



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

## Comité permanent des comptes publics

---

PACP • NUMÉRO 043 • 1<sup>re</sup> SESSION • 42<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le mercredi 8 février 2017**

**Président**

**L'honorable Kevin Sorenson**



## Comité permanent des comptes publics

Le mercredi 8 février 2017

• (1530)

[Français]

**La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès (Brossard—Saint-Lambert, Lib.)):** Bon après-midi, tout le monde.

[Traduction]

Soyez les bienvenus à la 43<sup>e</sup> séance du comité des comptes publics.

[Français]

Nous nous rencontrons aujourd'hui pour discuter du rapport du vérificateur général de l'automne 2016 portant sur le plan d'action Par-delà la frontière.

[Traduction]

Nous accueillons des représentants du Bureau du vérificateur général: la vérificatrice générale adjointe, Mme Nancy Cheng; le directeur principal chargé de l'étude, M. Martin Dompierre. Nous accueillons aussi la sous-ministre déléguée du ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile, Mme Gina Wilson; le secrétaire adjoint, Gestion des dépenses du Secrétariat du Conseil du Trésor, M. Brian Pagan; le sous-conseiller national pour la sécurité auprès du Premier ministre au Bureau du Conseil privé, M. David McGovern. Enfin, nous accueillons deux sous-ministres adjointes du ministère des Transports: celle de la Sécurité et sûreté, Mme Laureen Kinney; celle des Programmes, Mme Catherine Higgens.

Soyez tous les bienvenus. Merci d'être ici.

J'invite M. Pagan à commencer par ses notes d'information. Nous attendons la distribution de celle de M. McGovern, qu'on photocopie actuellement.

Monsieur Pagan, vous avez la parole. Merci.

[Français]

**M. Brian Pagan (secrétaire adjoint, Secteur de la gestion des dépenses, Secrétariat du Conseil du Trésor):** Merci, madame la présidente.

Bonjour. Je vous remercie de m'avoir invité à comparaître devant votre comité aujourd'hui.

Je vais expliquer très brièvement comment le Secrétariat du Conseil du Trésor donne suite à la recommandation du vérificateur général relative au plan d'action Par-delà la frontière et parler brièvement de notre approche de gestion des initiatives horizontales.

[Traduction]

Les initiatives horizontales permettent au gouvernement de tirer parti de l'attention, des efforts et des ressources de plusieurs ministères et intervenants pour atteindre des résultats communs. Chaque initiative horizontale a, à sa tête, un ministère responsable de la coordination et de l'établissement de rapports. De plus, un comité directeur interministériel est en général mis sur pied pour veiller à la gestion efficace de l'initiative.

Malgré leur utilité, les initiatives horizontales présentent aussi des difficultés. D'abord, il peut être difficile d'assurer la coordination, la cohérence et la validation de l'analyse de la collecte des données et la production de rapports de nombreux ministères. Cet effort exige des ressources, du temps et un apprentissage pour travailler dans les différentes structures de gestion et cultures des ministères responsables et partenaires.

Ensuite, il peut également être difficile d'établir des indicateurs appropriés de rendement qui mesurent de véritables résultats plutôt que simplement les intrants et les extrants.

Enfin, les initiatives horizontales sont souvent complémentaires à des programmes en place. Il peut donc être difficile de parfois distinguer les résultats obtenus au moyen d'un financement complémentaire des résultats découlant du financement permanent du programme.

[Français]

Au fil des ans, le Secrétariat du Conseil du Trésor s'est efforcé de surmonter ces difficultés et d'améliorer la gestion des initiatives horizontales et des rapports connexes. En plus d'exiger des ministères qu'ils fassent état au Parlement des progrès accomplis dans leurs rapports sur le rendement, le Secrétariat a créé une base de données sur les initiatives horizontales et publié un guide sur la gestion des initiatives horizontales et l'établissement des rapports connexes.

[Traduction]

Dans son rapport de l'automne 2016, le vérificateur général a constaté qu'on pouvait encore améliorer cette directive. Il a plus particulièrement recommandé que le Secrétariat du Conseil du Trésor clarifie: les rôles et les responsabilités en matière de rapports; sa directive à l'intention des ministères responsables et partenaires en ce qui concerne la présentation d'une vue d'ensemble des progrès réalisés; les exigences d'un cadre d'établissement des coûts financiers pour les initiatives horizontales.

Nous appuyons entièrement ces recommandations.

• (1535)

[Français]

Pour donner suite à la recommandation du vérificateur général, nous avons d'abord exigé des ministères qu'ils fassent état de la totalité des dépenses pour chaque initiative horizontale dans les plans ministériels de 2017-2018. Cela permettra d'avoir une vue d'ensemble des progrès réalisés.

[Traduction]

Nous mettons aussi à profit la nouvelle Politique du Conseil du Trésor sur les résultats, qui est entrée en vigueur dans l'été de 2016, afin de préciser des résultats escomptés des programmes et d'améliorer la qualité des résultats des programmes et des indicateurs de rendement.

Le Secrétariat sera ainsi en mesure d'améliorer sa fonction de surveillance pour mieux suivre l'information sur le rendement et l'établissement des coûts des initiatives horizontales. Cela nous permettra aussi d'intégrer la base de données sur les initiatives horizontales dans l'InfoBase du Secrétariat du Conseil du Trésor. Si vous ne connaissez pas cet outil, je vous le recommande.

De cette façon, nous prévoyons de présenter l'information dans un format plus clair et plus facile à consulter, qui aura le double effet d'accroître l'accessibilité à l'information horizontale et d'améliorer les rapports sur les progrès, les résultats et les coûts pour les Canadiens et les parlementaires.

Enfin, le Secrétariat du Conseil du Trésor examine le guide sur la gestion des initiatives horizontales et l'établissement de rapports, promulgué en 2014, et nous travaillons avec les ministères et organismes en vue de déterminer les domaines importants qui nécessitent des directives et des instruments améliorés. Nous prévoyons terminer les modifications à ce guide au cours de la présente l'année civile.

[Français]

Voilà qui conclut ce bref survol des progrès accomplis en matière de gestion des initiatives horizontales et de production des rapports connexes, ainsi que des mesures que nous prenons, à l'heure actuelle, pour donner suite à la recommandation du vérificateur général d'améliorer la qualité et la transparence de l'information.

[Traduction]

Après les déclarations des autres témoins, je serai heureux de répondre à vos questions sur le rôle du Secrétariat du Conseil du Trésor dans les initiatives horizontales.

[Français]

**La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès):** Merci beaucoup, monsieur Pagan.

[Traduction]

Entendons maintenant M. McGovern, du Bureau du Conseil privé.

[Français]

**M. David McGovern (sous-conseiller à la sécurité nationale auprès du premier ministre, Bureau du conseiller à la sécurité nationale auprès du premier ministre, Bureau du Conseil privé):** Merci, madame la présidente.

[Traduction]

Mesdames et messieurs, je vous remercie votre invitation.

Je m'appelle David McGovern. Je suis le sous-conseiller national pour la sécurité auprès du premier ministre. Mais je me présente devant vous en ma qualité d'ex-conseiller principal au Bureau du Conseil privé, chargé de la mise en oeuvre du plan d'action frontalier, de mai 2014 à janvier 2015, après quoi j'ai été nommé au poste que j'occupe actuellement.

[Français]

Après ma nomination, j'ai continué à travailler dans le cadre de l'initiative Par-delà la frontière alors que nous faisons la transition vers l'actuel gouvernement.

Dans le plan d'action Par-delà la frontière de 2011, plus de 30 engagements ont été pris pour améliorer la sécurité et accélérer les déplacements légitimes des gens, des marchandises et des services d'un côté à l'autre de la frontière.

[Traduction]

Le Canada et les États-Unis partagent une longue histoire de coopération le long de leur frontière commune, preuve que chacun reconnaît que l'autre est son principal allié et son principal partenaire sur les plans de l'économie et de la sécurité. Le plan d'action comportait deux engagements précis sur lesquels je souhaite attirer votre attention et qui concernaient la mise en oeuvre et la surveillance. La coordination des organismes reposait sur les épaules du premier ministre et du président ainsi que de leurs représentants respectifs.

Au Canada, cette responsabilité revenait en premier lieu au conseiller spécial et à une petite équipe spécialement créée à cette fin dans le Bureau du Conseil privé. Aux États-Unis, on a retenu un organigramme analogue, la responsabilité étant confiée à un haut fonctionnaire au Conseil de sécurité nationale à la Maison-Blanche. D'un accord commun, les responsables ont créé un groupe de travail interagences dit « Par-delà la frontière » et appelé comité directeur de gestion, où siégeaient les têtes dirigeantes ou les associés des ministères et des organismes compétents qui participaient à l'exécution du plan d'action.

Le comité directeur de gestion était aussi chargé de publier sur la mise en oeuvre du plan d'action un rapport annuel commun Canada-États-Unis. Il en a publié quatre jusqu'ici. Ils décrivent l'accomplissement des engagements dans le plan d'action. Comme tous les documents sur « Par-delà la frontière », ils sont publiés sur les sites Web des gouvernements du Canada et des États-Unis.

[Français]

Le Comité directeur de gestion s'est réuni à cinq reprises, la dernière fois en octobre 2016.

Au Canada, le comité des sous-ministres sur les frontières avait été mis sur pied en complément aux travaux du Comité directeur de gestion. Ce comité des sous-ministres était présidé par le conseiller spécial et composé des sous-ministres ou sous-ministres délégués d'Affaires mondiales Canada, de Sécurité publique Canada, de l'Agence des services frontaliers du Canada, de Transports Canada, d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada, d'Industrie Canada et, au besoin, d'autres ministères et organismes.

Le comité des sous-ministres avait été mis sur pied dans le but de discuter des enjeux relatifs à la mise en oeuvre, de rendre des comptes au sujet des progrès, de cerner les préoccupations des intervenants, de régler les problèmes et, plus tard, d'examiner les enjeux relatifs à la planification en vue de la transition de 2015.

• (1540)

[Traduction]

Le comité des sous-ministres sur les frontières bénéficiait aussi de l'appui d'un comité directeur fantôme des sous-ministres adjoints, présidé par le secrétaire adjoint de l'équipe de mise en oeuvre du plan frontalier. Le Bureau du Conseil privé a reçu un financement temporaire en 2012 par l'entremise de l'initiative Par-delà la frontière pour subvenir aux besoins d'un petit secrétariat aux activités duquel on a progressivement mis fin en 2016.

Au déclenchement des élections de 2015, l'immense majorité des initiatives avait abouti ou respectait l'échéancier. Sur les questions encore en suspens ou qui présentaient des difficultés, deux étaient considérées comme déterminantes par les Canadiens et les Américains, plus précisément les entrées et sorties et le précontrôle.

En mars 2016, plusieurs livrables de premier plan ont été annoncés au sommet du premier ministre Trudeau et du président Obama, notamment la collaboration sur les questions qui touchent notre frontière commune. Les deux chefs d'État ont réaffirmé leur intention de mettre en vigueur l'accord canado-américain relatif au précontrôle dans les domaines du transport terrestre, ferroviaire, maritime et aérien.

Tirant parti de plus de 60 années de coopération dans le précontrôle, le nouvel accord consolidera la sécurité mutuelle des deux pays et facilitera les mouvements transfrontaliers présentant de faibles risques, pour tous les moyens de transport. Les deux pays ont aussi convenu d'examiner les conditions nécessaires au prédédouanement du fret et à la détermination des possibilités de mise à l'essai de cette approche. Les deux pays sont également déterminés à complètement mettre en oeuvre un système d'échange de données biographiques de base sur les entrées à la frontière terrestre. Ce système tire parti du processus déjà en place pour les ressortissants de pays tiers. Il permettra au Canada et aux États-Unis d'améliorer de façon efficace et responsable la sécurité de leur frontière.

[Français]

Les processus seront appliqués dans le respect de nos cadres constitutionnels et juridiques respectifs, et du droit à la vie privée de nos citoyens.

Les dispositions législatives relatives aux entrées et aux sorties, en l'occurrence le projet de loi C-21, ont été déposées à la Chambre des communes le 15 juin 2016 et sont actuellement en attente d'une deuxième lecture.

Les dispositions législatives relatives au prédédouanement, en l'occurrence le projet de loi C-23, ont été déposées le 17 juin 2016. Elles aussi sont en attente d'une deuxième lecture. Le président Obama a signé les dispositions législatives américaines nécessaires en vue de l'entrée en vigueur de l'Accord de prédédouanement le 16 décembre 2016.

[Traduction]

Le Canada et les États-Unis ont l'intention de maintenir la solidité de leurs relations. Le premier ministre Trudeau s'est engagé à améliorer les relations entre le gouvernement du Canada et les États-Unis et à sensiblement mieux éliminer les entraves aux échanges et au commerce entre les deux pays, notamment par l'amélioration des infrastructures et de la sécurité à la frontière, la simplification de l'inspection du fret et la circulation facilitée des personnes.

Merci beaucoup. Je serai heureux de répondre à vos questions.

**La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès):** Merci beaucoup, monsieur McGovern.

Nous entendrons les deux représentantes du ministère des Transports, Mme Kinney d'abord, puis Mme Higgins.

Merci beaucoup.

[Français]

**Mme Laureen Kinney (sous-ministre adjointe, Sécurité et sûreté, ministère des Transports):** Bonjour, madame la présidente.

[Traduction]

Merci de m'avoir invitée à comparaître devant vous.

Je suis Laureen Kinney, sous-ministre adjointe du groupe Sécurité et sûreté à Transports Canada.

Aujourd'hui, relativement au plan d'action Par-delà la frontière, je parlerai précisément de l'initiative 6, la technologie de contrôle des bagages dans le cadre de la reconnaissance mutuelle des bagages enregistrés.

Dans le cadre de ce plan d'action, le Canada a déployé une nouvelle technologie de contrôle des bagages qui est certifiée par les États-Unis aux huit aéroports canadiens offrant des services de précontrôle. Cela a permis aux États-Unis d'abroger progressivement l'exigence de contrôler de nouveau les bagages à ces aéroports avant le départ d'un vol de correspondance provenant d'un aéroport américain. La nouvelle technologie a été installée et est opérationnelle à ces huit aéroports. À l'heure actuelle, les États-Unis ont abrogé l'exigence de procéder à un deuxième contrôle à six de ces huit aéroports, et la technologie est sur le point d'être approuvée aux deux autres aéroports.

En ce qui concerne les avantages de cette initiative, l'élimination de l'exigence de contrôler de nouveau les bagages est tout à fait conforme au principe « contrôler une fois, accepter deux fois » du plan d'action Par-delà la frontière. On harmonise ainsi davantage la sécurité entre le Canada et les États-Unis, ce qui permet des économies, la simplification des opérations et l'offre d'une meilleure expérience aux voyageurs. Les compagnies aériennes ont déjà observé que le nombre de plaintes relatives aux bagages mal acheminés avait diminué et que les procédures d'arrivée sont moins complexes. La réduction du nombre de bagages enregistrés ayant besoin d'être contrôlés de nouveau a également permis des économies aux compagnies exerçant des activités aux États-Unis et à la Transportation Security Administration. La modernisation de la technologie de contrôle a également permis d'améliorer la sécurité aux aéroports canadiens en mettant à niveau l'équipement de contrôle qui arrivait au terme de son cycle de vie.

En réponse aux recommandations du vérificateur général, dans son rapport déposé à l'automne 2016, Transports Canada et l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien ont élaboré de nouveaux indicateurs de rendement pour évaluer les avantages de cette initiative au chapitre de la sécurité, ce qui leur permet d'assurer un meilleur suivi de ces avantages depuis décembre 2016.

Finalement, nous continuons à chercher des moyens d'améliorer le contrôle de sûreté en tirant parti des nouvelles technologies et des nouvelles méthodes grâce auxquelles il est possible d'écourter les temps de correspondance tout en offrant une expérience plus efficace aux voyageurs.

Merci.

• (1545)

**La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès):** Merci beaucoup.

Madame Higgins, vous avez la parole.

[Français]

**Mme Catherine Higgins (sous-ministre adjointe, Programmes, ministère des Transports):** Madame la présidente, membres du Comité, bonjour.

J'ai le plaisir d'être ici aujourd'hui pour parler du plan d'action Par-delà la frontière et de ce que nous faisons à Transports Canada pour régler les préoccupations soulevées dans le rapport du vérificateur général.

En 2011, le Canada et les États-Unis ont publié le plan d'action Par-delà la frontière, qui renfermait 34 initiatives destinées à rendre la frontière canado-américaine plus efficace, plus sécuritaire et plus sûre.

[Traduction]

Je parlerai aujourd'hui de l'une de ces initiatives, soit le déploiement d'une technologie de mesure du temps d'attente à la frontière. Dans le cadre du plan d'action Par-delà la frontière, le Canada et les États-Unis se sont engagés à installer des dispositifs de mesure du temps d'attente aux postes frontaliers désignés comme prioritaires. Le but était de renseigner les conducteurs en temps réel. Les voyageurs et les chauffeurs de véhicules commerciaux peuvent aussi s'en servir pour prendre des décisions éclairées sur les meilleurs moments et endroits pour traverser la frontière.

La technologie est opérationnelle des deux côtés de la frontière, à sept passages: quatre entre la Colombie-Britannique et l'état de Washington; deux entre l'Ontario et l'État de New York et un entre l'Ontario et le Michigan.

Dans le rapport d'audit, il était recommandé que Transports Canada collabore avec l'Agence des services frontaliers pour évaluer les avantages découlant de l'actuelle technologie de mesure du temps d'attente à la frontière et concevoir des indicateurs de rendement pour mesurer les avantages de la technologie dont l'installation aux frontières est déjà terminée ou est en cours. Les deux ministères ont accepté les recommandations et se sont engagés à travailler ensemble pour y donner suite. Nous reconnaissons l'importance d'avoir des données exactes et fiables sur les temps d'attente à la frontière.

Transports Canada, en consultation avec l'Agence, a élaboré un plan d'action de gestion comportant: la formation d'un groupe de travail pour donner suite aux recommandations; l'élaboration d'indicateurs de rendement; l'évaluation des avantages de l'actuelle technologie de mesure du temps d'attente à la frontière.

Je suis heureuse de vous informer que nous avons formé le groupe de travail en décembre 2016 et qu'il est composé d'employés de Transports Canada et de l'Agence des services frontaliers du Canada. Il s'est réuni en janvier, et le travail d'analyse en vue de l'élaboration des indicateurs de rendement est en cours. Ces indicateurs sont un ensemble de valeurs mesurables qui démontrent le niveau d'efficacité des technologies de mesure du temps d'attente à la frontière.

Nous prévoyons avoir élaboré ces indicateurs d'ici mars 2017, ce qui nous permettra d'évaluer ensuite les avantages de la technologie en place à compter de juillet.

• (1550)

[Français]

En terminant, j'aimerais vous remercier une fois de plus de nous avoir entendues aujourd'hui. Je me ferai maintenant un plaisir de répondre à vos questions sur le déploiement d'une technologie visant à calculer les temps d'attente à la frontière.

**La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès):** Merci beaucoup, madame Higgins.

Le temps est venu de céder la parole à mes collègues.

Monsieur Lefebvre, vous disposez de sept minutes.

**M. Paul Lefebvre (Sudbury, Lib.):** Merci, madame la présidente.

Lundi dernier, nous avons entendu d'autres représentants de votre ministère, et aujourd'hui nous recevons un nouveau groupe. Il s'agit des mêmes questions, soit la sécurité de notre frontière et les échanges commerciaux avec nos voisins, les États-Unis.

Je trouve louable que tous ces efforts aient été fournis, au Canada et du côté de nos collègues des États-Unis, pour mettre l'accent sur ces enjeux très importants. Cela dit, comme l'indique le rapport du vérificateur général, il y a encore du travail à faire pour améliorer la façon d'évaluer tous les plans d'action que vous avez mis en oeuvre.

J'ai quelques questions pour chacun des groupes. Je vais d'abord m'adresser aux représentants de Transports Canada.

J'aimerais porter votre attention sur la recommandation énoncée au point 1.40 du rapport du vérificateur général. C'est la version anglaise que j'ai devant moi.

[Traduction]

Sécurité publique Canada, l'Agence des services frontaliers du Canada, la GRC et Transports Canada devraient « élaborer des indicateurs de rendement qui permettent de mesurer clairement les bienfaits pour la sécurité des initiatives dont ils sont responsables et mesurer avec exactitude et fiabilité les résultats obtenus au regard des données de référence et des cibles établies, et présenter des rapports à cet égard, afin de pouvoir évaluer les bienfaits apportés par les initiatives en matière de sécurité ».

Vous avez dit être d'accord avec cette recommandation et que Transports Canada collaborerait avec l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien à l'élaboration d'un indicateur de rendement capable de mesurer les avantages liés à la sûreté du contrôle des bagages enregistrés, y compris l'établissement d'un référentiel, ainsi qu'un moyen de mesurer et de rapporter les résultats, activités qui devraient se terminer au plus tard le 31 janvier 2017.

Est-ce que je me trompe quand je dis que ce que vous venez d'affirmer devant nous concerne le groupe de travail de décembre 2016, que vous avez formé, et les indicateurs de rendement élaborés pour mars 2017 sur la technologie de mesure du temps d'attente à la frontière? C'est la même chose; ç'a simplement été prolongé de quelques mois, n'est-ce pas? Essentiellement, vous l'avez promis au vérificateur général pour janvier. Actuellement, donc, vous n'avez rien, n'est-ce pas?

**Mme Lauren Kinney:** Relativement aux bagages enregistrés et à la reconnaissance mutuelle, il fallait donner suite aux recommandations avant le 31 janvier. C'est chose faite dans les deux cas. Nous avons établi deux indicateurs de mesure ainsi que des référentiels, et c'est mission accomplie.

**M. Paul Lefebvre:** Puis-je en avoir un exemplaire?

**Mme Lauren Kinney:** Puis-je donner suite à votre demande en passant par le ministère?

**M. Paul Lefebvre:** Bien sûr, s'il vous plaît.

Quelles mesures avez-vous mises en place pour atteindre ces résultats?

**Mme Laureen Kinney:** Les deux mesures que nous avons examinées portaient sur la sécurité, parce que les mesures d'origine étaient axées sur la facilitation, comme l'a fait observer le rapport du vérificateur général. Par définition, le matériel est plus sûr parce qu'il accomplit un meilleur travail de détection. La première mesure choisie a été le nombre de valises ou le pourcentage de valises contrôlées au moyen de la nouvelle technologie dans les bagages destinés aux États-Unis dans ces aéroports.

La deuxième mesure a été celle de la fiabilité de la technologie, qui était visiblement importante pour en démontrer la valeur sur le plan de la sécurité.

**M. Paul Lefebvre:** Intéressant. Qui décide de la technologie? Je suppose que, manifestement, c'est au ministère des Transports qu'on fait les essais. Comment prenez-vous cette décision?

**Mme Laureen Kinney:** Transports Canada joue un rôle d'organisme de réglementation dans la fixation des attentes à l'égard de ce genre de technologie et d'autres technologies utilisées dans les aéroports et le système aéronautique. Nous collaborons avec nos homologues internationaux à l'établissement de normes et nous reconnaissons différents types d'équipement qui satisfont à ces normes, de sorte que les diverses parties peuvent se procurer l'équipement qui satisfait aux normes.

Dans ce cas particulier, l'équipement a été choisi de manière à répondre aux normes américaines et aux normes d'acceptabilité au Canada pour permettre la reconnaissance mutuelle.

**M. Paul Lefebvre:** Très bien. C'est intéressant.

Je suppose alors que les États-Unis auraient la même technologie, le même équipement que nous?

• (1555)

**Mme Laureen Kinney:** C'était ce sur quoi c'était fondé à l'époque. Je ne connais pas totalement le parc technologique des États-Unis.

**M. Paul Lefebvre:** Très bien. Je vous remercie.

En ce qui concerne le Conseil du Trésor, nous avons beaucoup parlé de données et de collectes de données ainsi que du fait de s'assurer qu'on collecte des données cohérentes dans tous les ministères et tous les organismes de l'État. Je vous félicite de vos efforts dans cette initiative horizontale.

Quelles autres initiatives horizontales ont été entreprises dans d'autres ministères et organismes? Ce travail s'est-il fait dans tous les ministères ou bien s'est-il fait à la pièce, en vérifiant chaque fois auprès du Conseil du Trésor avant la mise en oeuvre?

**M. Brian Pagan:** La notion d'initiative horizontale et de gestion horizontale n'est pas neuve pour nous, au gouvernement. Sous de nombreux rapports, tous les programmes sous une forme ou une autre, exigent la démultiplication des efforts et des compétences dans la fonction publique.

La difficulté, pour nous, est que les ressources sont allouées de manière verticale, aux ministres qui ont des comptes à rendre au Parlement et aux ministères chargés des programmes de mise en oeuvre.

En 2003, le vérificateur général a contribué à éclairer partiellement le besoin d'élaborer un aperçu plus complet de nos modalités de travail horizontales en reconnaissant pour la première fois dans les rapports de rendement des ministères la nécessité de distinguer les

programmes verticaux, dans un ministère, et les initiatives qui, officiellement, se déroulaient dans l'ensemble de la fonction publique. Depuis, nous avons sans cesse cherché à mieux cerner les structures de gouvernance, les mécanismes de rapport et les méthodes d'allocation des ressources et de publication de rapports sur les résultats.

Actuellement, 29 initiatives sont officiellement qualifiées d'horizontales dans l'administration fédérale.

**M. Paul Lefebvre:** Il me reste seulement une minute, mais c'est ce que je voulais entendre. Je vous remercie, car je présume que notre Comité des comptes publics traitera probablement, avec le Conseil du Trésor, la question de la façon dont les autres ministères suivent ce modèle horizontal.

Madame la présidente, mon dernier point concerne Sécurité publique. Je l'ai soulevé lundi, et j'aimerais le soulever à nouveau.

Lundi, M. Ferguson, le vérificateur général, a dit au paragraphe 12 que son organisme avait examiné le processus par lequel les progrès accomplis dans le cadre du Plan d'action faisaient l'objet de rapports et qu'il avait vérifié si ces rapports étaient complets et exacts. À cet égard, il a affirmé ceci: « Dans l'ensemble, nous avons constaté que dans le Rapport sur l'initiative horizontale du Plan d'action Par-delà la frontière de 2014-2015 (...) Sécurité publique Canada avait brossé un tableau incomplet et inexact des progrès accomplis et des coûts engagés. »

Il ajoute ensuite ceci:

Par exemple, en ce qui concerne l'initiative de déploiement d'une technologie visant à calculer le temps d'attente à la frontière, le Rapport indiquait que sept postes frontaliers avaient été équipés. Toutefois, il ne précisait pas que six de ces postes frontaliers avaient été équipés des années avant la publication du Plan d'action. En ce qui concerne l'initiative Shiprider, le Rapport ne précisait pas que le second grand engagement, qui visait à étendre les projets pilotes au sol, n'avait pas encore commencé et qu'il n'y avait aucun plan pour mettre ces projets pilotes en oeuvre. En ce qui concerne l'initiative Avantages accrus des programmes des négociants dignes de confiance, le Rapport indiquait que 83 nouveaux membres avaient adhéré au cours de l'exercice 2014-2015, mais il ne précisait pas que l'objectif à long terme était d'attirer 1 700 nouveaux membres.

À la lumière des divergences entre les éléments qui se trouvent dans le rapport et ceux qui devraient s'y trouver, pouvez-vous nous expliquer pourquoi ces renseignements inexacts s'y trouvaient?

**La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès):** Veuillez répondre le plus brièvement possible, madame Wilson.

**Mme Gina Wilson (sous-ministre déléguée, Sécurité publique Canada, ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile):** Ces divergences précises...?

**M. Paul Lefebvre:** S'agit-il seulement de quelques exemples ou d'un thème récurrent qui passe souvent inaperçu?

**Mme Gina Wilson:** Je crois qu'un grand nombre des exemples que vous avez fournis indiquent précisément la raison pour laquelle nous devons améliorer notre capacité de produire des rapports horizontaux, de faire correspondre le cadre d'établissement des coûts aux rapports sur le rendement, etc.

Je crois qu'on a exprimé clairement lundi dernier que nous avons du travail à faire dans ce domaine. Le sous-ministre Malcolm Brown était ici et il a abondamment parlé de la nécessité d'améliorer notre capacité dans ce domaine précis, et il a pris quelques engagements à cet égard. Nous serons en mesure de vous faire savoir si cela a...

**M. Paul Lefebvre:** Merci, je vous suis reconnaissant, mais...

**La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès):** Paul, je suis désolée, mais votre temps est écoulé depuis longtemps.

**M. Paul Lefebvre:** D'accord. Mon temps est écoulé depuis longtemps. Je reviendrai sur la question.

**Mme Alexandra Mendès:** Monsieur McColeman, vous avez sept minutes.

**M. Phil McColeman (Brantford—Brant, PCC):** Merci, madame la présidente.

J'aimerais également remercier les témoins.

Ma première question s'adresse au représentant du Conseil du Trésor et concerne le document que nous avons reçu sur les recommandations du vérificateur général et sur la réponse du ministère. J'aimerais parler des deux premières colonnes. En voici le texte:

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada devrait améliorer ses directives sur la gestion des initiatives horizontales et l'établissement de rapports connexes comme suit: définir clairement les rôles et responsabilités des ministères et organismes responsables et des ministères et organismes partenaires qui sont chargés de produire des rapports exacts et exhaustifs sur les initiatives horizontales; clarifier les directives à l'intention des ministères et organismes responsables et des ministères et organismes partenaires pour qu'ils puissent présenter une vue d'ensemble des progrès, des résultats, et des coûts des initiatives au fil des années; préciser les exigences relatives à un cadre d'établissement des coûts pour les initiatives horizontales.

J'ai trouvé la réponse du ministère très intéressante lorsque je l'ai lue; j'aimerais donc vous la lire. Elle commence par les mots « Recommandation acceptée » et offre ensuite une explication prolongée, qui commence par « Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada mettra à jour le guide sur la gestion des initiatives horizontales... ». Voici le point sur lequel j'aimerais obtenir quelques éclaircissements. Les mots suivants sont « au besoin ».

La réponse ajoute une condition que le vérificateur général n'avait pas énoncée, c'est-à-dire l'applicabilité, et poursuit en ces termes: « pour préciser les attentes aux ministères responsables et partenaires qui participent à des initiatives horizontales. » Je vais m'arrêter ici, car la réponse se prolonge.

Lorsque j'ai lu cette réponse, il m'a semblé — et je vous le demande sans détour — que les recommandations du vérificateur général étaient assez claires, et que vous étiez d'accord, mais qu'on a ensuite jugé nécessaire de préciser, je présume, les conditions en vertu desquelles le Secrétariat du Conseil du Trésor prendrait les mesures recommandées. Je trouve qu'il s'agit en quelque sorte d'une reformulation des recommandations du vérificateur général.

Ai-je raison de croire, selon la réponse que vous avez donnée après avoir manifesté votre accord, que ces mesures devraient être mises en oeuvre?

• (1600)

**M. Brian Pagan:** Merci, monsieur McColeman.

Je crois que vous avez raison lorsque vous dites que le Secrétariat du Conseil du Trésor est d'accord avec les recommandations du vérificateur général.

**M. Phil McColeman:** D'accord.

**M. Brian Pagan:** Nous tenterons d'améliorer les directives sur trois plans. Il s'agit de clarifier les rôles et les responsabilités des ministères responsables et partenaires, de préciser les directives sur la présentation d'une vue d'ensemble et de préciser le cadre d'établissement des coûts et des rapports financiers.

Nous pouvons nous fonder sur les directives en vigueur. Selon moi, les mots « au besoin » signifient qu'il n'y a aucune condition. Nous devons nous servir de ce que nous avons et adapter les directives, afin qu'elles indiquent clairement aux ministères les

exigences liées à l'utilisation des ressources affectées aux initiatives horizontales et la façon de produire des rapports sur ces initiatives.

Nos directives en vigueur décrivent un processus opérationnel de bout en bout. Elles commencent par cerner les besoins. Peuvent-ils être résolus verticalement ou doit-on résoudre une initiative de façon horizontale? Les directives précisent la façon de cerner ces besoins et les consultations requises. Ensuite, elles expliquent le processus visant à obtenir l'approbation du Cabinet. L'une des exigences fondamentales consiste à identifier la façon dont nous utilisons les ressources déjà affectées aux ministères, et la façon dont ces nouvelles ressources supplémentaires seront utilisées pour résoudre cette approche horizontale.

La troisième étape consiste à créer un inventaire des programmes. Il y a de 1 300 à 1 400 programmes au sein du gouvernement du Canada. Dans certains cas, nous devons créer de nouveaux programmes, mais dans d'autres cas, nous pouvons utiliser les ressources existantes. L'approche liée aux initiatives horizontales est conçue pour utiliser ce que nous avons déjà, c'est-à-dire les programmes mis en oeuvre, les renseignements sur le rendement et les données qui peuvent être utilisées pour atteindre le résultat souhaité.

Ensuite, nous parlons des processus d'approbation du Conseil du Trésor et de l'affectation des fonds du Conseil du Trésor approuvés par le Parlement par l'entremise du Budget des dépenses.

Ensuite, nous avons des directives sur la mesure du rendement, et elles énoncent très clairement qu'il faut faire la distinction entre le ministère responsable et le ministère partenaire. Je crois que nous pouvons préciser les attentes du ministère responsable à l'égard des partenaires et la façon de produire une vue d'ensemble de ces renseignements. Ensuite, il y a des directives sur l'exécution et la mise en oeuvre des programmes, sur les rapports annuels et sur le rapport de clôture du projet.

Je crois que cela fournit un très bon point de départ pour collaborer avec nos partenaires, confirmer les directives claires qui resteront en vigueur, et peut-être cerner les domaines dans lesquels il faut offrir un soutien et des directives supplémentaires en ce qui concerne le processus d'établissement des rapports.

Selon ce que nous avons entendu lundi, il faudrait fournir aux ministères des précisions sur les mesures et les indicateurs de rendement et peut-être établir une meilleure distinction en ce qui concerne le dépassement des intrants et des extrants et l'atteinte de résultats.

• (1605)

**M. Phil McColeman:** Je suis heureux d'entendre votre réponse à cette question. Toutefois, pour revenir sur le sujet, on peut se demander qui, au sein de votre département, a rédigé cette réponse du ministère. Connaissez-vous ce document? Qui aurait pu le rédiger?

**M. Brian Pagan:** Oui, je connais certainement ce document. Comme toujours, ces documents sont rédigés par des équipes. Dans mon secteur, les intervenants du centre de responsabilité ont communiqué avec le vérificateur général au sujet de cet audit et ont collaboré très étroitement avec lui pour comprendre les recommandations et formuler une réponse. On me présente ensuite la réponse aux fins d'approbation et au bout du compte, le président du Secrétariat accepte les engagements pris par le Secrétariat du Conseil du Trésor à l'égard des recommandations du BVG.

**M. Phil McColeman:** La réponse que vous avez donnée aujourd'hui, au cours de cette réunion, est très différente de celle que j'ai lue. Je vous suis reconnaissant de cette réponse, car selon mon interprétation de sa version écrite, ce document signifie que vous êtes d'accord avec les recommandations du vérificateur général, mais que vous les mettez en oeuvre à votre façon. Vous précisez également au vérificateur général que des conditions s'appliquent. La réponse mentionne que vous ferez une mise à jour des directives et que vous préciserez les attentes et les rôles relatifs à l'établissement de rapports sur une vue d'ensemble des progrès accomplis, etc. La réponse continue à décrire les mesures que vous prendrez, ce qui est très différent du libellé des recommandations que vous a envoyées le vérificateur général.

Je vous suis reconnaissant des éclaircissements que vous avez apportés aujourd'hui. Si ce document vise à démontrer aux membres de notre Comité que votre ministère met en oeuvre les mesures appropriées, à mon avis, il nous induit en erreur, contrairement au témoignage que vous avez livré devant notre Comité aujourd'hui.

**M. Brian Pagan:** Je suis heureux d'avoir apporté ces éclaircissements.

**M. Phil McColeman:** D'accord?

**M. Brian Pagan:** Oui.

**M. Phil McColeman:** Je suis heureux que vous ayez apporté des éclaircissements à cet égard.

**La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès):** Si vous me le permettez, nous aimerions demander au ministère de nous fournir un plan d'action révisé, du moins en ce qui concerne cette question, pour répondre...

**M. Brian Pagan:** Je suis désolé, madame la présidente, mais je n'ai pas compris.

**La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès):** Pourrions-nous obtenir un plan d'action révisé pour répondre aux commentaires formulés par M. McColeman sur le libellé?

**M. Phil McColeman:** Merci.

Combien de temps me reste-t-il?

**La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès):** Je suis désolée, mais votre temps est écoulé.

Madame Cheng.

**Mme Nancy Cheng (vérificatrice générale adjointe, Bureau du vérificateur général du Canada):** Madame la présidente, je pourrais peut-être apporter quelques éclaircissements.

La colonne intitulée « Réponse » est la réponse officielle du ministère à notre recommandation. Elle est incluse dans notre rapport d'audit. Le député cherche peut-être à obtenir des précisions sur les mesures qui seront prises. Si on procède à une révision, on devrait préciser ce qu'on pense faire dans d'autres colonnes, plutôt que de modifier cette colonne.

À cette étape, la réponse officielle est déjà donnée. Il n'est pas très utile de modifier cette colonne, car elle se trouve déjà dans notre rapport.

**La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès):** Nous en prenons bonne note. Merci.

La parole est maintenant à M. Christopherson.

**M. David Christopherson (Hamilton-Centre, NPD):** Merci beaucoup, madame la présidente.

J'aimerais remercier tous les témoins d'être ici aujourd'hui. C'est une réunion un peu hors de l'ordinaire. Nous ne passons

habituellement pas quatre heures sur un chapitre. Vous pouvez donc comprendre l'importance que nous accordons à la question.

Lors d'une réunion précédente, nous avons fait tout notre possible — et je ne le ferai pas à nouveau — pour exposer, comme l'a fait adéquatement M. Lefebvre, la gravité de cette situation et la mesure dans laquelle les indicateurs nécessaires pour tirer des conclusions exactes semblent toujours absents.

Oui, lors de la dernière réunion, nous nous sommes concentrés sur les mesures qui seront prises à cet égard, car il s'agissait des organismes. Toutefois, aujourd'hui, j'aimerais parler un peu au Conseil du Trésor, car au bout du compte, le Conseil du Trésor assume la plus grande responsabilité à cet égard.

À titre de preuve, j'aimerais citer le rapport du vérificateur général, à la page 5, sous les titres « Constations, recommandations et réponses » et « Atteinte des résultats escomptés du Plan d'action par-delà la frontière », au paragraphe 1.15, dans la catégorie « Message général »:

Dans l'ensemble, nous avons constaté que les ministères et organismes n'avaient pas élaboré d'indicateurs de rendement pour évaluer si les initiatives avaient permis de renforcer la sécurité et d'accélérer la circulation légitime des marchandises et des personnes à la frontière.

L'autre jour, le vérificateur général a formulé des commentaires un peu plus directs:

Pour finir, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada n'avait pas communiqué aux ministères et organismes des directives précises sur l'établissement des coûts et la mesure des résultats des programmes. Par conséquent, l'interprétation des directives avait varié, ce qui avait entraîné la production de renseignements financiers qui n'étaient pas uniformes. Nous avons conclu que même si les ministères et organismes avaient respecté bon nombre des engagements pris dans le cadre du Plan d'action, ils avaient obtenu des résultats mitigés relativement aux avantages attendus. De plus, ils disposaient de peu d'indicateurs de rendement pour évaluer les résultats obtenus.

Il incombe totalement au Conseil du Trésor d'indiquer à ces organismes et à ces ministères la marche à suivre pour faire cela, et pourtant, monsieur Pagan, vous êtes ici aujourd'hui, et la meilleure réponse que nous obtenons — et je vous cite —, c'est que dans son rapport de l'automne 2016, « le vérificateur général a conclu qu'il faudrait améliorer nos directives. »

Quel euphémisme.

Toutefois, j'admets que vous avez étouffé les commentaires que vous avez formulés à M. McColeman.

J'aimerais d'abord vous poser une question d'ordre général. Comment nous sommes-nous retrouvés dans cette situation? Comment une chose aussi importante a-t-elle pu passer inaperçue pendant aussi longtemps? Pourquoi sommes-nous ici?

• (1610)

**M. Brian Pagan:** Nous sommes ici parce que le vérificateur général a récemment produit un rapport qui évalue les progrès accomplis dans le cadre du Plan d'action Par-delà la frontière et a mentionné quelques améliorations à apporter. Comme je l'ai dit dans mon exposé, nous sommes d'accord avec ces recommandations.

Si je peux préciser nos réponses, j'ai indiqué dans une réponse précédente que pour nous, il s'agit d'un processus continu à deux égards. Les renseignements sur le rendement et la gestion fondée sur les résultats au sein du gouvernement du Canada représentent des priorités permanentes dans la fonction publique, et nous veillons à obtenir le meilleur résultat avec les ressources disponibles. Le nouveau gouvernement s'est récemment penché sur cet enjeu. Le Conseil du Trésor a une nouvelle politique sur les résultats qui vise à préciser et à simplifier les attentes envers les ministères dans l'établissement de rapports au Parlement.

Plus précisément, je sais que la question des initiatives horizontales a été soulevée dans une certaine mesure lundi dernier, mais je crois qu'il est important de la répéter ici. Notre reddition de comptes s'effectue à la verticale. Dans un système de Westminster, les ministres rendent des comptes au Parlement et le Parlement affecte des fonds aux programmes des ministères. Nous reconnaissons qu'il y a certains défis, car la reddition de comptes verticale n'est pas toujours la meilleure façon d'organiser...

**M. David Christopherson:** Je suis désolé. Je tentais de vous donner une chance, mais je ne crois pas que vous ayez abordé l'essence de ma question et mon temps est limité. Je suis désolé de vous interrompre, mais c'est nécessaire.

À mon avis, il s'agit du rendement le moins élevé à ce jour et vous êtes les principaux intervenants. Vous passez beaucoup plus de temps à vous excuser et à vous défendre qu'à nous parler des mesures que vous prendrez à cet égard. Lorsque j'ai demandé comment nous nous sommes retrouvés dans cette situation, je ne demandais pas si nous avions un rapport du VG. Je demandais comment on pourrait donner des directives aux ministères et aux organismes qui n'ont pas réussi à obtenir les résultats qu'on leur avait demandés.

C'est la deuxième fois que vous tentez de répondre à cette question. Vous l'avez fait il y a quelques années. À la page 22 de l'exercice financier de 2012, vous mettiez au point un autre guide sur la gestion et l'établissement de rapports liés aux initiatives horizontales. C'est la deuxième fois que vous faites cela, et vous vous êtes trompés la dernière fois. Comment pouvons-nous être sûrs que vous ne vous êtes pas trompés cette fois-ci et que nous ne serons pas de retour ici dans quelques années pour vous demander ce qui se passe avec le Conseil du Trésor?

**M. Brian Pagan:** Je propose d'inclure, dans la réponse que je vais présenter au Comité, les directives qui datent d'avril 2014. Ce document s'intitule *Guide à l'intention des ministères sur la gestion des initiatives horizontales et l'établissement de rapports connexes*.

Comme je l'ai dit plus tôt, je crois sincèrement que cela devient un point de départ solide sur lequel nous pouvons nous appuyer pour compléter nos réponses au vérificateur général, c'est-à-dire les idées que nous utiliserons pour préciser les directives existantes, en consultation avec des partenaires, afin de veiller à ce que nos attentes liées à l'utilisation des ressources et à l'établissement de rapports soient parfaitement claires.

Les directives actuelles précisent les rôles et les responsabilités des ministères responsables. Ce document parle de la coordination du processus du MC et du CT. Il fournit des instructions sur la façon de coordonner la collecte et la validation de renseignements financiers et axés sur le rendement. Il indique clairement les exigences en matière de rapports dans la Partie III du Budget des dépenses. De la même façon, les attentes à l'égard des ministères partenaires sont énumérées. Nous avons des modèles, dans leurs directives, qui exposent les coûts qui doivent être établis, ventilés selon les crédits du Parlement...

• (1615)

**M. David Christopherson:** S'agit-il des nouvelles choses ou des anciennes?

**M. Brian Pagan:** C'est la base à partir de laquelle nous donnerons suite aux recommandations du vérificateur général.

**M. David Christopherson:** Est-ce que cela sera différent par rapport à votre dernier examen, qui remonte à 2012-2013?

**M. Brian Pagan:** C'est notre point de départ, monsieur.

**M. David Christopherson:** Merci beaucoup. Encore une fois, ce n'est pas que je veux être impoli, mais mon temps est limité.

J'aimerais poser mes autres questions. Où étaient les comités de vérification interne? Parmi tous les grands vérificateurs, ces gens qui connaissent tous ces indicateurs et ces mesures, personne, nulle part dans le système de vérification interne n'a dit « nous évaluons des choses qui n'ont pas vraiment d'importance, et nous n'évaluons pas les résultats ».

Où étaient les comités de vérification interne? J'aurais pensé que dans le cadre de ces réunions, un esprit alerte aurait dit que le roi est nu pour ce qui est de déterminer si l'on aboutit à quelque chose.

**La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès):** Est-ce que quelqu'un veut répondre à la question?

**M. Brian Pagan:** J'ai une autre observation à faire pour répondre à la question de M. Christopherson.

Le dernier rapport établi par Sécurité publique remonte à 2014-2015 et porte sur l'initiative du plan d'action Par-delà la frontière. Il se trouve sur notre site Web. On y décrit l'état d'avancement actuel. On y présente, pour le public et les parlementaires, les thèmes, les 32 mesures, les indicateurs de rendement utilisés, les dépenses, et il contient de bonnes choses.

Si vous voulez voir des résultats, monsieur, je vous renvoie à la page 4 du rapport de 2014-2015, dans lequel on fait une comparaison entre le programme NEXUS et les processus de contrôles ordinaires à la frontière. Nous constatons que dans le cadre du programme NEXUS, le temps de traitement au point d'entrée est de 33 secondes, tandis que dans... et c'est presque...

**M. David Christopherson:** C'est un exemple où l'on n'avait pas pris les bonnes mesures parce que c'est bien pour ce petit volet du système NEXUS. La vraie question qui se pose, c'est la suivante: combien de temps faut-il pour qu'une personne...

**La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès):** Monsieur Christopherson, nous y reviendrons, si vous n'y voyez pas d'inconvénient.

**M. David Christopherson:** Excusez-moi, madame la présidente.

**La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès):** Vous aurez une autre possibilité. Merci.

C'est M. Jeneroux...

**M. Matt Jeneroux (Edmonton Riverbend, PCC):** Je crois que vous devez aller de l'autre côté d'abord.

**La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès):** Oh, c'est au tour de M. Chen. Je suis vraiment désolée.

[Français]

**M. Shaun Chen (Scarborough-Nord, Lib.):** Merci, madame la présidente.

Ma question s'adresse à M. Pagan.

[Traduction]

Je me fais l'écho des propos de tenus par bon nombre de mes collègues en Chambre lorsque je dis que les Canadiens s'attendent vraiment à recevoir un bon service, et dans le contexte du plan d'action Par-delà la frontière, les Canadiens veulent que nos frontières soient sécuritaires. Ils veulent qu'elles soient efficaces tant pour les déplacements des gens que pour le transport de marchandises.

Parallèlement, toutefois, les Canadiens veulent savoir que notre gouvernement est responsable, qu'il est transparent, et qu'il fonctionne efficacement. En ce sens, je crois que nous avons tous une lourde tâche devant nous pour veiller à ce que les différents ministères et organismes qui participent à ce projet collaborent, qu'ils respectent les objectifs communs qui ont été établis, que des rapports clairs sur les résultats soient établis, et que les mesures de rendement soient examinées comme il se doit.

En ce qui concerne la recommandation 1.87, je sais que le Secrétariat a donné suite à la critique que le vérificateur général a émise sur les directives, dont nous parlons aujourd'hui, qu'a fournies le Secrétariat du Conseil du Trésor. Je sais que vous avez répondu en disant que la mise à jour des directives serait terminée d'ici juillet 2017, et qu'elles énonceront les rôles et les responsabilités concernant les rapports sur les résultats et les rapports financiers. Or, vous avez parlé de deux éléments concrets: la base de données sur les initiatives horizontales; et le guide sur la gestion des initiatives horizontales et l'établissement de rapports connexes.

Les directives doivent être interprétées, et puisqu'il y a différents organismes et ministères, cette interprétation peut varier. Quel processus le Secrétariat du Conseil du Trésor est-il en train d'entreprendre pour s'assurer que les directives sont claires et que les ministères sont en mesure de les interpréter et de les appliquer de façon uniforme?

• (1620)

**M. Brian Pagan:** Au Secrétariat du Conseil du Trésor, le processus par lequel nous faisons connaître les directives ou les politiques du Conseil du Trésor est basé sur la participation de nos intervenants, et les ministères, en fait, exécutent les programmes, de sorte que nous pouvons nous assurer que les directives, les politiques, répondent à un besoin réel et peuvent être mises en oeuvre par les ministères. La démarche suivie consiste à prendre le guide comme base, qui a été conçu en 2014. J'ai mentionné qu'à l'heure actuelle, il y a 29 initiatives horizontales. Nous allons travailler avec ces ministères et déterminer avec eux quelles parties des directives sont claires et devraient rester inchangées, et quels éléments pourraient être améliorés ou être plus détaillés afin de fournir l'interprétation dont les ministères ont besoin.

Ce processus de consultation et de participation constitue le point de départ pour nous. Par la suite, au Secrétariat, nous travaillons dans nos différents centres décisionnels. Il y a le Bureau du contrôleur général, notre fonction des ressources humaines, et bien entendu, le bureau du président, pour faire en sorte que la solution que nous proposons, la marche à suivre, est compatible avec d'autres priorités et activités du Secrétariat, de sorte que nos objectifs ne soient pas contradictoires.

Ensuite, au moment de la publication des directives, ce qui importe, ce sont la formation et la communication continue, car les gens que nous consultons durant l'été pourraient occuper d'autres fonctions au printemps suivant, de sorte que nous devons collaborer continuellement avec les ministères. Nous le faisons en utilisant différentes tribunes. Nous avons des séances de discussion ouverte WebEx, où nous pouvons diffuser des messages partout au pays. Nous sommes régulièrement en contact téléphonique avec des collectivités, certains praticiens. Pour ma part, je collabore étroitement avec les dirigeants principaux des finances et leurs adjoints. C'est dans le cadre de ce processus que nous informons les gens.

**M. Shaun Chen:** Merci.

**Mme Gina Wilson:** Simplement pour ajouter quelque chose aux observations de M. Pagan et vous répondre, monsieur Chen, je pense que vous voulez savoir comment nous intégrerons tous ces nouveaux outils et systèmes dans le nouveau cadre d'établissement de rapports pour Par-delà la frontière.

Ce que je voulais mentionner, c'est que nous sommes en train d'établir un Groupe de travail sur les rapports portant sur les initiatives horizontales avec tous les ministères afin que ce soit conforme aux lignes directrices sur les rapports sur les mesures du rendement du Conseil du Trésor, ces nouveaux outils. Nous prenons toutes ces choses en considération. Les membres du groupe de travail se réuniront en avril.

Après la prochaine rencontre, Sécurité publique diffusera un compte rendu des décisions. Nous fournirons une ébauche d'un nouveau cadre de mesure du rendement de même que des directives accompagnées d'une lettre d'appel officielle pour demander un examen rigoureux de ce document sur la mesure du rendement, encore une fois pour nous assurer que nous restons en contact avec le Conseil du Trésor concernant ses nouvelles lignes directrices sur la production de rapports, etc., de sorte que tous ces éléments concordent.

C'est ce que je voulais ajouter.

**M. Shaun Chen:** C'est très utile, car trop souvent, nous entendons dire que les ministères et les organismes travaillent en vase clos. Nous l'entendons de la part des gens sur le terrain, de mandants et de gens qui, souvent, ne savent pas où aller, ou obtiennent de l'information qui diffère d'un endroit à l'autre.

Monsieur Pagan, vous avez parlé également de l'outil InfoBase du SCT. Nous parlons de bon nombre de ces outils, d'une base de données, d'un outil InfoBase, de différentes structures favorisant une collaboration entre les secteurs.

Pour ce qui est de la base de données sur les initiatives horizontales, l'InfoBase du SCT, comment cela vous permettra-t-il de vous assurer que les données sont intégrées, que c'est accessible, et que les résultats concernant les coûts et le rendement peuvent être expliqués clairement aux Canadiens?

**M. Brian Pagan:** C'est un point très important.

Dans le cadre de nos consultations et de notre collaboration avec différents ministères et intervenants, on nous a dit assez souvent que les données existent. Ce qui est difficile, c'est de les trouver. Nos outils actuels, la base de données, l'InfoBase du SCT, ainsi que la base de données sur les initiatives horizontales, sont de parfaits exemples.

Le but, c'est de les combiner, de sorte qu'il s'agisse d'un guichet unique. Si une personne avait une question sur l'utilisation des ressources dans la fonction publique du Canada et devait consulter un site et faire une requête par ministère, par région ou par le nom d'une initiative, elle devrait réussir à obtenir cette information.

C'est notre vision. C'est celle du président du Conseil du Trésor. Nous connaissons de très bons modèles qui sont utilisés présentement sur lesquels nous pouvons nous appuyer et que nous pouvons reproduire. Le but, c'est de prendre les outils qui existent déjà et de les intégrer progressivement dans une source unique pour faciliter l'accès aux données.

• (1625)

**La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès):** Merci beaucoup

[Français]

Nous commençons un tour de questions et commentaires de cinq minutes.

Monsieur Jeneroux, vous avez la parole.

[Traduction]

**M. Matt Jeneroux:** Je vous remercie tous de votre présence.

Je vais poser différentes questions.

Ma première question s'adresse à vous, madame Cheng. M. Ferguson a comparu devant nous lundi. Maintenant, c'est vous qui comparez devant nous. Concernant tout ce que vous avez entendu sur le plan d'action présenté par le Secrétariat du Conseil du Trésor, êtes-vous convaincue qu'un certain nombre de ces initiatives sont respectées?

**Mme Nancy Cheng:** De notre point de vue, je crois que cela illustre l'importance des initiatives collectives. Les montants ne sont pas importants si on les compare à ceux des paiements de transfert — les activités canadiennes représentent environ 1 milliard de dollars en tout —, mais les objectifs sont vraiment importants.

Nous parlons de la sécurité à la frontière canado-américaine, de l'amélioration des mesures de sécurité. Trois des quatre thèmes dont a parlé M. Malcolm Brown lundi dernier faisaient ressortir l'importance de la sécurité. Il est important de faciliter les voyages et les échanges commerciaux. Au bout du compte, ce que nous voulons vraiment, c'est que le gouvernement explique ce que les dépenses nous permettent d'accomplir. Améliorons-nous la sécurité?

La complexité dont parle M. Pagan est bien réelle. Il n'est pas facile de gérer les questions horizontales, compte tenu particulièrement de notre régime fondé sur le modèle de Westminster et de l'obligation redditionnelle — la responsabilisation verticale, la responsabilité ministérielle, etc. Or, c'est une raison de plus pour les gens de se réunir et d'aider à expliquer cela. De quelle façon s'attend-on à ce qu'un organisme de surveillance comme celui-là détermine ce qui se passe, ou à ce que le public demande un examen public sur les dépenses? C'est le coeur de la question.

M. Pagan explique qu'il contribue en fournissant des directives sur la façon de discuter de ces initiatives horizontales, de sorte que les gens sachent ce qui se passe. Il s'agit en partie de responsabilisation, et en partie de surveillance et de gestion. Avons-nous l'information nous permettant de dire « voici les initiatives, voici l'engagement, et nous procéderons de la même façon »? Il devrait y avoir un mécanisme de contrôle nous permettant de dire que peut-être les choses ne vont pas si bien et demander ce que nous savons vraiment et déterminer si c'est vraiment utile.

Nous constatons que certains des éléments et certaines des initiatives ne fonctionnent pas très bien. En tirons-nous des leçons? Pour ce qui est de l'argent supplémentaire que nous voulons toujours dépenser — à cette étape-ci de l'audit, je pense que nous parlons toujours d'un montant de 500 millions de dollars —, nous devrions déterminer si nous l'utilisons de la façon la plus efficace pour contribuer à l'avancement des activités prévues dont nous avons parlé pour appuyer ces objectifs. C'est vraiment le coeur de la question.

Dans le cadre des directives, on veut en partie plus de précisions pour aider les gens à comprendre comment ils doivent intervenir. Que signifie être un ministère responsable? Nous constatons entre autres que les ministères partenaires...

**M. Matt Jeneroux:** Je suis désolé, madame Cheng. Je ne veux pas perdre tout le temps qu'il me reste.

**Mme Nancy Cheng:** Je suis désolée de vous avoir fourni une longue réponse.

**M. Matt Jeneroux:** C'est bien. J'espère obtenir une réponse plus détaillée à un autre moment.

Je veux m'adresser rapidement à M. McGovern. Vous étiez très satisfait sur le plan des relations entre le Canada et l'administration américaine précédente. Cependant, il y a une nouvelle administration depuis le 20 janvier. Savez-vous si des discussions ont lieu avec la nouvelle administration et vous donneraient le même degré de satisfaction?

**M. David McGovern:** Je pense que nos relations avec les États-Unis évoluent tous les jours. L'une des conséquences de Par-delà la frontière dans le rapport du vérificateur général, c'est que 16 ministères et organismes canadiens ont participé à cette initiative. Une bonne dizaine d'organismes et de départements au sud de la frontière ont fait de même. Ils se sont débarrassés de hauts dirigeants, mais bon nombre des contacts avec lesquels nous communiquons au cours des trois ou quatre dernières années dans le cadre de cette initiative sont toujours en poste. Nous parlons de questions générales avec des gens et nous communiquons de l'information de façon quotidienne.

Je pense que dans le rapport du vérificateur général, Par-delà la frontière s'appuyait sur une initiative qui a été lancée en 2011. Cela devait prendre fin en 2014. Certaines des grandes initiatives, comme l'initiative sur les entrées et les sorties et l'initiative de prédédouanement, nécessitaient plus de temps. Je m'intéresse à l'aspect rétrospectif. Pour ce qui est de l'avenir, vous obtiendrez probablement une meilleure réponse en posant des questions durant la période des questions.

• (1630)

**M. Matt Jeneroux:** Pas vraiment, mais je vous remercie.

Monsieur Pagan, les coûts liés au nouveau plan d'action détaillé sont-ils importants? Pourriez-vous nous en donner une idée approximative?

**M. Brian Pagan:** Vous voulez dire les coûts liés à la mise en oeuvre du plan? Est-ce que c'est ce que vous voulez savoir?

**M. Matt Jeneroux:** Oui.

**M. Brian Pagan:** Si je me souviens bien, les approbations ont été obtenues. Il s'agit d'un programme quinquennal comprenant une enveloppe de financement d'environ 1,1 milliard de dollars. C'est basé sur le processus opérationnel de bout en bout, qui incluait un processus de consultation sur les besoins et les lacunes et sur les ressources supplémentaires nécessaires pour les combler.

Ce que nous avons fourni aux ministères, c'est le mécanisme de présentation de rapports au moyen duquel ils peuvent faire rapport au Parlement de manière conjointe sur la façon dont cet argent est utilisé au cours d'une période de cinq ans.

**La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès):** Merci beaucoup, monsieur Pagan.

[Français]

Madame Shanahan, c'est votre tour.

**Mme Brenda Shanahan (Châteauguay—Lacolle, Lib.):** Merci, madame la présidente.

[Traduction]

J'aimerais revenir à M. McGovern, étant donné que j'ai trouvé son exposé fort intéressant. Vous nous avez expliqué ce qui s'est passé pendant ces années, dans le cadre de ce qui a probablement été, selon ce que nous avons appris, la plus grande initiative horizontale que notre gouvernement a entreprise en collaboration avec le gouvernement américain. Je tire d'ailleurs un certain réconfort de votre exposé.

Je souhaite revenir sur le paragraphe où vous dites: « Au déclenchement des élections de 2015, l'immense majorité des initiatives avait abouti ou respectait l'échéancier. » Vous parlez ensuite de deux initiatives qui étaient en attente et de la façon dont les choses ont bougé après 2015, et vous dites aussi que des dispositions législatives sont en suspens.

Nous comprenons bien. Nous parlons ici de... À vrai dire, il semble y avoir une certaine satisfaction entourant la façon dont les initiatives en matière de sécurité ont été menées à terme. Que pensez-vous des indicateurs de rendement qui nous préoccupent? Je n'ai pas l'impression qu'on s'inquiète ni de la façon dont l'argent a été dépensé, ni du fait qu'il a été gaspillé, ni de toute autre irrégularité. Surtout, comment pouvons-nous mesurer la sécurité et, ce qui m'intéresse franchement plus, la réduction des délais d'attente pour les voyageurs et les commerçants?

Nous sommes tout à fait favorables à la sécurité, mais nous devons aussi poursuivre nos activités quotidiennes. Que pensez-vous des indicateurs de rendement? Que recherchez-vous?

**M. David McGovern:** Deux ou trois choses entrent en ligne de compte. À la suite du témoignage de lundi et d'aujourd'hui, vous avez dû constater que nous sommes on ne peut plus d'accord avec les recommandations du vérificateur général. Dans bien des cas, le fait que nous n'avions aucun indicateur de rendement fiable minimise en fait les progrès réalisés grâce à cette initiative.

Permettez-moi de vous donner un exemple. Le rapport du vérificateur général était très clair à propos de NEXUS. Les vérificateurs se sont penchés sur les différentes initiatives et sur NEXUS. Dans le contexte de la sécurité nationale, un membre de NEXUS remplit de son plein gré un formulaire de demande détaillé. Il indique ses lieux de résidence et ses emplois des cinq dernières années, puis soumet l'information aux autorités canadiennes et américaines. Les responsables vérifient l'information, donnent le feu vert, puis invitent le membre à rencontrer dans un bureau un employé de l'Agence des services frontaliers du Canada, ou ASFC, et un membre de la patrouille frontalière américaine. Ces agents prennent une photo de la personne et prélèvent ses informations biométriques. Les États-Unis relèvent les empreintes digitales, alors que le Canada effectue une lecture de l'iris. Il y a désormais probablement 1,5 million de personnes en Amérique du Nord qui possèdent une carte NEXUS, dont 80 % sont Canadiens. Ainsi, à la frontière, les agents de l'ASFC n'ont plus à prêter attention à quelqu'un comme moi qui possède une carte NEXUS. Ils peuvent diriger leur attention vers les voyageurs plus susceptibles de poser problème. C'est un avantage de taille pour nous. Comment peut-on le mesurer? Je l'ignore.

M. Christopherson a commencé à décrire une meilleure façon de mesurer le rendement que celles dont il était question dans le cas de NEXUS. Brian a présenté une comparaison. Il faut un laps de temps donné pour qu'un membre de NEXUS se présente devant un agent de l'ASFC, lui montre sa carte et passe les douanes. Or, il faudra 20 à 30 secondes de plus à une personne qui passe les douanes de manière conventionnelle.

Avez-vous déjà utilisé votre carte NEXUS à l'aéroport Pearson un vendredi soir? L'utilisez-vous à Ottawa, lorsque vous essayez de rentrer chez vous un jeudi soir? Lorsque vous vous servez de votre carte, vous pouvez contourner la ligne d'attente ordinaire étant donné que l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien, ou ACSTA, a prévu une ligne spéciale de douane pour les membres de NEXUS.

J'ignore de quel indicateur de rendement il s'agit lorsque vous parlez aux voyageurs de l'aéroport Pearson un vendredi soir. Mais pour ce qui est du nombre de membres de NEXUS, sachez que quelque 20 000 nouveaux demandeurs par mois veulent obtenir la carte. Sur le plan de la sécurité nationale, j'aime l'idée de sélectionner des voyageurs de confiance, ce qui permet à nos agents frontaliers de s'attarder véritablement aux voyageurs qui présentent un risque moyen à élevé. C'est un avantage considérable.

Un autre élément est difficile à comprendre à la lecture du rapport du vérificateur général. Le rapport dit très clairement que les vérificateurs ne se sont pas penchés sur les questions de sécurité nationale. Ils ont parlé aux représentants des États-Unis, mais ils n'ont pas tenu compte de leur avis à ce sujet, pas plus qu'ils n'ont vraiment parlé de la relation entre le Canada et les États-Unis. Mais commençons à nous attarder aux avantages de NEXUS. Dans le cas de l'autorisation de voyage électronique, les passagers de pays non dispensés de visa doivent soumettre cette autorisation avant l'embarquement, ce qui veut dire qu'au Canada, nous pouvons en fait donner des renseignements aux compagnies aériennes pour leur dire s'ils doivent laisser un passager embarquer ou non à bord de l'avion. C'est vraiment important pour nous. Nous préférierions de loin pouvoir le faire à l'étranger qu'au Canada.

Nous avons une autre initiative, qu'on appelle IIPV. Je travaille à ce dossier depuis trois ans. Je ne sais vraiment pas ce que signifie l'acronyme, mais ce système nous donne accès aux renseignements que les compagnies aériennes nous fournissent avant qu'une personne embarque dans un avion. Nos services de sécurité peuvent vérifier l'IIPV et se servir de ses algorithmes et analyses pour mieux cibler les gens, de sorte qu'ils puissent être examinés comme il se doit à leur arrivée au Canada. Nous avons abordé toutes ces mesures dans le rapport Par-delà la frontière.

Il y a aussi le Centre d'information de la police canadienne, ou CIPC, un outil intéressant dont se sert la GRC. Lorsqu'un agent de l'ASFC se trouve devant une personne au point d'entrée, il examine son passeport. À l'aide du CIPC, il peut vérifier si la personne fait l'objet d'un mandat non exécuté ou possède un casier judiciaire. Depuis que l'ASFC a commencé à se servir du CIPC, elle a appréhendé des milliers d'individus et utilise l'outil pour bien mieux protéger nos frontières.

• (1635)

Je ne peux malheureusement pas vous dire combien de personnes exactement ont été appréhendées grâce au CIPC. J'espère que nous pourrons le faire lorsque nous mettrons en place les mesures de rendement.

**Mme Brenda Shanahan:** Merci beaucoup.

**La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès):** Veuillez m'excuser, Brenda, mais le temps est écoulé depuis longtemps.

**Mme Brenda Shanahan:** C'était très intéressant, par contre.

**La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès):** Oui, et c'est pourquoi je ne voulais pas vous interrompre.

Monsieur McColeman, c'est à votre tour.

**M. Phil McColeman:** J'aimerais parler des éléments mesurables de Transports Canada concernant les délais d'attente.

Je suis vraiment ravi des commentaires qui viennent d'être faits à propos de NEXUS. J'aimerais savoir quand le programme NEXUS a été lancé. En quelle année a-t-il vu le jour? Est-ce que quelqu'un est au courant?

Ma carte a été renouvelée deux fois. Je suis devenu membre tôt puisque je traverse la frontière de nombreuses fois par année. Je pense que le programme existait bien avant le début de Par-delà la frontière. Je ne dis pas que Par-delà la frontière n'a pas permis à NEXUS de prendre de l'ampleur, mais il est intéressant de souligner que le programme existait probablement bien avant cette initiative. C'est mon impression, compte tenu de mes renouvellements de carte NEXUS.

Par-delà la frontière a peut-être eu un rôle à jouer. En ce qui concerne le dernier renouvellement, la procédure a vraiment été améliorée puisqu'il fallait retourner se faire examiner une fois de plus et mettre à jour tous les renseignements, y compris les empreintes digitales, la lecture de l'iris et le reste.

Je lis un passage du rapport du vérificateur général. Je m'intéresse au paragraphe 1.74, qui se trouve à la page 23 du document:

Transports Canada et l'Agence ont défini cinq indicateurs de rendement visant la mesure des réalisations accomplies, par exemple le nombre de postes équipés de la technologie et le nombre de sites Web et de panneaux routiers affichant le temps d'attente en temps réel. Toutefois, nous avons constaté que Transports Canada n'avait pas mesuré les effets bénéfiques de la technologie déjà en place permettant de calculer le temps d'attente, même si les installations fonctionnaient depuis plus de cinq ans. Nous avons également noté qu'aucune analyse de rentabilisation n'avait été réalisée pour justifier le besoin d'accroître le nombre d'installations équipées. De plus, même si l'Agence diffuse sur son site Web le temps d'attente établi par la technologie déployée à cinq postes frontaliers depuis 2014, elle n'a pas évalué si cela avait été utile pour les voyageurs ni si cela l'avait aidée à mieux gérer ses activités et ses ressources.

Je vais m'arrêter ici.

Je m'adresse aux représentantes de Transports Canada, et plus particulièrement à Mme Higgins. J'ai lu l'observation du vérificateur général, et j'ai pris connaissance de votre exposé d'aujourd'hui. À la deuxième page, près de la fin, vous dites avoir le plaisir de nous informer que vous avez formé un groupe de travail en décembre 2016 pour aborder ces questions. Il y a donc eu cinq années de préparation.

Ce retard a-t-il une raison d'être? Pourquoi le vérificateur général a-t-il dû vous rappeler de mesurer les améliorations et ce qui est offert à la population, des volets améliorés par la technologie, au lieu de dépenser encore pour un autre panneau indiquant le temps d'attente?

• (1640)

**Mme Catherine Higgins:** C'est une bonne question. Je vais commencer par dire que nous sommes entièrement d'accord sur la recommandation du vérificateur général concernant les résultats visés et les avantages qu'en retirent les Canadiens au bout du compte. Nous le remercions. Voilà qui permettra d'orienter les investissements à venir.

Vous avez tout à fait raison de dire qu'aux premières étapes du plan, les indicateurs visaient à confirmer que les projets étaient en place, qu'ils étaient offerts et qu'ils fonctionnaient comme prévu. Le plan comportait des modalités sur l'accès et les résultats concrets à atteindre, qui étaient suivis de très près. Les indicateurs étaient donc de cette nature.

Dans tout projet, il faut généralement un certain temps avant de pouvoir commencer à mesurer les résultats à long terme et les

changements qui en découlent. Je pense que les travaux en cours pourront bénéficier des échanges que nous avons eus avec nos partenaires pendant la durée du plan, quand nous abordions certains problèmes à surmonter pour les postes frontaliers suivants, au-delà des six ou sept premiers.

Il a notamment fallu tenir compte de l'évolution de la technologie, qui a connu une accélération considérable au cours de cette période, plus particulièrement du côté des appareils mobiles, sur lesquels nous pouvons désormais diffuser les temps d'attente. Nous avons beaucoup discuté avec nos partenaires, les États-Unis et les provinces afin de trouver des solutions technologiques adéquates et de bonnes façons de procéder.

Ces renseignements seront fort utiles lors de l'élaboration des indicateurs, et l'analyse pourra être reprise pour évaluer les avantages réels des projets. Voilà qui nous éclairera pour la suite des choses.

Nous convenons parfaitement du bien fondé de définir les indicateurs dès le début du processus. C'est donc une recommandation pertinente sur laquelle nous sommes d'accord.

**M. Phil McColeman:** Je suis ravi que vous soyez d'accord. Après tout, il ne vous a fallu que quatre années pour vous en rendre compte, et le vérificateur général a même dû vous le rappeler.

Ces mesures confirment ce que bien des Canadiens pensent. Ils peuvent voir les mesures prises par le gouvernement et les sommes importantes qui ont été investies dans les installations, ce dont je suis témoin puisque je franchis souvent les postes frontaliers par voie terrestre. On peut toutefois se demander ce que les Canadiens en retirent. Ces mesures permettent-elles de traverser la frontière plus vite?

Lorsque j'arrive à la croisée des chemins, je peux pour ma part traverser soit à Niagara Falls, soit à Fort Erie, soit à Queenston. Je peux passer la frontière à l'un ou l'autre de ces trois postes, mais vous ne mesurez rien. Je trouve que cela renforce certaines croyances des Canadiens, qui se demandent si le gouvernement sait vraiment ce qu'il fait quand il dépense l'argent des contribuables.

Je voulais simplement vous soumettre cette observation. Je vais m'arrêter ici.

• (1645)

**La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès):** Merci.

Monsieur Arya, s'il vous plaît.

**M. Chandra Arya (Nepean, Lib.):** Merci, madame la présidente.

Monsieur McGovern, vous avez dit que la responsabilité incombe au premier ministre et au président. C'est le premier élément. Aussi, vous aviez une petite équipe au sein du Bureau du Conseil privé, ou BCP, un comité directeur de gestion, un comité des sous-ministres sur les frontières et un comité de direction des sous-ministres adjoints. Était-il difficile de coordonner les activités de tous ces groupes?

**M. David McGovern:** Pour être honnête, ce n'était pas difficile dans le cas des participants canadiens. Les gens ont reconnu l'intérêt de travailler sur le plan horizontal, et bien des dossiers ont passé entre les mains de différents ministères. La responsabilité ne relève pas d'un seul ministère.

Un avantage que les États-Unis ont exprimé, et qui n'apparaît pas dans le rapport du vérificateur général... Dans ses tout derniers jours, l'administration Obama a diffusé une fiche d'information sur le programme Par-delà la frontière. Le ton était très positif, et les responsables ont dit avoir créé un cadre de consultation entre les différents organismes au sein des États-Unis, après quoi les participants ont dialogué avec nous. C'était fort utile.

**M. Chandra Arya:** Ces comités s'intéressaient-ils aux 34 initiatives, ou seulement à celles qui portaient sur l'application transfrontalière de la loi?

**M. David McGovern:** J'étais le conseiller principal responsable de la mise en œuvre du plan d'action Par-delà la frontière. J'ai convoqué plusieurs de mes collègues à la table, et bien des gens que vous avez rencontrés lundi. Nous avons passé en revue l'ensemble des initiatives du plan Par-delà la frontière, mais lorsque j'ai commencé à y participer, nous nous sommes concentrés sur les grands obstacles, à savoir les entrées et les sorties, ainsi que le prédédouanement.

**M. Chandra Arya:** Je vous remercie.

Veillez m'excuser, mais je dois poursuivre puisque j'ai peu de temps.

Vous avez également dit que l'initiative était présidée par le secrétaire adjoint de l'équipe de mise en œuvre du plan frontalier. Y avait-il une responsabilité unique?

**M. David McGovern:** Voici la structure de l'équipe: c'est moi qui étais à la tête, un secrétaire adjoint relevait de moi, puis une petite équipe de cinq à sept analystes nous venaient d'autres ministères.

**M. Chandra Arya:** Je vous remercie.

Monsieur Pagan, vous avez dit que les initiatives horizontales présentent des défis. Plus particulièrement, elles nécessitent beaucoup de ressources et de temps, sans compter qu'il faut apprendre à travailler dans toutes sortes de structures et processus de gestion. Ces problèmes et défis n'étaient-ils pas envisagés lorsque l'idée a pris forme il y a cinq ou six ans?

**M. Brian Pagan:** Je pense qu'il convient de préciser que dans le cadre du processus de consultation et d'identification des besoins, les ministères participants avaient une idée de ce qu'il fallait faire et de ce qu'ils voulaient réaliser. Bien sûr, le défi est toujours de mettre en œuvre les initiatives et de composer avec différentes cultures organisationnelles et structures de gouvernance...

**M. Chandra Arya:** Le problème, c'est que même après cinq ans, nous parlons encore de défis.

**M. Brian Pagan:** Comme ma consœur du Bureau du vérificateur général l'a très bien dit, nous devons composer avec les réalités de notre régime de gouvernement britannique, où les fonds sont en quelque sorte distribués verticalement aux différents ministères, et où les ministres doivent rendre des comptes au Parlement sur l'utilisation des fonds. Chacun a son équipe et son personnel, et doit passer des contrats...

**M. Chandra Arya:** Veuillez m'excuser, mais je dois poursuivre. J'ai encore quelques questions à poser.

À notre dernière séance, le sous-ministre de la Sécurité publique a mentionné que des enjeux législatifs ont entravé la mise en œuvre de certaines initiatives, dont l'une se rapporte aux entrées et aux sorties. Dans ce cas-ci, je pense que 70 millions de dollars n'ont pas pu servir à la mise en œuvre de l'initiative parce que la loi afférente n'était pas encore adoptée. Y a-t-il d'autres dispositions législatives qui retardent les choses?

• (1650)

**M. David McGovern:** C'est une excellente question.

**M. Brian Pagan:** Oui.

**M. David McGovern:** Une loi habilitante est requise pour le prédédouanement de même que pour les entrées et les sorties.

Souvenez-vous de ce qui s'est passé, et regardez le calendrier. L'élection a été déclenchée en juin, puis la période électorale s'est poursuivie de juillet à octobre. Le nouveau gouvernement a recommencé à siéger en novembre, et nous avons dû l'informer de l'initiative et des ententes de principe. Les responsables ont poursuivi le projet, ont rencontré le président Obama en mars à l'occasion du sommet, puis ont réaffirmé leur engagement à l'égard des entrées et des sorties ainsi que du prédédouanement. Les dispositions législatives ont été déposées entre avril et juin, et les deux projets de loi sont maintenant entre vos mains, à la deuxième lecture.

**M. Chandra Arya:** Mis à part cette mesure législative, y a-t-il autre chose en suspens?

**M. David McGovern:** Ce sont les deux seules mesures législatives en suspens dont je suis au courant.

**M. Chandra Arya:** Bien, d'accord.

**La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès):** Merci, monsieur McGovern.

M. Christopherson souhaite prendre la parole, mais avant, j'ai une question à vous poser, monsieur Pagan.

[Français]

Je profite un peu de la prérogative qui vient avec le fait d'occuper ce fauteuil pour vous demander de nous soumettre, par écrit si vous le préférez, l'explication que vous étiez en train de nous donner. Vous parlez du défi d'établir la responsabilité des ministères dans un programme qui se veut horizontal ou pangouvernemental, alors que, dans notre système parlementaire actuel, la responsabilité des ministres s'établit d'une façon très verticale. Vous pourriez nous soumettre cette explication par écrit, de façon à ne pas empiéter sur le temps de mes collègues. Ce serait grandement apprécié.

[Traduction]

Monsieur Christopherson, vous avez la parole trois minutes.

**M. David Christopherson:** Très bien. Merci, madame la présidente.

Monsieur Pagan, j'aimerais encore m'adresser à vous. Vous avez un adjoint, n'est-ce pas? Votre poste équivaut-il à celui d'un sous-ministre adjoint? Vous n'êtes pas l'adjoint du Trésor...

**M. Brian Pagan:** C'est exact.

**M. David Christopherson:** ... ou l'êtes-vous?

**M. Brian Pagan:** Non, je suis le secrétaire adjoint de la gestion des dépenses.

**M. David Christopherson:** Bien. Nous nous excusons que vous ayez pris les coups que l'administrateur des comptes aurait dû recevoir. C'est pour cette raison que nous tenons à convoquer les sous-ministres, mais vous faites un excellent travail de remplacement.

Je voudrais revenir sur quelques points. Tout d'abord, une remarque sur l'initiative Shiprider se trouve à la page 28 du rapport du vérificateur général. Je souhaite simplement revenir sur la question et sur les lacunes du rapport.

Toute la question des projets pilotes qui devaient commencer se trouve dans le rapport de l'exercice précédent: « Le rapport de l'exercice précédent (2013-2014) soulignait que les projets pilotes avaient été reportés jusqu'au règlement des questions juridiques et opérationnelles en suspens. » Pour ce qui est de l'exercice en cours, « le Rapport ne précisait pas cependant que les projets pilotes pour étendre les activités au sol n'avaient pas encore commencé et qu'il n'y avait aucun plan pour les mettre en oeuvre. »

Cela ressemble donc à la réponse classique « Oui, monsieur le ministre ». Dans un premier temps, on se dit que puisqu'il y a des problèmes juridiques et opérationnels, il faut les résoudre. Or, il n'y a rien à ce sujet l'année suivante. Nous sommes parfois inquiets que certains tentent d'induire presque délibérément les gens en erreur. C'est ce à quoi la situation commence à ressembler.

J'ai toutefois une question précise à vous poser. Voici ce que dit le rapport du vérificateur général au paragraphe 1.86:

At the end of the 2012-2013 fiscal year, the Secretariat developed another guide on the management of horizontal initiatives and the establishment of related reports, which was published in 2014. We are of the opinion that this guide did not contain any directives sufficiently clear to the principal minister responsible for the production of reports in order to ensure the establishment of exhaustive and exact reports. The Secretariat has not provided enough information to help the ministers and organizations to report on progress and to develop a framework for the establishment of costs for horizontal initiatives.

Ce n'est pas si lointain. Ce que je voudrais savoir, c'est comment avez-vous pu vous tromper autant sur quelque chose d'aussi important?

**M. Brian Pagan:** J'imagine que trois éléments entrent en ligne de compte. Premièrement, c'est un honneur d'être ici, et nous prenons très au sérieux nos responsabilités à l'égard des comités parlementaires. Comme je l'ai dit plus tôt, le vérificateur général a effectué un certain nombre de vérifications dans ce domaine. Elles ont été très constructives et nous ont beaucoup aidés à surmonter certains défis tout à fait réels qui se posent dans les initiatives complexes où l'ensemble du gouvernement se mobilise pour obtenir des résultats. Le dernier rapport fait tout simplement suite à la bonne relation de travail que nous entretenons avec le vérificateur général. C'est le premier élément de réponse.

En ce qui concerne votre référence à un rapport de 2013, il est préférable de poser au ministère toutes les questions sur la mise en œuvre concrète de l'initiative. Je ne peux pas parler des projets pilotes et de ce genre de choses. Je serai toutefois heureux de mentionner le guide que nous avons créé en 2014, qui définit les responsabilités du ministère responsable et des ministères partenaires. Ce guide établit donc des principes de reddition de comptes.

Par exemple...

• (1655)

**M. David Christopherson:** Avant que vous en vantiez les mérites, rappelez-vous que c'est un échec d'après le rapport du vérificateur général.

**M. Brian Pagan:** Ce que le vérificateur général a dit, c'est que le guide pourrait être clarifié. Je ne suis pas convaincu qu'il soit un échec. Je doute que les vérificateurs nous donnent des notes. Ils ont simplement relevé...

**M. David Christopherson:** Le guide ne fournissait pas suffisamment d'information non plus pour aider les ministères. Il existe différents seuils de passage, mais allez-y, monsieur.

**M. Brian Pagan:** Je vois. Sous sa forme actuelle, le guide comporte essentiellement deux parties. Il propose une méthode de présentation de rapports au Parlement fondée sur des principes. Nous

y parlons donc de transparence, de responsabilités claires et d'identification des initiatives horizontales autres que celles des ministères.

Nous croyons avoir réalisé des progrès notables à ce chapitre grâce à des initiatives et à des outils, comme notre base de données sur les résultats des initiatives horizontales. L'information est mise à la disposition des parlementaires et de la population sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor. La base de données porte sur 29 initiatives du gouvernement canadien qui sont actuellement considérées comme étant horizontales. Il est question de 3 milliards de dollars. L'outil permet de chercher par ministère ou par exercice, et de connaître le rôle des entités au sein de la structure de gestion horizontale.

**M. David Christopherson:** Je vous remercie.

Pourquoi ne pas...

**La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès):** Veuillez m'excuser, monsieur Christopherson, mais cinq minutes se sont écoulées. Vous pourrez y revenir puisque nous avons du temps et qu'il nous reste 20 minutes.

**M. David Christopherson:** Vraiment? C'est agréable à entendre. Je vous remercie.

**La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès):** Merci beaucoup.

Monsieur Pagan, j'aimerais simplement préciser ma demande, pour que nos analystes puissent faire leur travail. Puis-je vous demander de nous remettre d'ici deux semaines, si possible, la déclaration que je vous ai demandée, qui porte sur la complexité de la gestion des questions de reddition de comptes au sein du régime britannique? Est-ce possible?

**M. Brian Pagan:** Je crois que nous pourrions le faire, madame la présidente.

Je tiens à préciser que je suis loin d'être spécialiste du système britannique. Je peux toutefois vous expliquer comment nous attribuons les ressources dans notre système. Je suis responsable de la gestion des dépenses au sein du processus budgétaire, de sorte que je peux vous parler de l'approbation des montants par le Conseil du Trésor, des crédits que le Parlement accorde aux ministères et de notre processus de reddition de comptes. J'ajouterai ensuite des précisions au sujet des 29 initiatives qui traversent ces structures verticales...

**La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès):** Merci beaucoup.

En deuxième lieu, j'aimerais brièvement revenir à la question de M. McGovern à propos du programme NEXUS. Nous avons fait une recherche rapide, et il semble que le programme a été lancé en 2002, et qu'il ciblait à l'époque les grands voyageurs. Lorsque l'initiative Par-delà la frontière a vu le jour, NEXUS est devenu le programme des voyageurs de confiance. Je pense que c'est la nuance qui a été apportée, ce qui répond également à la question de M. McColeman.

Nous entamons maintenant une série de questions plus ouvertes, et je voudrais céder la parole à M. Harvey.

**M. T.J. Harvey (Tobique—Mactaquac, Lib.):** Merci, madame la présidente.

Mes questions seront courtes. Je céderai ensuite le reste de mon temps à mon collègue, M. Arya. Il s'agira surtout d'observations plutôt que de questions proprement dites.

Tout d'abord, je tiens à vous remercier, monsieur Pagan, de nous avoir fourni une réponse écrite. Je crois que ce sera d'une grande utilité. Nous pourrions nous en servir de manière constructive. Il est important que nous comprenions votre position, et je pense que ce document nous permettra d'y arriver.

Je voulais revenir brièvement sur cette idée de responsabilité financière. Je reconnais que le montant de 1,1 milliard de dollars s'étale sur cinq ans, le temps que durera le programme. Je reconnais également que, dans le contexte précis du gouvernement, il ne s'agit pas d'une somme importante, mais pour les contribuables de ma circonscription, c'est beaucoup. Les ministères et, bien souvent, les politiciens sont moins préoccupés par le montant total que par la façon optimale dont l'argent est investi pour que nous fassions le meilleur usage possible de nos dollars. Je sais que les contribuables de ma circonscription sont très conscients de l'importance non seulement d'obtenir la meilleure valeur possible pour leur argent, mais aussi de veiller à ce que nous ne dépensions que le nécessaire pour exécuter le programme, et pas un sou de plus. Je me demande si nous disposons de sommes supplémentaires pour faire autre chose à l'intérieur de cette enveloppe. Je veux m'assurer que nous en avons pour notre argent, et rien de moins.

Madame Cheng, mes observations font suite à une réponse que vous avez donnée tout à l'heure, et je reconnais le contexte dans lequel vous avez répondu, mais je tenais simplement à souligner ce point parce que je sais qu'aux yeux du contribuable moyen, il s'agit d'une somme considérable. Même si le contribuable moyen est conscient, moi y compris, des avantages que procurent ces investissements — et je sais à quel point il est difficile de mesurer le rendement —, je crois que nous devons collectivement faire beaucoup mieux pour non seulement rendre des comptes, mais aussi déterminer les paramètres à mesurer. Je sais que je suis jugé par mes actes et que je dois en rendre compte; au fil des ans, les ministères seront de plus en plus assujettis au même genre d'examen minutieux. Il est donc important que nous allions au fond des choses.

Je sais que M. Christopherson paraît souvent très sévère et très intransigeant. Je le trouve très intransigeant, moi aussi, mais son argument est juste. Nous devons tous être beaucoup plus responsables qu'avant.

Je vous félicite tous d'être venus ici aujourd'hui, et je ne voudrais pas changer de place avec vous. Mais si j'étais dans vos souliers, j'admettrais mon obligation de répondre de mes actes et de ceux de mes subordonnés.

Sur ce, je vais céder la parole à M. Arya.

• (1700)

**M. Chandra Arya:** Merci, T.J.

Monsieur Pagan, vous avez dit avoir publié récemment un guide sur la gestion des initiatives horizontales et l'établissement des rapports connexes. Comment allez-vous faire en sorte que ce guide soit interprété et appliqué correctement par tous les ministères?

**M. Brian Pagan:** Je pourrais aussi également répondre à la question précédente sur l'optimisation des ressources. Comme je l'ai dit un peu plus tôt, le Conseil du Trésor a adopté une nouvelle politique, la politique sur les résultats, qui est entrée en vigueur à l'été 2014. Ce sera un élément essentiel dans le cadre de nos efforts continus pour veiller à ce que les ressources attribuées soient axées sur un résultat précis et pour mieux rendre compte aux parlementaires et aux Canadiens de l'utilisation de ces ressources et des résultats obtenus.

Pour ce qui est de l'avenir, relativement aux directives et aux outils en vigueur, comme je l'ai dit, nous ne travaillons pas en vase clos, et la procédure d'aujourd'hui s'inscrit, en fait, dans le cadre de nos démarches...

**M. Chandra Arya:** Je regrette, mais je croyais que ce guide était conçu spécialement pour cette initiative horizontale.

**M. Brian Pagan:** C'est bien le cas, mais au bout du compte, les directives s'adressent aux ministères afin qu'ils puissent faire rapport au Parlement. Là où je veux en venir, c'est que le rapport du vérificateur général et notre réunion d'aujourd'hui font partie d'un processus destiné à mieux comprendre les besoins. Nous avons entendu...

**M. Chandra Arya:** Non, je voulais savoir comment vous ferez en sorte que tous les ministères... D'ailleurs, ont-ils été consultés au moment de l'élaboration du guide? Y ont-ils participé?

**M. Brian Pagan:** Oui, en ce qui concerne la version que nous avons maintenant, c'est-à-dire celle d'avril 2014, il y a eu un processus de mobilisation et de consultation en vue de cerner les besoins. Il s'agit toujours de trouver un équilibre. D'une part, nous voulons fournir ces directives. D'autre part, nous ne voulons pas imposer aux ministères quelque chose d'inattendu et d'impossible à réaliser parce que nous leur demandons la lune.

**La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès):** Monsieur, je suis désolée de vous interrompre, mais je sais que Mme Cheng aimerait intervenir, elle aussi.

Ensuite, je vais devoir passer à un autre intervenant, monsieur Arya. Nous avons dépassé le temps alloué.

**Mme Nancy Cheng:** Merci, madame la présidente.

Je vous remercie de me donner l'occasion de fournir peut-être quelques explications. Ma réponse était un peu trop longue. Je crois que là où je voulais en venir, c'est l'importance et la nécessité du rendement et des résultats. Je n'ai jamais dit ou laissé entendre qu'un montant de 1 milliard de dollars n'était pas important et que, par conséquent, nous n'avions pas à faire preuve d'autant de diligence sur le plan de l'optimisation des ressources.

Je tenais simplement à préciser que ce n'était pas le sens de mes propos.

**M. T.J. Harvey:** J'en suis conscient. Merci.

**La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès):** Merci beaucoup.

Monsieur Jeneroux, vous avez cinq minutes.

**M. Matt Jeneroux:** Je cède mon temps, madame la présidente.

• (1705)

**La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès):** Merci beaucoup.

Nous allons maintenant entendre M. Christopherson.

**M. David Christopherson:** Merci, madame la présidente.

T.J., je veux simplement vous dire que je trouve que vous êtes un type formidable.

**Des voix:** Ah, ah!

**M. David Christopherson:** Je m'en tiendrai à cela.

J'aimerais revenir sur... et je dois dire que je ne suis toujours pas totalement satisfait, monsieur Pagan. Je vous invite, si vous ne l'avez pas encore fait, à prendre connaissance du témoignage de M. Brown, que nous avons entendu hier. Il a joué franc jeu et il a, en quelque sorte, encaissé les coups. Ce qui me dérange, c'est que le Conseil du Trésor ne semble pas être prêt à se tenir debout, à encaisser le coup, puis à expliquer comment il entend corriger la situation. Nous ne faisons qu'entendre beaucoup de prétextes. Je vais prendre une minute pour en parler.

Lorsque j'ai lu cette citation, vous m'avez répondu que cela manquait de clarté. Mais soyons clairs sur ce que nous entendons par là. Voici ce que le vérificateur général affirme en parlant du guide de 2014:

Nous sommes d'avis que ce guide ne contenait pas de directives suffisamment claires à l'intention du principal ministère responsable de la production de rapports afin de garantir l'établissement de rapports exhaustifs et exacts.

Sachez que, pour nous, l'accès à des données « exhaustives et exactes » est plutôt important, surtout durant ce mandat. Le vérificateur général poursuit:

Le Secrétariat n'a pas non plus fourni assez d'information pour aider les ministères et organismes à rendre compte des progrès et à élaborer un cadre d'établissement des coûts pour les initiatives horizontales.

Je vous rappelle, monsieur, que le vérificateur général a dit ceci dans sa déclaration préliminaire:

[...] le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada n'avait pas communiqué aux ministères et organismes des directives précises sur l'établissement des coûts et la mesure des résultats des programmes.

Par conséquent, « l'interprétation des directives avait varié », ce qui avait entraîné la production de renseignements financiers « qui n'étaient pas uniformes ». Le vérificateur général a conclu que même si les ministères et organismes avaient respecté bon nombre des engagements pris dans le cadre du plan d'action, ils avaient « obtenu des résultats mitigés » par rapport aux avantages attendus. De plus, ils disposaient de peu d'indicateurs de rendement pour évaluer les résultats obtenus.

C'est le Conseil du Trésor qui leur fournit ces indicateurs de rendement. Donc, si le Conseil du Trésor se trompe, tout le monde sera dans l'erreur. C'est pourquoi je mets l'accent sur le Conseil du Trésor. Quand vous faites bien les choses, cela fonctionne. Dans le cas contraire, cela ne fonctionne pas. Vous avez fait fausse route en 2014, et j'essaie simplement d'avoir l'assurance que vous avez visé juste cette fois-ci, parce que ce n'est pas mon impression.

**M. Brian Pagan:** Je crois que la source de notre malentendu est maintenant claire comme l'eau de roche. Dans vos observations, vous venez dire que c'est le Conseil du Trésor qui fournit aux ministères les indicateurs de rendement, et ce n'est pas...

**M. David Christopherson:** [*Inaudible*] le ministère, pourtant?

**M. Brian Pagan:** Non. Je suis désolé si je ne me suis pas exprimé clairement.

**M. David Christopherson:** Eh bien, si je me trompe, corrigez-moi.

**M. Brian Pagan:** C'est pourquoi nous sommes vraiment heureux d'avoir l'occasion de nous entretenir avec le Comité et avec nos ministères partenaires pour nous assurer de ne pas manquer notre coup.

**M. David Christopherson:** Très bien.

**M. Brian Pagan:** Cela donne suite à la demande de la présidente pour des renseignements sur les responsabilités verticales et les initiatives horizontales d'établissement de rapports.

Monsieur Christopherson, en ce qui concerne les directives en vigueur, j'ai parlé du processus « de bout en bout ». Je ne veux pas vous ennuyer, mais un des éléments essentiels des directives actuelles porte sur l'approbation du Conseil du Trésor. Les ministères se réuniront et ils cerneront un besoin; des fonds seront prévus dans un budget ou accordés autrement par le gouvernement pour faire quelque chose. Le Secrétariat du Conseil du Trésor collaborera avec les ministères pour préparer une présentation au Conseil du Trésor, laquelle énonce les conditions relatives aux tâches des ministères. C'est assez précis.

Une fois l'approbation obtenue, le Parlement votera les crédits nécessaires, et les ministères mettront en oeuvre les initiatives. La responsabilité de faire état des progrès, la mesure continue du rendement et l'établissement de rapports relèvent du ministère. Ce que nous faisons au Secrétariat du Conseil du Trésor, c'est fournir des directives. Nous précisons où et quand faire rapport. Nous élaborons des gabarits qui montrent comment présenter l'information sur l'établissement des coûts, comment définir les indicateurs de rendement...

**M. David Christopherson:** C'est vous qui donnez le gabarit.

**M. Brian Pagan:** Une de nos difficultés, c'est de passer d'un indicateur des intrants ou des extrants à un indicateur des résultats escomptés. J'ai donné l'exemple de NEXUS, et c'est ce à quoi nous aspirons, parce qu'il est clairement établi que les participants au programme NEXUS traversent la frontière deux fois plus rapidement que ceux qui font la queue. Pour moi, c'est un résultat qui appuie l'objectif d'accélérer le passage transfrontalier. Nos directives visent à expliquer clairement aux ministères qu'ils doivent élaborer des indicateurs pour leurs initiatives, puis transmettre les données à Sécurité publique pour lui permettre d'en faire rapport. Ce n'est pas le Secrétariat du Conseil du Trésor qui élabore les indicateurs pour le ministère.

**M. David Christopherson:** Fort bien.

Aidez-moi à comprendre... Madame Cheng, je m'adresse à vous aussi.

Ces mots ne viennent pas de moi, mais du vérificateur général. Le vérificateur général a écrit dans sa déclaration préliminaire: « [...] le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada n'avait pas communiqué aux ministères et organismes des directives précises sur l'établissement des coûts et la mesure des résultats des programmes. » Vous venez de reconnaître que c'est ce que vous faites, mais vous dites en même temps que c'est... Je ne m'y retrouve plus.

Le vérificateur général a dit que les directives dont vous parlez revêtent une importance; pourtant, vous n'avez pas fait les choses correctement.

Madame Cheng, pouvez-vous m'aider?

● (1710)

**La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès):** Veuillez répondre très brièvement parce que nous sommes à court de temps.

**Mme Nancy Cheng:** Tout d'abord, j'aimerais confirmer et appuyer les propos de M. Pagan. Ce n'est pas au Conseil du Trésor d'établir les indicateurs de rendement, mais bien au ministère responsable et aux ministères et organismes partenaires. Toutefois, ils ont un rôle à jouer pour fournir des directives. Très brièvement, à titre d'exemple, s'ils se réunissent pour examiner l'état des lieux, à la lumière des renseignements fournis par les ministères partenaires, qui sera là pour déterminer si l'information est suffisante ou si elle permet de dresser un portrait détaillé de la situation? Le ministère responsable va-t-il examiner le tableau et décider de reprendre le travail si l'information n'est pas assez détaillée, ou est-ce que les ministères vont se contenter de colliger les résultats et de les publier?

Il y a lieu d'apporter des précisions en indiquant comment nous devons aller de l'avant. Qui est vraiment responsable d'adopter une telle vision globale? On peut soutenir que le ministère responsable et les ministères partenaires assument ensemble cette responsabilité, mais qui fait quoi? Il serait peut-être utile d'obtenir des précisions supplémentaires de la part de l'organisme central. Ce n'est pas le Secrétariat du Conseil du Trésor qui doit concevoir tous ces

indicateurs de rendement, et il n'est pas non plus chargé de l'établissement de rapports horizontaux.

**M. David Christopherson:** Mais il a un rôle à jouer pour améliorer les choses.

**Mme Nancy Cheng:** Oui.

**La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès):** Cela devrait peut-être figurer parmi nos recommandations.

**M. David Christopherson:** Merci, monsieur Pagan.

**La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès):** Je vous remercie tous d'avoir participé à la 42<sup>e</sup> séance du Comité. Nous allons faire une pause de deux minutes avant de siéger à huis clos pour régler certaines questions internes.

[Français]

Nous allons probablement vous revoir très bientôt.

Merci.

[La séance se poursuit à huis clos.]





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

---

### PERMISSION DU PRÉSIDENT

---

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

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

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

---

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

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

---

### SPEAKER'S PERMISSION

---

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

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

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

---

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