ou à leur ministère de leur rendre des comptes et de nous communiquer cette information. Le problème associé au fait de suivre un ensemble d'indicateurs, c'est qu'ils ne sont peut-être pas pertinents pour tout le monde cette année-là, alors les administrateurs généraux sont les mieux placés pour savoir l'égard de quels aspects ils doivent rendre des comptes dans le contexte de leur système de dotation. La communication de cette information à la commission lui procurera les données qu'elle doit compiler tout au long du cycle.

Je ne sais pas, Michael, si j'ai manqué quoi que ce soit que vous voulez ajouter.

• (1625)

**Le président:** Non, nous n'avons pas le temps pour des ajouts. Je suis désolé. Le temps est écoulé depuis un bon moment, mais je vous remercie de cette réponse exhaustive.

Si vous avez quelque chose à ajouter, monsieur, vous pourrez le faire plus tard.

Monsieur Hayes, vous avez la parole.

**M. Bryan Hayes (Sault Ste. Marie, PCC):** Monsieur Matthews, vous allez être le conférencier principal à l'occasion de la cérémonie de remise des prix d'excellence en gestion financière dans le secteur public de CPA Canada. Je pense que ce serait un sujet captivant pour votre discours-programme, n'est-ce pas?

**M. Bill Matthews:** Je ne sais pas combien de temps on m'accorde.

**Des voix:** Oh, oh!

**M. Bryan Hayes:** Pour passer à des choses plus sérieuses, ma question va en fait s'adresser à Mme Cheng.

Vous avez examiné huit rapports. Vous auriez probablement pu en examiner un grand nombre. J'essaie de comprendre pourquoi vous avez choisi les huit rapports que vous avez choisis. Je crois vous avoir entendue mentionner, dans votre déclaration préliminaire, que six des huit rapports portaient sur la responsabilisation et la transparence. Je pense que vous avez affirmé qu'ils répondaient aux attentes. Vous en avez choisi deux autres.

Combien de rapports auriez-vous pu choisir? Je veux me faire une idée de ce qui est possible et des raisons pour lesquelles vous avez choisi ces rapports en particulier. Quels critères avez-vous utilisés pour les sélectionner?

**Mme Nancy Cheng:** Monsieur le président, nous avons compté environ 60 de ces exigences redditionnelles récurrentes. Il y a également des demandes ponctuelles, alors nous ne comptons pas les demandes d'AIPRP ni les demandes parlementaires concernant des renseignements détenus par des ministères et des organismes. Dans le cadre du travail avec le Secrétariat du Conseil du Trésor — parce qu'il ne disposait pas d'un inventaire complet —, nous avons discuté avec les analystes afin de tenter de découvrir quelle était la quantité. Du point de vue de la récurrence, il y en a environ 60.

Au début, nous n'aurions pas pu faire notre choix parmi une liste complète, et nous ne tentions pas non plus de faire une sélection représentative. Nous voulions plus ou moins une combinaison de rapports de diverses natures. Un rapport sur la transparence qui me semble en être un bon est celui sur la divulgation proactive des marchés. Souvent, les marchés importants devraient être soumis à l'examen du public, alors les renseignements de ce genre sont publiés, à des fins de transparence, et les gens peuvent les consulter. En complétant ce choix par certains rapports qui appuieraient les exigences redditionnelles et certains qui pourraient également être produits à des fins internes, nous voulions englober le Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique, alors c'est pourquoi le rapport sur l'obligation de rendre compte en dotation a été choisi.

Nous n'avons utilisé aucune formule magique particulière, mais nous voulions une combinaison de divers types de rapports d'audits parmi lesquels choisir.

**M. Bryan Hayes:** En ce qui concerne le niveau des rapports que nous produisons en tant que gouvernement, la qualité des rapports et leur pertinence, comment nous comparons-nous aux autres administrations? Je sais que nous n'avons pas vérifié cela, mais vous en avez peut-être une idée. Je vais adresser cette question à M. Matthews, et peut-être également à Mme Donoghue, mais je vous la pose d'abord.

**Mme Nancy Cheng:** Monsieur le président, cela ne fait pas partie de la portée de l'audit. Nous n'avons pas examiné des éléments de ce genre, alors je n'ai aucun commentaire à vous offrir.

• (1630)

**M. Bryan Hayes:** D'accord.

**M. Bill Matthews:** Je peux seulement parler du point de vue de la gestion financière. J'entretiens des liens assez étroits avec mes collègues d'autres pays. Le gouvernement fédéral du Canada doit respecter un plus grand nombre d'exigences redditionnelles que ses homologues.

Les rapports trimestriels sont ceux qui se démarquent. Les autres pays n'ont pas de rapports financiers trimestriels par ministère. Certaines provinces — deux, si je me souviens bien —, mais c'est de mémoire. Les autres gouvernements fédéraux n'ont pas ce type d'exigence.

Nous fournissons plus de renseignements qu'eux à l'échelon ministériel. Je ne connais aucun autre pays qui possède une base de données aussi sophistiquée que celle dont nous disposons pour faire des demandes d'information. On peut obtenir des données sur les transactions, mais pour être très franc, le système n'est pas très fluide ni convivial.

**Mme Christine Donoghue:** Pour ce qui est des systèmes de dotation, les modèles varient beaucoup dans le monde. Notre mode de fonctionnement est unique, du fait que nous avons une commission centrale, mais qui est décentralisée par une délégation de pouvoirs aux administrateurs généraux.

La commission est souvent visitée par bien des délégations de partout dans le monde parce qu'elles veulent connaître le fonctionnement de notre système. Elles sont généralement épatées par le fait que nous produisons si peu de rapports, mais ayons beaucoup de données, et par la façon dont nous menons nos activités.

Bien des renseignements sont également générés à l'interne en fonction des besoins des administrateurs généraux; il ne s'agit pas nécessairement de choses que la commission demande, mais un énorme aspect redditionnels est lié à la dotation au gouvernement fédéral.

C'est très difficile à comparer, mais, essentiellement, nous sommes perçus comme un modèle, et nous sommes assurément étudiés par beaucoup d'économies émergentes qui veulent améliorer l'utilisation et l'impartialité au sein de leur fonction publique.

**M. Bryan Hayes:** Monsieur le président, combien de temps me reste-t-il?

**Le président:** Pas beaucoup. Vous avez environ huit secondes.

**M. Bryan Hayes:** Ça va. Merci.

**Le président:** Merci beaucoup. Bon travail.

Retournons à M. Allen; vous avez de nouveau la parole, monsieur.

**M. Malcolm Allen:** Madame Cheng, je suis en train de regarder votre déclaration préliminaire. Au paragraphe 7, et je pense que vous l'avez mentionné durant l'échange avec M. Hayes, on dit qu'il y a 60 exigences récurrentes en matière de rapports. Je pense que ce dont vous parlez, c'est de l'idée... Je vais tout simplement lire la phrase:

De plus, nous avons constaté que le Secrétariat du Conseil du Trésor n'avait pas tenu un répertoire et un calendrier des 60 exigences récurrentes en matière de rapports.

Quelle serait l'importance de la tenue de ce répertoire et de ce calendrier? Que les ministères le fassent ou non, cela importe-t-il vraiment? Est-ce important?

**Mme Nancy Cheng:** Monsieur le président, de notre point de vue, je pense que la tenue de cet inventaire serait importante. Tout d'abord, on peut se faire une idée du genre de fardeau redditionnel qu'on impose aux diverses organisations. Le calendrier les aide également à voir venir les moments où il faut produire quelque chose et où il pourrait falloir répondre à des exigences.

Tout cela, c'est dans le but de s'assurer qu'il s'agit d'un moyen efficace d'obtenir de l'information des ministères et des organismes afin d'aider les organismes centraux à accomplir leurs tâches respectives et de favoriser la responsabilisation et la transparence.

Dans tout cet exercice, il importe de savoir ce à quoi on a affaire et quand il faudra agir. Il s'agirait d'un outil important et utile pour aider les organisations qui présentent les rapports.

**M. Roger Scott-Douglas:** Monsieur le président, pourrais-je ajouter un petit point? Pas un seul inventaire ne regroupe toutes les

exigences redditionnelles, les 60 que le vérificateur général mentionne dans le rapport. Je devrais clarifier deux ou trois choses.

Toutes les politiques du Conseil du Trésor qui prévoit des exigences redditionnelles sont accessibles au public, bien entendu, et il s'agit toutes de politiques indiquées précisément dans une section sur les rapports. Ce n'est pas comme si, individuellement, ces choses n'étaient pas connues.

Nous pensons que cela a une grande valeur. L'argument qu'a fait valoir Nancy concernant la prévisibilité, où les gens comprennent quels rapports doivent être présentés, quand ils doivent l'être et toutes les choses du genre est, selon moi, une façon importante de réduire le fardeau. Nous avons entrepris de rendre cet inventaire accessible au public, de même que le calendrier relatif à ces rapports.

**M. Malcolm Allen:** J'apprécie votre intervention, puisque j'allais m'adresser à vous pour la prochaine question à ce sujet précisément. Je veux le clarifier parce que je pense que vous avez peut-être écrit une chose dans le rapport, c'est-à-dire une réponse où vous avez dit que vous alliez tirer cela au clair d'ici — je pense — mars 2016.

Dans votre déclaration, vous avez exposé les cinq choses que vous voulez faire, y compris en quelque sorte l'inventaire, quoiqu'il faudra beaucoup de temps pour mettre ces éléments en place.

Je suis conscient, monsieur, du fait qu'il s'agissait de commentaires préliminaires généraux. Je présume que la recommandation formulée dans le rapport du vérificateur général et votre réponse à cette recommandation est que vous avez l'intention de faire en sorte que l'inventaire soit prêt d'ici 2016. Est-ce exact?

• (1635)

**M. Roger Scott-Douglas:** Très certainement. Dans le plan d'action de la gestion que nous avons présenté au comité, nous avons assurément dit sans détour que nous avions l'intention de le faire. Nous allons avancer aussi rapidement que possible, et, selon tous nos espoirs et nos attentes, nous allons nous organiser pour que cela se fasse rapidement.

Il ne s'agit que d'un tout petit point. L'une des choses qui est très importante, c'est que, pour que cet inventaire soit vraiment utile, il doit être fait d'une manière qui est facilement accessible pour les gens que nous obligeons à l'utiliser, alors nous précisons que tous les rapports et les exigences doivent être accessibles en ligne. Les gens pourront accéder directement à la politique grâce à un lien. Tout cela ne prend que très peu de temps. Il ne s'agit pas que de dresser une liste; il s'agira d'une chose très interactive une fois terminée, afin que l'inventaire soit vraiment utile et produise...

**M. Malcolm Allen:** Je comprends tout à fait cela. Le vérificateur général n'aurait pas demandé que ce soit fait s'il ne pensait pas que c'était utile. Je suis ici depuis longtemps, et je sais que les vérificateurs généraux ne demandent habituellement pas de faire des choses qui sont inefficaces ou inutiles.

Madame Cheng, l'autre élément dont vous avez parlé, ce sont les rapports financiers trimestriels que M. Matthews a effleurés. Nous faisons partie des rares administrations qui les produisent. Dans votre déclaration, vous avez dit que les rapports — les rapports trimestriels — pouvaient être améliorés afin de mieux appuyer la reddition de comptes au Parlement. Pourriez-vous me dire quel était le raisonnement, comment ces améliorations seraient apportées? Que voyez-vous, en tant que représentante du Bureau du vérificateur général, comme moyens de les rendre plus utiles, surtout pour le Parlement?

**Mme Nancy Cheng:** Monsieur le président, comme l'a souligné M. Matthews, le but est vraiment de tenter d'aider les parlementaires à comprendre l'utilisation des fonds à la fin de l'exercice. Si les dates d'affectation des crédits permettront d'atteindre cet objectif, si elles vont avoir une plus grande importance du point de vue du rendement financier d'une entité financière, alors la comptabilité axée sur l'affectation des crédits ne serait pas nécessairement appropriée. Par conséquent, le but est vraiment de mieux comprendre comment le Parlement compte utiliser cette information et quelle est la meilleure façon de fournir cette information.

M. Matthews a aussi mentionné une base de données. Est-ce une meilleure façon de le faire? Autrement dit, il serait important de déterminer l'objectif réel des états financiers trimestriels, de mieux les comprendre, puis de décider si la forme et la façon actuellement prescrites par les Normes comptables du Conseil du Trésor — les NCCT — étaient la meilleure façon d'atteindre cet objectif.

Dans la situation actuelle, le statu quo ne semble permettre d'atteindre aucun but, alors il ne s'agit essentiellement que d'une forme que les gens tentent d'accomplir, pour fournir un certain récit et donner une certaine utilité aux renseignements sur l'affectation des crédits une fois par trimestre. Les ministères ne semblent pas s'en servir beaucoup. Nous ne comprenons pas clairement comment le Parlement utilise cette information, et la seule chose que nous avons vue, c'était le DPB, et même à cela, nous avons pensé que le format ne lui était pas particulièrement utile. Ainsi, le statu quo, s'il exige du travail de la part des ministères et des organismes, et il ne semble pas très bien permettre d'atteindre un objectif... C'est ce que nous encourageons le Conseil du Trésor à étudier, pour voir si nous pouvons apporter des améliorations à cet égard.

**Le président:** Très bien. Merci. Le temps est écoulé.

Monsieur Aspin, vous avez la parole.

**M. Jay Aspin (Nipissing—Timiskaming, PCC):** Bienvenue à nos représentants.

J'ai deux ou trois questions pour les gens du Conseil du Trésor, et peut-être que M. Scott-Douglas, M. Matthews ou Mme Whittle voudront intervenir.

Les deux questions concernent précisément les renseignements personnels ou commerciaux de nature délicate.

Pouvez-vous nous expliquer comment le rapport sur la divulgation proactive des marchés est examiné afin de s'assurer que des renseignements personnels ou commerciaux de nature délicate ne sont pas communiqués par inadvertance?

**M. Bill Matthews:** Certainement. Je vais répondre à cette question, monsieur le président.

Essentiellement, l'instrument de rapport en question vise la divulgation proactive — comme on l'a mentionné — de tous les marchés. Tout marché de plus de 10 000 \$ contient ce qu'on appelle une disposition déterminative, alors l'entrepreneur est conscient du fait que, s'il signe le contrat, les détails du marché seront affichés de façon proactive sur le site web du gouvernement tous les trimestres. Évidemment, il y a certaines exceptions à cela, et ce que nous cherchons à faire, c'est nous assurer que nous ne divulguons rien qui constitue un renseignement personnel, comme un NAS ou tout renseignement commercial de nature délicate qui, essentiellement, retirerait l'avantage concurrentiel qu'une organisation s'est taillé.

La façon dont la plupart des ministères fonctionnent est la suivante, mais rien ne les oblige à le faire ainsi: les administrateurs généraux de toutes les organisations que nous connaissons approuvent à titre d'administrateur comptable la divulgation

trimestrielle. Le système actuel fonctionne plutôt bien; nous ne sommes au courant d'aucune plainte, mais il s'agit manifestement d'une chose que nous devons garder à l'œil. C'était l'une des premières préoccupations soulevées lorsque nous avons adopté cette pratique il y a plusieurs années.

**M. Jay Aspin:** Merci.

Pouvez-vous nous expliquer également le processus que suivent les ministères pour s'assurer que des renseignements personnels ne sont pas publiés par inadvertance dans les rapports obligatoires comme ceux qui sont examinés dans ce chapitre particulier?

• (1640)

**M. Bill Matthews:** M. Scott-Douglas aura peut-être des commentaires généraux à formuler, mais, ce que je vais dire, c'est qu'une politique est en place concernant la protection des renseignements personnels et qu'elle s'applique essentiellement à tout le monde.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor ne prend pas part à l'affichage des divulgations proactives. Il s'agit de responsabilités ministérielles. Les contrôles clés qui permettent d'assurer la protection de ces renseignements relèvent des ministères et de leur administrateur général en tant qu'administrateur comptable.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor n'examine pas ces renseignements avant leur affichage. Nous mettons en place la politique, et il incombe aux ministères de mettre en place les processus nécessaires pour respecter la confidentialité de ces types de renseignements.

**M. Roger Scott-Douglas:** Je n'ai rien à ajouter à cela.

**M. Jay Aspin:** Le BVG a souligné que, même si le secrétariat s'adapte un peu en fonction de la taille de l'organisation et des exigences en matière de rapport, les petites organisations font tout de même face à un important fardeau redditionnel. C'est aux paragraphes 2.41 et 2.42. Le BVG a recommandé que le secrétariat « modif[ie] ses exigences en matière de rapports en fonction de la taille et du mandat des organisations qui font rapport ». Cette recommandation figure dans le paragraphe 2.44.

Quelles mesures le secrétariat prendra-t-il pour réduire le fardeau redditionnel des petites organisations?

**M. Roger Scott-Douglas:** Merci beaucoup pour cette question.

On a fait allusion, un peu plus tôt, au fait que c'est une question très importante en général. Je pourrais tout simplement souligner, vu les rapports que le vérificateur général a choisi d'examiner dans son rapport, que deux d'entre eux ont déjà intégré des aspects qui touchent le besoin d'adapter l'échelle adéquatement en fonction des ministères de taille différente.

Bill a mentionné plus tôt, dans sa déclaration, que le plan ministériel d'investissement a été peaufiné dans le but de s'assurer que les petits ministères et organismes assument un fardeau réduit relativement à la préparation de leur plan, et comme le mentionne également le *Bilan annuel sur les langues officielles*, ce fardeau varie d'une entité à une autre, et certaines mesures d'adaptation particulières sont prises à cet égard; certains présentent un rapport tous les trois ans, et d'autres, une fois par année. Ce processus est déjà intégré.

On peut en faire beaucoup plus, et on a déjà mentionné cela dans deux ou trois autres questions au sujet de ce fardeau particulier.

Grâce à la refonte des politiques, toutes les politiques du Conseil du Trésor — pas seulement leurs exigences en matière de rapports, mais aussi d'autres aspects de l'atténuation des risques qui pourraient être inclus dans leurs exigences — sont passées au tamis, si je puis m'exprimer ainsi. L'une des choses doit consister à s'assurer que le principe de la proportionnalité entre en jeu, que les exigences et le fardeau liés au respect de ces exigences sont proportionnels au risque et que des mesures d'adaptation doivent être prises pour les petits ministères et organismes. Cela fera partie de la fonction de remise en question dans le renouvellement de la suite.

**M. Jay Aspin:** Merci.

**Le président:** Le temps est écoulé, vous êtes tombé pile. Bravo.

Nous passons maintenant à M. Simms.

Nous sommes heureux de vous accueillir, monsieur. Vous avez maintenant la parole.

**M. Scott Simms (Bonavista—Gander—Grand Falls—Wind-sor, Lib.):** Monsieur, c'est toujours un plaisir, et ne voyez pas là un euphémisme. Merci.

Ma question s'adresse aux représentants du Conseil du Trésor. Je veux passer au paragraphe 2.51 du rapport.

On y mentionne les consultations qui ont eu lieu avec le Conseil du Trésor en 2012, dans le cadre desquelles des organisations fédérales ont demandé un répertoire des exigences en matière de rapports pour les aider à coordonner la production des rapports selon les échéances fixées et à affecter les ressources nécessaires pour s'y conformer. Vous avez constaté que cela n'avait pas eu lieu.

Pourquoi le Conseil du Trésor a-t-il tenu des consultations il y a quatre ans, mais n'a pas donné suite à la rétroaction importante qu'il a reçue de ces organisations fédérales?

**M. Roger Scott-Douglas:** Merci beaucoup pour cette question.

La question du fardeau redditionnel nous suit depuis longtemps, comme je l'ai mentionné, et nous estimions qu'il était important de ne pas compter que sur notre propre opinion; nous avons consulté les ministères et les organismes. En 2012, nous avons réuni environ huit ministères et organismes précisément pour parler de cette question. Il y avait de grands ministères et organismes ainsi que de petits ministères et organismes, et nous nous sommes penchés sur cette question.

Ce travail sera intégré dans notre plan d'avenir afin de régler cette question. Je pense que tout le monde conviendra du fait que nous avons des améliorations à apporter à cet égard, et nous allons le faire.

**M. Scott Simms:** Dans ce cas, acceptez-vous les recommandations formulées?

**M. Roger Scott-Douglas:** Très certainement. Nous acceptons la recommandation du vérificateur général, et nous allons y donner suite.

**M. Scott Simms:** Il est écrit: « Le Secrétariat mettra cette liste à la disposition du public sur le site Web du Secrétariat d'ici le printemps 2016 ».

**M. Roger Scott-Douglas:** Oui. C'est vraiment au plus tard. Nous allons tenter de dresser la liste avant cette date, mais nous le ferons de manière qu'elle soit le plus riche et le plus utile possible.

•(1645)

**M. Scott Simms:** Cela répond à la prochaine partie de ma question. Je vais passer à autre chose.

Concernant le paragraphe 2.45, quelles raisons le Conseil du Trésor a-t-il données pour justifier le fait qu'il ne tient pas une liste et

un calendrier complets et à jour de ses exigences redditionnelles à des fins de communication interne à d'autres organisations fédérales et au public en général?

**M. Roger Scott-Douglas:** C'est une chose que nous estimons également devoir faire, et nous le ferons. J'ai mentionné — et le rapport du vérificateur général le mentionne effectivement — que toutes les exigences en matière de rapports sont énoncées dans les politiques, et je pense que l'audit précise bel et bien que les politiques prévoient également des échéances claires.

Ce que nous n'avons pas fait — que nous devrions faire et que nous ferons —, c'est rassembler tout cela au même endroit. Je pense que l'un des principes clés de la réduction du fardeau redditionnel est la prévisibilité, et — dans la mesure où les gens comprennent ce qui est attendu d'eux et quand ils sont censés le faire — nous allons aider à réduire le fardeau.

**M. Scott Simms:** Je suis désolé de sauter ainsi d'un sujet à un autre, mais nous n'avons pas beaucoup de possibilités de prendre la parole, alors je veux aborder le plus d'aspects possible.

Le paragraphe 2.32 porte sur l'examen ciblé effectué par le Conseil du Trésor de 2011 à 2013 et mentionne que les organisations fédérales consultées à ce sujet ont exprimé « des préoccupations à l'égard de la baisse de leurs moyens causée par les mesures de réduction du déficit à l'échelle du gouvernement dans son ensemble. »

Pouvez-vous nous donner des détails sur les préoccupations qui ont été exprimées et nous dire si le gouvernement va donner suite aux préoccupations à l'égard de la baisse des moyens des organisations?

**M. Roger Scott-Douglas:** Les groupes qui sont en grande partie responsables d'entreprendre des activités redditionnelles au sein des ministères font généralement partie des activités administratives, comme nous les appelons. Dans le cadre des initiatives de limitation des coûts du gouvernement, on a tenté de s'assurer que les services aux Canadiens n'étaient pas touchés et que la majorité des réductions visaient les activités gouvernementales. C'était la source de cette préoccupation: la possibilité que les capacités redditionnelles subissent un plus grand stress en conséquence de ces initiatives.

**M. Scott Simms:** C'était de 2011 à 2013 inclusivement. D'accord.

Encore une fois, j'ai une question pour le Conseil du Trésor. Je m'excuse, loin de moi l'idée de m'attarder exclusivement sur vous.

**M. Roger Scott-Douglas:** Non, cela me fait plaisir. Nous allons faire tout notre possible pour vous aider.

**M. Scott Simms:** Pouvez-vous expliquer ce qui se passe depuis un an et demi au chapitre de la refonte des politiques lancée en 2014?

**M. Roger Scott-Douglas:** Ces travaux viennent tout juste d'être lancés et sont en cours.

En 2006, on a procédé à un examen très important de la suite de politiques du Conseil du Trésor. À cette époque, nous avions environ 180 politiques du Conseil du Trésor. La Loi fédérale sur la responsabilité a réduit ce nombre d'au moins la moitié. Grâce à cette réduction, nous avons apporté beaucoup de clarté en établissant les bonnes responsabilités et obligations redditionnelles.

Sans égard à ces travaux importants...

**M. Scott Simms:** Pouvez-vous donner un exemple de cela?

**M. Roger Scott-Douglas:** Chaque politique contient maintenant une architecture claire par rapport à la politique. Elle précise les responsabilités de l'administrateur général d'une organisation dans tout domaine particulier.

**M. Scott Simms:** Oh, je vois.

**M. Roger Scott-Douglas:** Sous ces politiques, nous avons des normes et des directives qui décrivent les exigences auxquelles les cadres supérieurs — par exemple, le dirigeant principal de la vérification, le dirigeant principal des finances et le dirigeant principal de l'information — pourraient devoir satisfaire dans leur domaine de responsabilité particulier. Nous disposons également de toute une série de lignes directrices qui sont publiées, dont certaines ont déjà été mentionnées, par exemple, des lignes directrices relatives à l'établissement d'un plan d'investissement. Nous travaillons là-dessus.

**Le président:** Merci beaucoup. Le temps est écoulé.

Monsieur Falk, vous avez la parole.

**M. Ted Falk (Provencher, PCC):** Je voudrais adresser quelques questions aux représentants du Conseil du Trésor. Je veux tout d'abord remercier tous les témoins de leur présence cet après-midi.

Dans le cas d'un rapport comme le *Bilan annuel sur les langues officielles*, pouvez-vous m'expliquer en détail le processus de collecte et de compilation des renseignements et me dire qui les examine et de quoi tout cela a l'air?

**M. Roger Scott-Douglas:** Merci beaucoup de poser cette question. Je vais faire de mon mieux, même si ce n'est pas mon domaine de responsabilité particulier. Ce faisant, j'espère expliquer un peu certaines des caractéristiques pertinentes du rapport.

Comme tous nos rapports, l'exigence découle de la politique selon laquelle les administrateurs généraux sont tenus d'avoir et de tenir à niveau les bons types de systèmes et de faire le suivi des renseignements sur les langues officielles dans leur organisation. Le dirigeant principal de l'information du Secrétariat du Conseil du Trésor est l'agent responsable de ce rapport. On a demandé qu'un examen soit produit tous les trois ans à ce sujet, et, dans certains cas, une fois par année, là où on estime que c'est plus important. On tente de s'assurer — et il s'agit d'une leçon importante, généralement, en ce qui a trait à la reddition de comptes — que le rapport porte sur les mêmes questions qui ont été posées dans le cadre de l'examen afin de pouvoir obtenir une analyse des échéanciers et cerner les tendances, et on peut voir si les écarts varient ou non. Il s'agit d'une caractéristique importante pour ce qui est d'apporter cette prévisibilité.

La deuxième caractéristique importante, c'est que, chaque année, une ébauche des questions est présentée aux ministères afin qu'ils sachent quels résultats ils sont censés obtenir et qu'ils forment des commentaires sur ce genre de choses. On s'assure ainsi que les renseignements du rapport leur sont utiles ainsi qu'à l'agent principal de l'information. Voilà une autre caractéristique.

La demande de questions finale est transmise en mai, puis les conclusions sont présentées. Voilà le genre de cycle que suit le bilan sur les langues officielles.

• (1650)

**M. Ted Falk:** Certains renseignements sont-ils recueillis tous les ans, constamment?

**M. Roger Scott-Douglas:** Effectivement.

**M. Ted Falk:** Alors, vous pouvez effectuer ces renvois aux échéanciers que vous aimez faire.

Y a-t-il également des renseignements qui sont recueillis périodiquement, en marge de ce qui est demandé annuellement?

**M. Roger Scott-Douglas:** Oui, en effet. Nancy Cheng a mentionné les rapports ponctuels. C'est ce que nous appelons des

rapports ponctuels. Il arrive qu'on en produise. Il ne s'agissait pas du sujet de l'audit, mais il arrive que de tels rapports soient produits dans certains cas où le gouvernement veut entreprendre une initiative importante, par exemple, et a besoin de certains renseignements à ce sujet, alors nous demandons aux ministères de produire un rapport à ce sujet. Nous essayons de le faire le moins possible, car tout rapport en marge du cycle ou non prévu ajoute au fardeau redditionnel des ministères.

**M. Ted Falk:** D'accord. Les ministères sont-ils prévenus dans ce genre de situation, ou bien leur demande-t-on tout à coup de produire ces rapports?

**M. Roger Scott-Douglas:** Il est certain que la dernière chose que nous voudrions faire, c'est imposer quoi que ce soit à quiconque sans crier gare. Ce n'est pas quelque chose de prévu que nous savons à l'avance que nous allons faire, et nous nous efforçons toujours de tenter de travailler avec les ministères pour nous assurer qu'ils comprennent clairement sur quoi devrait porter le rapport. Nous tentons toujours d'utiliser le processus de la façon la moins lourde possible.

Un exemple que je pourrais vous donner, c'est que nous comptons sur les systèmes de rapports centraux, sur la possibilité de puiser de l'information dans ces systèmes plutôt que d'avoir à demander aux ministères de recueillir de nouveaux renseignements. Nous tentons de les extraire des systèmes centraux qui sont déjà en place afin de réduire ce fardeau.

**M. Ted Falk:** Concernant le rapport du VG, dans la conclusion, on dit au paragraphe 2.103 que l'efficacité des rapports ne faisait pas l'objet d'une attention suffisante et qu'il faut prêter une plus grande attention à toute la notion de l'efficacité des rapports.

Pouvez-vous nous en dire un peu plus sur votre interprétation de ce passage? Que veut-on dire selon vous? Il ne s'agit pas d'une recommandation; ce n'est qu'une partie de la conclusion.

**M. Roger Scott-Douglas:** Vous avez raison de souligner un élément très important. Je pense que le vérificateur général définit cette notion de la façon suivante: « Une exigence en matière de rapports est efficace lorsqu'elle atteint l'objectif prévu sans imposer un surcroît d'efforts ou un fardeau administratif excessif, ni faire double emploi. » Le terme que je soulignerais est « excessif ». Il y aura toujours quelque chose qui doit être fait, et l'astuce — si vous me permettez l'expression — consiste à s'assurer qu'on réduit, dans une certaine mesure, qu'on ne fait que ce qui est nécessaire et qu'on n'impose rien d'excessif dans le but de faire avancer les choses. C'est le principe que nous tentons de faire entrer en ligne de compte.

La deuxième chose importante à cet égard, c'est qu'il n'y a pas que l'efficacité des rapports qui est importante; il y a aussi l'utilité. On veut s'assurer d'avoir établi un équilibre entre le coût le plus bas requis pour produire ce rapport et les renseignements de valeur supérieure qu'on en tire. C'est non pas uniquement sur les coûts que nous voulons travailler à l'avenir, mais sur la relation entre les coûts et l'utilité.

**Le président:** Merci.

Monsieur Giguère, vous avez de nouveau la parole.

[Français]

**M. Alain Giguère:** Monsieur le président, je crois que l'ensemble des témoins ont pris connaissance de l'évolution de la sous-traitance au sein du gouvernement fédéral.



À cet égard, ma question est la suivante. Particulièrement dans une période de compressions budgétaires, le fait de remplacer des fonctionnaires par des entrepreneurs privés ne fait-il pas augmenter le niveau de risques? Le fait d'engager un sous-traitant pour nous aider à compléter une tâche est une chose. Cependant, si la fonction publique a perdu les connaissances nécessaires pour réaliser une tâche, elle dépendra exclusivement du sous-traitant qui remplira alors la totalité d'une fonction gouvernementale.

Pouvez-vous me dire quels sont les dangers que cela représente et quelles mesures correctrices pourraient être prises à cet égard?

• (1655)

[Traduction]

**M. Roger Scott-Douglas:** Nancy pourrait avoir quelque chose à dire à ce sujet, elle aussi, mais j'ai bien peur que rien dans cet audit particulier ne portait sur cette question précise. En réalité, je n'ai rien à déclarer qui serait directement lié à ce contexte. De façon plus générale, toutefois, je dirais que nous avons des rapports sur les effectifs de la fonction publique — nous faisons le suivi de ce genre de choses, naturellement —, mais l'audit ne contient rien concernant cette question précisément, malheureusement.

[Français]

**Mme Christine Donoghue:** Les sous-traitants de la commission ne font pas de tâches liées à la dotation. Quant aux emplois à temps partiel, les ministères en font rapport et on en tient compte. Il y a des politiques qui existent pour ce genre d'emplois.

En matière de sous-traitance, ce n'est pas nécessairement quelque chose qui relève de la commission. Comme je l'ai dit, cela relève souvent d'un budget qui n'est pas associé à celui alloués aux salaires.

[Traduction]

**Mme Nancy Cheng:** Monsieur le président, le député soulève une question très importante. Malheureusement, elle ne fait pas partie de la portée de l'audit, alors nous ne sommes pas en mesure de formuler un commentaire.

[Français]

**M. Alain Giguère:** On a parlé précédemment de l'évolution des technologies de l'information et du problème de sécurité que cela représente pour les ministères. Il s'agit de savoir dans quelle mesure les compressions budgétaires ralentissent les mises à niveau quant à la sécurité au sein des ministères. Des sommes importantes ont été consacrées à cet égard dans les années antérieures mais, malgré tout, la situation est encore à risque.

Peut-on espérer que les choses s'amélioreront rapidement à ce sujet?

[Traduction]

**M. Roger Scott-Douglas:** J'ai bien peur que l'audit ne contienne rien à ce sujet précisément, alors je n'ai pas de réponse directe à cette question.

Je dirais toutefois que, en général, conformément à la Politique du gouvernement sur la sécurité et aux plans de sécurité des ministères dont nous avons parlé un peu plus tôt durant la réunion, l'un des aspects sur lesquels on voudra que chaque ministère se penche concerne les risques généraux afin de s'assurer qu'ils font le nécessaire pour tenter d'atténuer ces risques.

[Français]

**M. Alain Giguère:** Évidemment, on veut éviter le plus possible de tels cas, mais lorsqu'on découvre qu'il y a eu malversation et que le ministère n'a pas nécessairement les ressources pour la corriger ou

même la détecter, y a-t-il des gens dans vos services avec qui on peut communiquer et qui offriront leur soutien afin de corriger ce problème?

**Mme Christine Donoghue:** C'est un service qu'offre la commission et qui a été utilisé à plusieurs reprises. Il est déjà arrivé qu'à la suite d'une vérification, on se soit rendu compte qu'il y avait des problèmes. Il arrive même qu'avant la fin d'une vérification, on puisse déceler des problèmes. Dans de tels cas, on a fait des interventions avec des groupes d'experts provenant des ministères afin de régler les problèmes.

Comme je le disais plus tôt, la commission délègue aux sous-ministres des organisations les pouvoirs qui leur appartiennent. Elle a aussi le pouvoir de retirer ou d'assortir des conditions à cette délégation. Cela n'est arrivé qu'à quelques reprises parce que nous avons d'excellents gestionnaires. Il est arrivé à quelques occasions que, le temps de redresser une situation, la commission ait repris l'autorisation pour donner un coup de main à une organisation en agissant en son nom. C'est peu fréquent, mais la commission offre maintenant de plus en plus ce genre d'aide. On appelle cela de la prévention. Nous intervenons quand on peut déterminer, collectivement, qu'un problème peut surgir relativement à un processus ou dans le système d'un ministère donné.

• (1700)

**M. Bill Matthews:** Pour ma part, j'aimerais ajouter trois choses sur la gestion des finances.

[Traduction]

**Le président:** Très rapidement, s'il vous plaît. Le temps est déjà écoulé.

**M. Bill Matthews:** D'accord, je serai très bref.

Il y a trois éléments clés. Premièrement, les agents principaux des finances et les agents principaux de la vérification peuvent, de façon informelle, communiquer directement avec moi et mon organisation pour obtenir tout conseil. Deuxièmement, la Politique sur le contrôle interne exige la communication des mesures de contrôle internes. Troisièmement, au sujet de la politique de vérification interne, chaque ministère peut également s'adresser à son propre comité de vérification externe pour obtenir des conseils et discuter.

**Le président:** Très bien, merci.

Cela nous ramène à M. Albas. Vous avez de nouveau la parole, monsieur.

**M. Dan Albas:** J'aimerais adresser mes questions à M. Matthews.

Monsieur Matthews, concernant la question que vous venez tout juste de soulever, selon laquelle tous les sous-ministres peuvent communiquer directement avec votre bureau en ce qui a trait à ces choses, c'est une pratique qui a été instaurée sous le régime de la Loi fédérale sur la responsabilité, n'est-ce pas?

**M. Bill Matthews:** Eh bien, nous avons toujours entretenu des relations informelles. La caractéristique particulière de la Loi fédérale sur la responsabilité, c'était que, en cas de doute ou de malaise relativement à quelque chose qu'on demande à l'agent principal des finances, il a le droit d'écrire au Secrétaire du Conseil du Trésor pour lui faire connaître la question qui le préoccupe. C'est purement du point de vue de la gestion financière, et la pratique a été instaurée dans le cadre des réformes prévues par la Loi fédérale sur la responsabilité.

**M. Dan Albas:** D'accord.

Aujourd'hui, nous avons beaucoup entendu parler des préoccupations. Bien entendu, nous devrions toujours nous soucier de veiller à ce que les rapports soient établis adéquatement, mais l'impression que m'ont donnée les témoins du côté du gouvernement, c'est que nous sommes tous animés du désir de faire les bonnes choses, certes, mais j'ai l'impression que nous voulons également nous assurer qu'elles sont faites de la façon la plus efficace possible afin qu'on puisse se concentrer sur les autres activités, c'est-à-dire fournir de bons services aux Canadiens.

Est-ce que tout le monde a la même impression que moi?

D'accord. Je voulais seulement vérifier cela.

Monsieur Matthews, plus tôt, M. Allen a soulevé une chose dans ses questions, et il a été en mesure aujourd'hui d'obtenir de la vérificatrice générale adjointe une réponse au sujet des rapports financiers trimestriels. J'ai remarqué que vous aviez fait un geste pour indiquer que vous vouliez prendre la parole à ce sujet vous aussi. Je suis curieux de savoir ce que vous pourriez avoir à dire sur les rapports financiers trimestriels.

**M. Bill Matthews:** Merci.

C'était simplement pour compléter la réponse donnée par Nancy. Elle a mentionné que les rapports financiers trimestriels étaient produits à des fins de transparence. Ce que cela signifie, c'est que le rapport a été instauré à la demande du Parlement au moyen d'un projet de loi présenté au Parlement. Est-ce que j'utilise les rapports financiers trimestriels dans le cadre de mon travail au quotidien? Non.

J'utilise la base de données qui s'y rattache. Honnêtement, elle est plus solide que les rapports trimestriels. L'audit a révélé que le vérificateur général n'a pas pu trouver de gens qui utilisaient vraiment les rapports financiers trimestriels. La question était la suivante: la base de données est-elle un meilleur moyen d'atteindre l'objectif? Je crois que c'est ce que Nancy a dit.

C'est vraiment le seul point que je voulais souligner. On ne les utilise clairement pas. Je ne crois pas que les parlementaires ont été interrogés dans le cadre de l'audit, mais je ne me souviens pas d'avoir discuté très souvent de ces rapports avec le comité.

Nous surveillons le nombre d'accès à nos pages web. On examine ces chiffres, mais très rapidement. Durant un trimestre, on pourrait obtenir 500 accès à la page des rapports financiers trimestriels, à raison de deux minutes par accès environ. On y prête une certaine attention. Le DPB a mentionné qu'il les utilise de temps en temps, mais qu'il n'arrive pas toujours à trouver les réponses qu'il cherche.

Je voulais seulement donner plus de détails à ce sujet. Il s'agit clairement d'un rapport produit à des fins de transparence. Il est destiné aux parlementaires.

**M. Dan Albas:** D'accord. Encore une fois, les parlementaires veulent obtenir ce genre de renseignements, c'est à eux que sont destinés les rapports trimestriels. Je crois que vous avez dit qu'au départ, c'était un projet de loi d'initiative parlementaire qui proposait...

**M. Bill Matthews:** Au départ, mais l'idée a été récupérée et enchâssée dans une loi gouvernementale, oui.

**M. Dan Albas:** D'accord.

Concernant la recommandation du vérificateur général figurant au paragraphe 2.44, que voici:

À mesure qu'il revoit ses politiques et en introduit de nouvelles, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada devrait moduler ses exigences en matière de rapports en fonction de la taille et du mandat des organisations qui font rapport.

J'ai l'impression qu'il s'agit d'un processus continu, et je pense qu'il a été renforcé en faisant appel à certaines des petites organisations, etc.

Monsieur Scott-Douglas, quel est votre point de vue à ce sujet, pas au lieu de ce qui existe actuellement, mais lorsqu'on envisage l'ajout d'une nouvelle politique ou la révision d'anciennes politiques, en quoi cette recommandation... Avez-vous abordé cette question dans votre plan d'action?

**M. Roger Scott-Douglas:** Il s'agit en effet d'un aspect clé pour l'avenir qui non seulement a été mentionné dans le plan d'action de la gestion que nous avons présenté au comité, mais qui est également intégré dans les objectifs de la refonte des politiques dans laquelle le président du Conseil du Trésor a lancé le ministère.

Un élément qui, selon moi, est d'une importance cruciale, simplement pour que ce soit dit — et c'est également mentionné dans l'audit —, c'est que, dorénavant, nous nous assurons de bien comprendre les besoins des petits ministères et organismes. Un certain nombre de réseaux, les dirigeants d'organismes fédéraux se rencontrent. Il y a le réseau des administrateurs des petits ministères et organismes. Rita, elle aussi, communique avec une communauté au sujet de questions touchant la sécurité dans les petits ministères et organismes.

Nous allons nous assurer que nous travaillons très soigneusement avec ces ministères pour veiller à ce que nous comprenions adéquatement les besoins et les capacités et à ce que, au moment où nous concevons les exigences — plus particulièrement des exigences redditionnelles, en ce sens —, nous les adaptions adéquatement à ce genre de choses.

• (1705)

**M. Dan Albas:** Combien de temps me reste-t-il, monsieur le président?

**Le président:** Je crains qu'il ne vous en reste plus.

**M. Dan Albas:** Merci beaucoup. Je vous remercie, encore une fois, pour tout le travail que vous faites tous. Merci.

**Le président:** Merci, monsieur Albas. Merci à tous.

Si vous me le permettez, j'ai seulement une question très brève à poser avant de conclure.

Concernant les plans de sécurité, encore une fois, quand l'audit a été effectué, environ 51 % des rapports étaient terminés, et près de la moitié ne l'étaient pas. Voici ce qui me pose problème: compte tenu du contexte actuel et du fait que le gouvernement se concentre actuellement sur la sécurité, que M. Scott-Douglas a indiqué que le Conseil du Trésor avait offert des lignes directrices, des séminaires, des ateliers et des modèles améliorés et que le contrôleur Matthews a dit qu'à l'utilité évidente d'un plan de sécurité — cela se passe d'explication — s'ajoutait celui d'avoir à passer par l'exercice du processus, plus efficace, moins de surveillance par le Conseil du Trésor... C'était la question principale.

Il y avait toutes sortes d'avantages, pourtant, nous voici devant le comité et, à l'époque — en 2012 —, presque la moitié des rapports — environ la moitié — n'étaient pas terminés. Nous voici, trois ans plus tard, et, au mieux... Et je n'arrive pas clairement à déterminer si c'est 80 % ou 64 %, même si 80 % disent l'avoir terminé, il en reste encore un sur cinq qui ne l'a pas terminé. Si c'est 64 %, c'est encore pire.

Ma question est la suivante: étant donné l'importance de ce rapport et depuis le temps qu'il est en vigueur, comment diable peut-il encore y avoir des plans qui ne sont pas terminés?

**M. Roger Scott-Douglas:** Vous avez tout à fait raison de poser cette question. Nous posons la même, et nous allons nous assurer que les plans sont établis, que les administrateurs généraux — comme ils sont responsables en vertu de la politique — font approuver leur plan de sécurité ministériel et que les avantages liés à ces plans — que vous avez soulignés à juste titre — entreront en vigueur au sein des ministères. Je signale — c'est important — que l'audit ne portait pas sur les pratiques en matière de sécurité et qu'il n'y a aucune raison d'interpréter le propos du vérificateur général comme voulant dire que le risque est accru au sein d'un des ministères, ni de soulever aucune préoccupation à cet égard.

**Le président:** Il n'a pas dit non plus que tout allait bien. Il a également dit: « non...

**M. Roger Scott-Douglas:** Non.

**Le président:** ... oui/non, le plan est-il terminé? » C'était l'audit, n'est-ce pas? C'était ça, l'audit: « oui/non », et la moitié des réponses

étaient « non », et il en reste encore pour lesquels la réponse est « non ».

**M. Roger Scott-Douglas:** Un élément important, et l'un des avantages liés au fait d'obtenir des rapports comme le chapitre 2, c'est que cela aide à motiver et à concentrer les esprits. Nous allons utiliser ce rapport pour veiller à ce que les ministères travaillent avec nous et terminent ces plans.

**Le président:** Nous espérons que cette séance aura le même effet.

Je vous remercie tous infiniment pour votre présence aujourd'hui. Nous apprécions le travail que vous faites tous. Nous avons obtenu d'excellentes réponses. Le plan d'action a été établi dans les délais; c'est très bien.

Sur ce, merci beaucoup.

Chers collègues, la séance est levée.

---





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

---

### PERMISSION DU PRÉSIDENT

---

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

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

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

---

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

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

---

### SPEAKER'S PERMISSION

---

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

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

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

---

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