



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

## Comité permanent des comptes publics

---

PACP • NUMÉRO 037 • 1<sup>re</sup> SESSION • 42<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le mardi 29 novembre 2016**

**Président**

**L'honorable Kevin Sorenson**



## Comité permanent des comptes publics

Le mardi 29 novembre 2016

• (1530)

[Traduction]

**Le président (L'hon. Kevin Sorenson (Battle River—Crowfoot, PCC)):** Bonjour, mesdames et messieurs.

Bienvenue à la 37<sup>e</sup> réunion du Comité permanent des comptes publics, en ce mardi 29 novembre 2016.

Dans la prochaine heure, nous accueillerons des représentants du Bureau du vérificateur général et de l'Administration de pilotage de l'Atlantique.

Je rappelle à tous les membres du Comité que la deuxième heure de la séance, nous discuterons de l'examen du rapport du vérificateur général qui nous a été renvoyé aujourd'hui. Nous aborderons alors les choix qui s'offrent à nous concernant les travaux du Comité.

Durant la première heure consacrée à l'examen, nous discuterons avec des représentants de l'Administration de pilotage de l'Atlantique du *Rapport d'examen spécial* des Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada.

Pour nous assister dans cette étude, le Bureau du vérificateur général du Canada a délégué M. Clyde MacLellan, vérificateur général adjoint, et Heather McManaman, directrice principale, qui, je crois, était présente à la séance de ce matin.

L'Administration de pilotage de l'Atlantique sera quant à elle représentée par Sean Griffiths, directeur général; L. Anne Galbraith, présidente; Peter MacArthur, chef des affaires financières et secrétaire général, de même que Brian Bradley, directeur de Finance.

Bienvenue à tous à l'édifice de l'Est. Nous n'avons pas l'habitude de tenir nos réunions ici. C'est un très bel édifice.

Nous entendrons tout d'abord la déclaration d'ouverture du Bureau du vérificateur général, qui sera suivie d'un exposé de l'Administration de pilotage de l'Atlantique. Les membres du Comité poseront ensuite des questions.

Monsieur MacLellan.

[Français]

**M. Clyde MacLellan (vérificateur général adjoint, Bureau du vérificateur général du Canada):** Je vous remercie, monsieur le président, de nous donner l'occasion de présenter au Comité les résultats de notre examen spécial de l'Administration de pilotage de l'Atlantique. Je suis accompagné de Mme Heather McManaman, la directrice principale qui était chargée de cet audit.

Les examens spéciaux des sociétés d'État sont un type d'audit de performance. Plus précisément, un examen spécial vise à déterminer si les moyens et les méthodes de la société d'État lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que sa gestion des ressources est économique et efficiente, et que le déroulement de ses activités est efficace.

Notre examen spécial visait la période comprise entre octobre 2015 et mars 2016.

L'Administration de pilotage de l'Atlantique est une société d'État fédérale qui a pour mandat d'établir, d'exploiter, de maintenir et de gérer, selon les impératifs de la sécurité, un service de pilotage efficace dans des régions désignées.

Dans le cadre de notre examen de l'Administration, nous avons relevé des défauts graves dans les méthodes de gestion organisationnelle et dans la gestion des services de pilotage. Étant donné le caractère généralisé des défauts graves qui ont été observés, nous avons conclu que l'Administration n'avait pas mis en oeuvre des moyens et des méthodes d'une manière qui lui aurait fourni l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées d'une manière économique et efficiente, et que ses activités étaient menées avec efficacité.

Même si elle a connu peu d'incidents de sécurité par le passé, l'Administration devrait tout de même officialiser et mettre entièrement en oeuvre des moyens et méthodes lui permettant de prouver qu'elle fait preuve de diligence pour mener ses activités de pilotage. Cela lui permettrait de réduire le plus possible le risque de compromettre son bilan en matière de sécurité au cours des années à venir.

• (1535)

[Traduction]

En ce qui concerne les défauts graves dont nous faisons mention dans notre rapport, nous avons constaté que le conseil d'administration n'avait pas défini d'orientation stratégique pour l'Administration et qu'il n'avait pas non plus revu la mission, la vision et les objectifs stratégiques depuis 2003.

Par exemple, l'orientation stratégique de l'Administration ne comprenait pas de plan financier à long terme pour lui permettre d'assurer son autonomie financière. L'Administration a réagi aux pertes d'exploitation qu'elle a subies au cours de trois des quatre derniers exercices en imposant un supplément sur certains frais. Il est important qu'une organisation se dote d'une orientation stratégique efficace qui décrit ses buts, les mesures qu'elle doit prendre pour progresser et la manière dont elle évaluera sa réussite. Sans orientation stratégique, la direction d'une organisation ne peut pas établir ni mettre en oeuvre des plans de manière proactive.

Nous avons aussi constaté qu'il y avait des défauts graves dans le processus de recrutement des pilotes et des équipages des bateaux-pilotes, ainsi que dans la dotation de ces postes et la gestion du rendement de ce personnel. Par exemple, l'Administration a fait appel à des pilotes indépendants pour lesquels aucun contrat détaillant les modalités et conditions applicables n'avait été documenté. L'Administration n'a pas été en mesure de prouver que les pilotes et les équipages des bateaux-pilotes avaient satisfait aux exigences en vigueur. De plus, dans certains cas, l'Administration n'a pas effectué d'examen du rendement ou n'a pas documenté entièrement ceux qu'elle a menés. Ces constatations sont importantes parce que des moyens et méthodes efficaces dans les domaines du recrutement, de la dotation et de la gestion du rendement sont nécessaires si l'Administration veut s'acquitter de son mandat, notamment assurer la sécurité des pilotes et des usagers, et préserver l'environnement.

Enfin, nous avons indiqué dans notre rapport que des améliorations s'imposaient dans d'autres secteurs. Notamment, l'Administration devrait instaurer un processus cyclique prévoyant l'examen de la désignation de toutes les zones de pilotage obligatoire dont elle est chargée. Des examens cycliques permettraient de tenir compte de l'évolution de facteurs comme la technologie, les normes relatives aux navires et les flux de trafic maritime. L'Administration doit aussi effectuer une inspection annuelle de tous les bateaux-pilotes qu'elle utilise pour la prestation de services de pilotage.

L'Administration a accepté toutes nos recommandations et nous a fait savoir qu'elle prendrait rapidement des mesures pour donner suite à nos préoccupations. Toutefois, comme nos travaux d'audit ont été achevés en mars 2016, je ne peux faire d'observations sur les mesures qui ont été prises depuis. Les membres du Comité voudront peut-être demander aux représentants de l'Administration des précisions sur les mesures qu'elle a prises pour donner suite à nos recommandations.

[Français]

Monsieur le président, je termine ainsi ma présentation.

Nous serons heureux de répondre aux questions des membres du Comité.

Je vous remercie.

[Traduction]

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur MacLellan.

Nous entendrons maintenant la déclaration d'ouverture du capitaine Griffiths.

**Capitaine Sean Griffiths (directeur général, administration de pilotage de l'Atlantique):** Merci, monsieur le président, d'avoir présenté tous les membres ici présents de l'équipe de l'Administration de pilotage de l'Atlantique, l'APA.

Nous vous remercions de l'occasion qui nous est offerte d'être ici aujourd'hui pour parler de l'examen spécial mené par le Bureau du vérificateur général, le BVG, à la fin de 2015 et au début de 2016. L'APA s'est engagée à remplir son mandat de la manière la plus sûre et la plus efficace possible, tout en suivant l'évolution constante de l'industrie maritime et en respectant la Loi sur le pilotage. Nous sommes ouverts aux rétroactions, qui contribuent au final à améliorer nos processus commerciaux. C'est pourquoi nous avons offert notre entière collaboration au BVG dans le cadre d'un effort concerté, et accepté le résultat final qui vous est présenté aujourd'hui.

Nous sommes heureuse d'annoncer que 6 des 10 recommandations que nous avons reçues ont été mises en oeuvre, et que les 4 autres le seront avant le deuxième trimestre de 2017, soit d'ici six à sept mois.

J'aimerais vous présenter des diapositives qui vous donneront un bref aperçu de l'Administration de pilotage de l'Atlantique. Je crois que vous avez une copie de la présentation. Je serai bref.

Le contenu a été mis à jour en 2016, dans le cadre de notre plan. Notre mission consiste à fournir des services de pilotage sécuritaires, efficaces et autonomes dans le Canada atlantique. Nos objectifs ont également été redéfinis, mais je vais passer immédiatement à la diapositive suivante, qui porte sur la gouvernance. Le conseil de l'APA est représentatif: deux membres sont recommandés par l'industrie maritime, deux sont recommandés comme représentants des pilotes, et deux sont nommés comme représentants de l'intérêt public. Vous pouvez voir la composition du conseil sur la diapositive.

L'organisation elle-même, comme l'illustre l'organigramme, compte 47 pilotes salariés, 17 membres d'équipage de bateaux-pilotes et 6 affectateurs. De plus, comme le mentionne le rapport, 11 pilotes indépendants fournissent des services dans un certain nombre de petits ports comptant pour à peu près 7,5 % du trafic, c'est-à-dire 630 affectations sur 8 000 environ.

La diapositive suivante présente une carte des provinces qui relèvent de l'Administration, et dont les 17 zones de pilotage obligatoire couvrent approximativement 32 000 kilomètres de littoral. Nous accordons beaucoup d'importance au transfert des pilotes. Des règles, des règlements, des procédures et de l'équipement de sécurité garantissent un embarquement et un débarquement sûrs des pilotes. Une flotte de bateaux-pilotes robustes et modernes amène les pilotes vers leurs affectations. Ces bateaux-pilotes sont aujourd'hui des plateformes stables et efficaces par gros temps, ils sont rapides et ils sont faciles à manoeuvrer. Nous en possédons neuf, tous dotés d'un équipement de navigation intégré et d'un système efficace de récupération d'homme à la mer.

Parmi les navires qui font escale sur la côte Est du Canada... Pratiquement tous les types de navires viennent chez nous: cargos, porte-conteneurs, porte-autos, pétroliers transocéaniques et pétroliers-navettes intérieurs, divers types de paquebots de croisière, de plus en plus gros d'année en année, et les pétroliers côtiers qui desservent les régions de l'Est canadien.

J'aimerais maintenant attirer votre attention sur certains jalons et indicateurs importants. Au cours des 10 dernières années, c'est-à-dire durant presque toute la période d'examen, 90 000 affectations de pilotage ont été effectuées, dont 99,93 % se sont déroulées sans incident. Ce taux oscille toujours entre 99,93 et 99,96 %. Nous n'avons jamais rejeté de polluants dans les voies navigables, et aucune blessure imputable à un incident en cours de pilotage n'a été recensée.

Dans 99,1 % des cas, le pilote est arrivé sur les lieux d'une affectation dans l'heure suivant la confirmation de la demande et, lorsqu'il y a eu un retard, le pilote est arrivé en moyenne 2,2 heures après la demande. Les bénéfices accumulés pendant la période de référence de 10 ans s'établissent à 1,9 million de dollars. Au cours de cette période, nous avons mis quatre nouveaux bateaux-pilotes en service, qui représentent un coût total de quelque 13 millions de dollars et des prêts non remboursés de 3,9 millions de dollars actuellement. Outre l'achat de bateaux, nos investissements annuels dans l'équipement neuf et la remise en état se situent entre 500 000 \$ et 1 million de dollars. Il s'agit de sommes assez importantes.

Je vais sauter la diapositive suivante, mais je signale au passage que nous avons mené un sondage auprès des parties prenantes et de nos clients sur leur degré de satisfaction, la sécurité, ainsi que sur la perception du public relativement à notre engagement à l'égard de la sécurité. Les réponses, en vert, indiquent des taux se situant dans les 80 et les 90 %

Passons maintenant au *Rapport d'examen spécial*. Comme je l'ai mentionné précédemment, il contient 10 recommandations, dont 4 dans la catégorie des méthodes de gestion organisationnelle. L'Administration a fait un suivi et mis en place des solutions. La catégorie de la gestion des services de pilotage compte quant à elle six recommandations, dont trois seront mises en oeuvre d'ici la fin de 2016, deux d'ici la fin de mars et la dernière d'ici la fin de juin 2017.

En conclusion, l'Administration s'est acquise une réputation de sécurité et d'efficacité qui inspire confiance au public et donne foi dans l'industrie maritime du Canada, en particulier dans le secteur du transport du pétrole brut vers les raffineries, les terminaux et les ports de l'est du Canada. Le BVG a fait 10 recommandations à l'Administration, dont 7 seront mises en oeuvre à la fin de 2016. Les trois autres le seront dans le premier semestre de 2017.

Je me réjouis de répondre à vos questions.

• (1540)

**Le président:** Merci beaucoup.

**M. David Christopherson (Hamilton-Centre, NPD):** Monsieur le président, j'invoque le Règlement.

C'est assez insignifiant, j'en conviens, mais je trouve étrange que la déclaration ait été prononcée par le directeur général et non par la présidente. La présidente est celle qui doit rendre des comptes au public. Ce n'est pas le rôle du directeur général. C'est intéressant. Même sur la liste des témoins, le nom de M. Griffiths figure avant celui de Mme Galbraith.

Peut-être la présidente pourrait-elle nous expliquer pourquoi le directeur général a prononcé la déclaration d'ouverture à sa place.

**Mme L. Anne Galbraith (présidente, Administration de pilotage de l'Atlantique):** Il n'y a aucune raison particulière. C'est lui qui a conçu l'exposé, mais j'aurais très bien le présenter. Je suis désolée de ce manquement au Règlement.

**M. David Christopherson:** Merci, monsieur le président.

**Le président:** Je vous en prie, monsieur Christopherson.

Je vous remercie de votre excellent exposé.

Nous avons également le plan d'action à notre disposition. Nous vous remercions de nous l'avoir soumis à l'avance. Il a été distribué la semaine dernière.

Je donne maintenant la parole à Mme Mendès. Vous avez sept minutes.

**Mme Alexandra Mendès (Brossard—Saint-Lambert, Lib.):** Merci beaucoup, monsieur le président, et merci à tous de vous être déplacés.

Je dois avouer que je suis tombée un peu par hasard sur le rapport de 2007 de la vérificatrice générale concernant l'Administration de pilotage. Je suis un peu surprise du ton élogieux de ce rapport. La vérificatrice générale n'avait alors rien de sérieux à reprocher à l'Administration.

J'aimerais que le représentant du Bureau du vérificateur général nous explique ce qui s'est passé entre 2007 et 2016, et notamment votre commentaire concernant l'absence d'examen du plan straté-

gique depuis 2003, qui ne semblait pas poser problème en 2007. En quoi est-ce devenu si important en 2016?

**M. Clyde MacLellan:** Monsieur le président, j'aimerais répondre. Nos travaux portent sur une période donnée, et nous cherchons des éléments probants qui nous indiquent que les critères déterminants de l'atteinte des objectifs de l'audit sont remplis. Lorsque nous nous penchons sur une période en particulier, nous examinons et évaluons les conditions à ce moment précis.

Le premier élément de réponse à votre question est que, en 2007, nous avons trouvé des éléments probants à l'appui de tous les critères définis pour la période visée.

Si nous revenons au dernier examen, soit 9 ou 10 ans plus tard, notre analyse des mêmes aspects a révélé des différences dans la qualité des éléments probants et la rigueur du processus décisionnel par rapport à 2007.

• (1545)

**Mme Alexandra Mendès:** Et pouvez-vous expliquer pourquoi?

**M. Clyde MacLellan:** Je pense que l'Administration serait mieux placée pour répondre à cette question. Nous cherchons des éléments probants qui nous indiquent si des systèmes et des pratiques sont en place, mais nous n'analysons pas forcément les raisons. Je crois qu'il appartient à la direction de répondre à cette question.

**Mme Alexandra Mendès:** Merci.

Je vous renvoie donc la question, capitaine Griffiths.

**Capt Sean Griffiths:** Pour ce qui est de l'audit mené en 2007, je ne peux pas vous répondre. Je ne travaillais pas pour l'Administration à cette époque.

Ce que je sais, c'est que nous avons remarqué que le dernier audit était beaucoup plus détaillé. La présentation et la communication des éléments probants au vérificateur général étaient particulières, beaucoup plus détaillées. Je suis certain qu'il y a une différence entre le genre de questions posées en 2007 et celles qui sont posées maintenant, et que la présentation des éléments est également différente.

**Mme Alexandra Mendès:** Vous avez dit que vous ne travailliez pas pour l'Administration alors. Est-ce un problème? Est-ce que les nombreux changements au sein du personnel et, sans doute, les difficultés liées à la transition entre les équipes pourraient expliquer certaines choses? Est-ce une partie du problème?

**Capt Sean Griffiths:** Effectivement, il y a eu des difficultés de dotation et de recrutement. J'ai été promu l'an passé. En juillet dernier, j'ai été nommé directeur général. La présidente du conseil est nouvelle, et d'autres membres sont aussi nouveaux. Un changement opérationnel a également été apporté à la structure de travail. Tous ces facteurs ont un peu compliqué le dernier audit.

**Mme Alexandra Mendès:** Justement, le vérificateur général fait allusion à votre gestion des ressources humaines. Il relève notamment des lacunes dans la formation des pilotes et les évaluations des compétences, et même dans les dossiers de santé. Comment expliquez-vous ces lacunes? Comment expliquez-vous des différences aussi flagrantes entre 2007 et 2016? Ces aspects avaient reçu une très bonne revue en 2007, et avaient même valu des félicitations de la part du vérificateur général.

**Capt Sean Griffiths:** C'est exact.

J'ai été engagé il y a deux ans et demi. Un regard neuf sur les politiques, les procédures et les opérations a donné lieu à une refonte complète d'une foule de procédures et de protocoles utilisés au sein de l'Administration. Dans beaucoup de cas, la refonte avait été amorcée et était en cours au début de l'audit, mais l'élaboration et la mise en oeuvre n'étaient pas terminées.

L'Administration a beaucoup changé en deux ans et demi, je dirais même de manière radicale depuis mon arrivée. Je suis certain que notre chef des affaires financières, M. MacArthur, sera d'accord avec moi. Il est notre représentant le plus ancien de l'Administration, avec 28 années d'expérience. Nous avons fait énormément de chemin grâce aux changements opérés dans les trois dernières années.

**Mme Alexandra Mendès:** Pourriez-vous nous donner des précisions? Je sais que c'est un autre dossier, mais j'aimerais aussi parler de vos deux années de pertes auxquelles vous avez réagi en imposant des suppléments de frais? Comment expliquez-vous ces difficultés financières assez récentes?

**M. Peter MacArthur (chef des affaires financières et secrétaire général, administration de pilotage de l'Atlantique):** Au sujet des difficultés financières, nous avons toujours planifié sur un horizon à plus long terme que deux, trois ou quatre ans. Depuis que je travaille pour l'Administration, j'ai connu deux périodes déficitaires, et les deux fois, elles étaient dues à des changements ou à des problèmes liés à nos activités.

Par exemple, en 2009, nous avons réalisé un bénéfice de plus de 1,3 million de dollars. En 2010, le bénéfice dégagé se chiffrait à 2,4 millions de dollars, puis à 1,65 million de dollars en 2011. Nous avons essuyé des pertes de 600 000 \$ et de 550 000 \$ dans les 2 années visées par l'examen. Sur les 2 années précédentes, une s'était soldée par un bénéfice de 100 000 \$, et l'autre par un déficit. Donc, la situation financière a tendance à être cyclique.

Pour ce qui est des changements organisationnels, comme Sean l'a expliqué, le responsable des ressources humaines a quitté l'Administration après quelques années de service et il a fallu en recruter un autre. Quand Sean a été promu au poste de directeur général, nous n'avions personne à l'interne pour le remplacer à son poste de directeur des opérations, qui est resté vacant jusqu'en février. Pendant une certaine période, notre effectif de cadres était assez réduit. Nous avons aussi été pris de court par le départ précipité d'un superviseur des affectations, qui nous a donné un avis de deux semaines.

La situation était loin d'être facile. Aujourd'hui, je peux affirmer que notre position est nettement meilleure qu'elle ne l'était à la même date l'an dernier.

• (1550)

**Mme Alexandra Mendès:** Sur le plan financier, quand une année est favorable, est-ce que le bénéfice est reporté à l'année suivante pour compenser les pertes des années de vaches maigres? Est-ce que c'est ce que vous faites?

**M. Peter MacArthur:** Oui. Notre objectif est d'atteindre une certaine rentabilité sur le plus long terme, ou au moins de ne pas faire de déficit. Comme Sean l'a évoqué dans son exposé, depuis 2007, nous avons construit 4 bateaux-pilotes au coût de 13 millions de dollars, dont une partie seulement a été financée par un prêt. Nous avons utilisé nos réserves de liquidités pour payer l'autre partie des coûts.

Cette année, apparemment, nous sommes sur la bonne voie avec un bénéfice projeté de 800 000 \$ à 1 million de dollars.

**Le président:** Merci beaucoup, madame Mendès.

Nous passons maintenant aux questions de M. McColeman. Vous avez sept minutes.

**M. Phil McColeman (Brantford—Brant, PCC):** Merci d'être des nôtres aujourd'hui.

J'aimerais aborder deux aspects en particulier. Comme l'a dit Mme Mendès, les pertes des trois ou quatre dernières années sont inquiétantes. Le premier aspect préoccupant englobe le contrôle exercé par le conseil, les orientations stratégiques, le processus décisionnel. L'autre a trait au recrutement des pilotes et des membres d'équipage des bateaux-pilotes, ainsi qu'à la dotation de ces postes. Dans les deux cas, les observations formulées à l'issue de l'audit des activités d'exploitation sont assez accablantes. L'ensemble du rapport, et notamment la partie des constatations, m'a laissé sur l'impression que l'organisme était passablement dysfonctionnel à une certaine période. J'aimerais vous entendre à ce sujet.

Je trouve important de lever le voile. Il est impossible de bien connaître un organisme de l'extérieur. Nous ne pouvons pas pénétrer les arcanes de votre organisme, mais nous avons accès à un rapport à son sujet. La séance n'est pas télévisée. Personne ne nous observe de loin. À votre avis, quels ont été les pires moments, la pire situation que l'Administration a vécus à cause de ce dysfonctionnement?

Je vous pose la question en premier, monsieur Griffiths.

**Capt Sean Griffiths:** Je ne crois pas que l'Administration soit dysfonctionnelle, monsieur. À mon avis, elle se porte plutôt bien. Des choses doivent-elles être améliorées? Tout à fait. Les défauts relevés par le vérificateur général se rapportent aux processus, pas aux résultats. Nous sommes les premiers à admettre, sans aucune hésitation, que nous pouvons améliorer et resserrer nos processus, mais il serait très exagéré de dire que l'Administration est dysfonctionnelle. Rien n'est jamais parfait, il y a toujours place à l'amélioration.

**M. Phil McColeman:** Sur les plans de la mesure, de la gouvernance, de l'exploitation et de la gestion, des défauts ont été constatés. Êtes-vous d'accord?

**Capt Sean Griffiths:** Oui, monsieur.

**M. Phil McColeman:** À vous entendre, le comité de gouvernance a dû être entièrement renouvelé, ou presque. Est-ce bien ce que vous avez dit?

**Capt Sean Griffiths:** Des remplacements ont été faits parce que les mandats étaient échus, jamais pour des raisons d'incompétence. Les membres remplacés avaient terminé leur mandat.

**M. Phil McColeman:** Je vois. Après le départ de titulaires de postes de direction, vous avez eu de la difficulté à trouver des remplaçants compétents. Si ne voulez pas lever le voile, c'est votre choix. Je comprends. Il me semble que votre organisme a connu une période très chaotique, pour ne pas dire dysfonctionnelle. Je viens du milieu des affaires et j'ai souvent vu des entreprises dans cette situation. Ce n'est rien de honteux.

Je devrais peut-être m'adresser au chef des affaires financières, en poste depuis 22 ans, ou quelque chose comme ça.

**M. Peter MacArthur:** Vingt-huit ans.

**M. Phil McColeman:** Oui, 28 ans. Vous avez les plus longs états de service. Comment réagissez-vous devant ce que je viens de dire?

**M. Peter MacArthur:** Je suis d'accord avec le capitaine Griffiths. À mon avis, notre situation n'est pas dysfonctionnelle. La vérité est qu'au moment de l'audit, certains de nos postes de direction étaient vacants, mais ils ont tous été remplis ensuite. Pour ce qui est du conseil, Anne Galbraith est arrivée au début de 2015. Avant son arrivée, la présidence du conseil avait été vacante pendant 15 ou 16 mois.

**M. Phil McColeman:** Je vais vous interrompre ici, car j'ai très peu de temps.

C'est exactement là où je veux en venir, essentiellement. La présidence du conseil a été vacante pendant très longtemps. Pourquoi? Depuis 2003, c'est-à-dire depuis 13 ans, vous n'avez pas adopté d'orientations stratégiques, de plan stratégique. Pourquoi?

• (1555)

**Capt Sean Griffiths:** Je vais répondre à cette question, si vous me le permettez. Merci de la poser, monsieur.

Elle comporte plusieurs facettes. Les nominations au conseil sont hors de notre contrôle. Si un poste est vacant... Comme vous l'avez vu aujourd'hui dans les diapositives — j'ai passé rapidement, mais c'est là —, plusieurs membres du conseil dont le mandat est échu n'ont pas encore été remplacés, mais nous poursuivons quand même nos activités.

Par ailleurs, concernant notre orientation stratégique, nous avons décidé collectivement en septembre dernier qu'il était temps de le revoir et de revoir également notre vision, notre mission et notre mandat. C'est ce que nous avons fait. La date de la réunion avait été arrêtée avant le début de l'audit, mais cela importe peu puisque l'audit visait à approuver le processus en vigueur, mais il n'existait pas encore. Avant le début de l'audit, nous avions déjà décidé de nous attaquer à cette question.

**M. Phil McColeman:** S'il me reste du temps, monsieur le président, j'aimerais aborder la question du recrutement des pilotes et des équipages des bateaux-pilotes, ainsi que de la dotation. Là encore, vous n'avez pas été en mesure de produire des documents attestant votre conformité aux exigences en matière de santé et de compétence des pilotes et des membres des équipages des bateaux-pilotes assurant les services de pilotage. C'est ce que le rapport constate. Ces documents sont exigés pour tous les travailleurs de première ligne, mais, toujours selon les observations, vous ne les avez pas fournis. Comment expliquez-vous des lacunes aussi graves dans le processus de recrutement des pilotes et de dotation des postes?

**Capt Sean Griffiths:** Dans ce cas, le problème vient de la gestion de l'information, qui doit être améliorée. Nous en sommes conscients. Nous n'avons pas pu mettre la main sur certains certificats ou documents qui auraient dû se trouver dans les dossiers, ce qui s'explique par les perturbations causées par le départ précipité de notre directeur des opérations, comme vous l'a expliqué M. MacArthur tout à l'heure. Si nous avions eu un meilleur système de gestion de l'information, nous aurions retracé rapidement ces documents. Mais ce n'était pas le cas. C'est une partie de l'explication.

Des certificats de santé et de compétence de pilotes et de membres d'équipage étaient également absents des dossiers parce que d'autres parties ne nous les avaient pas transmis. Encore une fois, c'était hors de notre contrôle, par exemple dans le cas de certificats médicaux. Tous ces éléments conjugués constituent un défaut grave, comme l'indique le vérificateur général dans son rapport, lié à notre obligation de garantir que les pilotes et les membres des équipages de nos bateaux-pilotes sont en santé et compétents.

**M. Phil McColeman:** Est-ce que les tarifs sont fixés par le conseil ou par la direction?

**Mme L. Anne Galbraith:** Les tarifs sont fixés par le conseil. La direction soumet un plan à l'approbation du conseil.

**M. Phil McColeman:** Et pourquoi les membres du conseil approuvent-ils des tarifs qui ne couvrent pas les charges?

**Mme L. Anne Galbraith:** La question n'est pas de savoir si le conseil refuse ou non. Le point de vue des parties prenantes peut être différent. Certaines peuvent s'opposer aux propositions de tarifs.

J'imagine que nous avons subi des pressions à ce sujet. Ma réponse n'est pas très satisfaisante.

**M. Peter MacArthur:** Puis-je faire un commentaire?

Concernant nos deux années déficitaires, nos projections budgétaires prévoyaient en fait un petit bénéfice. Cependant, divers problèmes ont privé l'Administration de certains revenus. Sans aller dans le détail, disons qu'un de ces problèmes a été la taille plus petite des navires que ce qui avait été prévu à partir des chiffres des années précédentes. Dans notre budget... Nous étions tombés presque pile sur le nombre de navires, à 1 % près, mais en raison de la taille plus petite des navires, le manque à gagner s'est chiffré à près de 1 million de dollars. C'est ce qui s'est passé en 2015.

Chose intéressante, la situation s'est inversée. Les navires qui ont accosté cette année sont plus gros, de sorte que le revenu moyen par navire est plus élevé que ce qui a été prévu dans le budget.

**Le président:** Merci.

Monsieur Christopherson, allez-y.

**M. David Christopherson:** Je vous remercie de votre présence. Nous vous en sommes reconnaissants.

Tout d'abord, j'aimerais souligner le taux d'affectations sans incident, qui se situe à 99,93 %. C'est assez remarquable. Je suis impressionné. Je suppose que c'est à cela que vous faite référence lorsque vous parlez des résultats de votre travail — vous avez un travail à faire, et vous le faites bien. Ce n'est pas la seule norme, mais elle est importante, et nous en sommes conscients.

Par contre, il existe un fossé flagrant entre les constatations que nous soumet le vérificateur général dans son rapport et les propos que vous tenez aujourd'hui. Je me reporte par exemple aux observations du paragraphe 5 du témoignage du vérificateur ce matin, qui se trouvent également dans le rapport. Je vous rappelle que les rédacteurs sont des vérificateurs. Tout comme les bibliothécaires, ils se déplacent en silence, ils utilisent des mots gentils, ils ne sont jamais méchants. Dans l'univers d'un vérificateur, l'expression « défauts graves » est très dure. Quand je lis dans le rapport « vu le caractère généralisé des défauts graves », et que j'entends les témoins rétorquer que « tout va bien, pas de souci », ma conclusion jusqu'ici est qu'ils tentent de me convaincre que « la fin justifie les moyens ».

Apparemment, l'organisme était très fonctionnel à une certaine époque. Nous n'avons pas encore mis le doigt sur ce qui a changé. Tout ce que nous savons, c'est que des personnes ont été remplacées et que, de but en blanc, une bonne partie de l'infrastructure jadis bien administrée s'écroule et les résultats ne sont plus au rendez-vous.

Quand je pense à ce que le Conseil a omis de faire, j'ai l'impression de me retrouver devant une vieille clique qui se moque un peu des détails et des mauvais rapports, pourvu que le travail soit fait. Le travail est fait, certes, mais cela ne suffit pas pour une société d'État d'un pays du G7. Apparemment, l'ancienne équipe aux commandes du navire l'avait compris, mais l'information s'est perdue quelque part en chemin.

Je vais vous donner l'occasion de reprendre la réponse que vous avez donnée à mon collègue. Quand je lis « le caractère généralisé des défauts graves »... Le Conseil d'administration qui dirige — je ne mâcherai pas mes mots: vous avez tous les deux une bonne partie de cette responsabilité sur les épaules.

Avant de passer à mes questions précises, j'aimerais vous donner une chance de revenir sur ce qui s'est réellement passé, sauf si vous maintenez que tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes. Soyons réalistes! Nous voulons avoir l'heure juste mais, monsieur le président, je suis loin de croire que nos témoins nous l'ont donnée jusqu'ici.

Je vous demanderais respectueusement de commenter.

•(1600)

**Le président:** Capitaine Griffiths.

**Capt Sean Griffiths:** De toute évidence, je ne pense pas que tout est parfait. Je répète que nous faisons constamment des améliorations, que c'est un objectif constant pour nous. Cet exercice est très utile parce qu'il nous indique ce qui peut être amélioré. De plus, nous avons accepté les conclusions, comme nous l'avons mentionné.

Nous avons beaucoup de travail à faire. Il n'y a aucun doute là-dessus, et nous avons déjà mis la main à la pâte. Nous avions déjà détecté les problèmes dans les années qui ont précédé l'audit. Le dernier audit a été réalisé dans une tout autre optique que le précédent, qui remonte à 10 ans. L'industrie a changé. Les obligations redditionnelles ont changé. Les audits actuels sont complètement différents.

Pour ce qui concerne la gravité des défauts, j'aimerais que M. MacLellan explique au Comité de quels défauts il s'agit. Les défauts en question ne concernent pas les résultats. Il s'agit de défauts liés aux processus, au vu des critères d'audit. Je ne suis donc pas d'accord...

**M. David Christopherson:** Je vous en prie, n'essayez pas de minimiser l'importance des critères d'audit.

**Capt Sean Griffiths:** Ce n'est pas du tout mon intention. Loin de moi l'idée de discréditer le rapport d'audit, ou la manière dont l'audit est réalisé. Cependant, si je donne l'exemple de l'inspection des navires, même si nous ne la faisons pas tous les ans, elle sera faite par les équipes de la sûreté et de la sécurité maritimes de Transports Canada. C'est pourquoi les répercussions potentielles ou perçues ne sont pas si importantes à nos yeux. Le processus est obsolète, et il faut apporter des correctifs.

**M. David Christopherson:** Croyez-vous qu'il y a lieu de modifier les exigences pour que les inspections cessent d'être obligatoires?

**Capt Sean Griffiths:** Non, je pense qu'elles sont nécessaires.

**M. David Christopherson:** Alors pourquoi ne les faites-vous pas? C'est vous qui avez abordé le sujet. Pourquoi ne faites-vous pas ces inspections?

**Capt Sean Griffiths:** Nous les faisons maintenant.

**M. David Christopherson:** Et pourquoi ne les faisiez-vous pas avant?

**Capt Sean Griffiths:** Les raisons sont multiples. Il y a eu des changements de personnel, des employés qui se sont retrouvés au mauvais endroit, d'autres qui sont partis, et il fallait apporter des correctifs à nos procédures.

**M. David Christopherson:** Merci. Il semble que des personnes soient souvent à la source du problème. Cela revient à ce que ma collègue disait au début concernant la différence entre... Habituellement, c'est le contraire. Les choses vont mal, mais elles s'améliorent. Dans ce cas-ci, tout allait bien, mais les choses se sont mises à mal aller.

J'aimerais poser une question à votre chef des affaires financières, au directeur général ou à la présidente, peu importe. Au sujet des déficits des trois ou quatre dernières années, vous avez dit que les opérations sont souvent cycliques. La première chose qui vient à l'esprit à cet égard est que vous avez besoin d'un plan financier stratégique.

Comment se fait-il que vous n'en ayez pas et que personne à la haute direction n'ait jamais pensé qu'un tel plan était nécessaire?

**Capt Sean Griffiths:** Nous faisons une planification financière, mais nous sommes tributaires des fluctuations des marchés mondiaux et de cours du pétrole que nous ne pouvons pas prédire. Nous faisons de notre mieux. Comme l'a dit Peter MacArthur, nous parvenons à prédire avec beaucoup d'exactitude le nombre d'affectations annuelles. Année après année, nos prévisions sont parfaites, mais nous n'avons aucun contrôle sur les acheteurs de pétrole et l'endroit où ils l'achètent, ni sur les décisions concernant la construction d'un terminal de conteneurs ou le démantèlement d'un autre. Tous ces facteurs échappent à notre contrôle.

•(1605)

**M. David Christopherson:** Je comprends, mais je dois m'en remettre à ce que nous dit le vérificateur général.

**Capt Sean Griffiths:** Bien entendu.

**M. David Christopherson:** C'est de là que nous vient l'information. Or, aujourd'hui même, et je me répète, le vérificateur général nous indique que « l'orientation stratégique de l'Administration ne comprenait pas de plan financier à long terme pour lui permettre d'assurer son autonomie financière ».

Êtes-vous en train de me dire que ce n'est pas exact?

**Capt Sean Griffiths:** Non, c'est exact.

**M. David Christopherson:** Alors pourquoi n'aviez-vous pas de plan financier?

**Capt Sean Griffiths:** Je reviens aux fluctuations du trafic. Elles ont une incidence sur notre planification.

**M. David Christopherson:** Oui, mais c'est la même chose pour d'autres organismes. Vous n'êtes pas les seuls à devoir composer avec des facteurs variables.

**Capt Sean Griffiths:** Bien sûr, mais nous devons faire face aux critiques sévères des clients et des usagers concernant les hausses de tarifs. Nous nous assurons du mieux possible que les hausses sont suffisantes compte tenu du modèle d'affaires.

**M. David Christopherson:** Je vous avoue que j'ai l'impression que vous ne faites pas de planification financière. Quand vous vous trouvez devant une impasse, vous augmentez les tarifs au lieu de faire une planification financière digne de ce nom, fondée sur des objectifs stratégiques.

**Capt Sean Griffiths:** En fait, c'est l'inverse. Nous avons été critiqués parce que nous n'avons pas augmenté les tarifs. C'est cyclique. Les diminutions temporaires du trafic sont forcément suivies d'une relance. C'est exactement ce qui s'est produit cette année. On nous reproche nos tarifs trop bas, insuffisants pour assurer notre autonomie financière. C'est la réalité. Nous attendons la reprise, nous laissons le cycle suivre son cours, et nous nous rattrapons l'année suivante, comme cela s'est passé cette année.

**M. David Christopherson:** Je m'appuie sur ce que j'ai devant moi. À la phrase suivante, je peux lire: « L'Administration a réagi aux pertes d'exploitation qu'elle a subies au cours de trois des quatre derniers exercices en imposant un supplément sur certains frais. »

**Capt Sean Griffiths:** C'est exact.

**M. David Christopherson:** Selon ce que j'en comprends, vous avez constaté un déficit, et vous avez tout simplement augmenté vos taux.

**Capt Sean Griffiths:** Le but était de renflouer la trésorerie, mais la hausse a été en vigueur très peu longtemps.

**M. David Christopherson:** J'aimerais revenir sur ce point. Madame la présidente, vous avez dit que les parties prenantes pouvaient avoir des points de vue opposés. Pouvez-vous nous donner plus de détails? Comment ce processus fonctionne-t-il?

**Mme L. Anne Galbraith:** Actuellement, la direction soumet les recommandations de tarifs au Comité d'audit, qui prend connaissance de l'information fournie. Nous donnons ensuite l'instruction de soumettre cette tarification aux parties prenantes, qui se réunissent deux fois par année, en mai et en août.

**M. David Christopherson:** Et pouvez-vous préciser qui sont ces parties prenantes?

**Mme L. Anne Galbraith:** Il peut s'agir d'agents maritimes. En fait, ce sont eux qui paient les droits de pilotage au nom des propriétaires des navires. La Fédération maritime du Canada et la Chambre de commerce maritime sont aussi des parties prenantes.

**Le président:** Je dois vous interrompre. Vous en êtes à huit minutes, soit une de plus que prévu.

**M. David Christopherson:** Merci beaucoup.

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

**M. Paul Lefebvre (Sudbury, Lib.):** À l'égard du Conseil, monsieur Griffiths, vous avez indiqué qu'il y avait encore des absents, ou des vacances à combler. À quelle fréquence le Conseil se réunit-il?

**Mme L. Anne Galbraith:** Faites-vous allusion aux réunions du Conseil ou aux réunions du Comité?

**M. Paul Lefebvre:** Du Conseil d'administration.

**Mme L. Anne Galbraith:** Il y a au moins cinq réunions par année.

**M. Paul Lefebvre:** Je vois dans votre exposé un organigramme de votre gouvernance, qui compte six — le Conseil d'administration devrait être composé de six membres. Actuellement, si je compte bien, comme quatre mandats sont échus, le Conseil est composé de vous-même, madame Galbraith, et de deux autres membres, Patricia Mella et Alex MacIntyre.

**Mme L. Anne Galbraith:** Seul le titulaire du poste de président quitte son poste le jour même de la fin du mandat. Les autres membres continuent de siéger même si leur mandat est échu.

**M. Paul Lefebvre:** [Inaudible] toutes les réunions, même si dans les faits ils n'ont pas de mandat?

**Mme L. Anne Galbraith:** Oui. Mon conseil est complet.

**M. Paul Lefebvre:** Qu'attendez-vous pour renouveler les mandats?

**Une voix:** [Inaudible]

**M. Paul Lefebvre:** D'accord. Néanmoins, cela reste un problème. À l'issue de nos réunions sur la question des nominations, nous avons conclu que c'est un phénomène généralisé dans le système.

**Mme L. Anne Galbraith:** Comme nous devons nous plier au processus, nous attendons les décisions du gouvernement.

**M. Paul Lefebvre:** En y réfléchissant bien, comment voulez-vous que la direction intermédiaire soit solide quand la haute direction ne l'est pas?

**Capt Sean Griffiths:** Même si leur mandat est échu, les membres continuent de participer pleinement à toutes les réunions du Conseil, sans perdre leur intérêt. Leur engagement à l'égard de nos processus commerciaux reste intact, et tous nous ont assurés de leur volonté de poursuivre même si leur mandat est terminé.

Cela étant dit, c'est une question dont a été saisi le ministre des Transports au début de septembre.

**M. Paul Lefebvre:** Excellent. Merci.

Concernant la désignation des zones de pilotage obligatoire et des navires qui y sont assujettis, selon ce que révèle le rapport, « l'Administration ne s'est toujours pas dotée d'un processus pour procéder de manière cyclique à des examens des zones de pilotage obligatoire en vue de déterminer si cette désignation est toujours justifiée ».

Si je comprends bien, cela signifie qu'aucun processus n'a été établi pour déterminer quelles zones devraient faire l'objet d'un examen. J'ai cité un extrait du paragraphe 61 du rapport du vérificateur général.

• (1610)

**Capt Sean Griffiths:** Ce processus a été mis en place.

**Mme L. Anne Galbraith:** Un processus est en place, mais nous n'avons pas réussi à faire la démonstration que nous procédons à l'examen de toutes les zones de pilotage obligatoire. Rien n'a été retracé à cet égard dans nos procès-verbaux.

**M. Paul Lefebvre:** Je vais citer le paragraphe 62:

Depuis l'examen précédent, l'Administration a réalisé des analyses préliminaires des risques des ports non assujettis au pilotage obligatoire de la Nouvelle-Écosse, du Nouveau-Brunswick et de Terre-Neuve-et-Labrador en vue de déterminer si elle devait procéder à un examen selon la MGRP pour l'un ou l'autre de ces ports. Une analyse préliminaire des risques menée en 2010 a signalé que deux ports en Nouvelle-Écosse posaient des risques moyens à élevés et recommandé un examen selon la MGRP. Le 31 mars 2016, l'Administration n'avait toujours pas examiné ces ports selon la MGRP.

Est-ce que c'est toujours le cas?

**Mme L. Anne Galbraith:** Un examen a été entamé pour l'un des ports de la Nouvelle-Écosse, et l'examen de l'autre port devrait être lancé en mars 2017.

Il y avait quatre ports en Nouvelle-Écosse, mais deux ports ont été fermés. Il va sans dire qu'ils ne nécessitent plus d'examen.

**M. Paul Lefebvre:** Très bien.

Monsieur MacArthur, j'aimerais parler avec vous de la rentabilité de l'organisme. Il doit être financièrement autonome. Qu'advient-il lorsqu'il y a un déficit?

**M. Peter MacArthur:** Les réserves de trésorerie de 5,3 millions accumulées durant les 3 ou 4 années antérieures nous ont permis de passer à travers les trois ou quatre dernières années déficitaires.

Comme nous l'avons déjà dit, notre domaine d'activité est cyclique, et il peut se produire des événements qui ont une incidence sur nos prévisions budgétaires de l'année suivante.

Par exemple, après avoir fait nos prévisions budgétaires pour 2016, nous avons appris en janvier que deux des mines que nous avions incluses allaient fermer, dont une mine de potasse à Sussex, au Nouveau-Brunswick, et une mine de gypse au Cap-Breton. Du jour au lendemain, nous avons appris que nous ne pouvions plus compter sur ces revenus, alors qu'ils étaient inscrits dans nos prévisions. D'autres fois, c'est l'inverse, et des revenus imprévus s'ajoutent.

Les droits facturés sont fonction de la taille du navire. Comme je l'ai expliqué tout à l'heure, nous avons subi des pertes parce que la taille des navires a diminué, même si le nombre d'affectations est resté le même. C'est le pire cas de figure pour nous, puisque nous devons continuer de faire le travail. Nous avons besoin du même nombre de pilotes, mais nos revenus s'effondrent. C'est exactement ce qui s'est produit en 2015.

**M. Paul Lefebvre:** Nous avons également reçu le rapport du vérificateur général sur l'Administration de pilotage du Pacifique, mais le Comité a décidé de ne pas convier ses représentants parce que les constatations sont très positives. Je vous inviterais à prendre connaissance de ce rapport d'audit.

Je suis d'accord avec M. Christopherson, M. McColeman et Mme Mendès. L'Administration présente d'importants problèmes, et ils sont généralisés. En 2007, vous vous en étiez sortis haut la main avec un excellent rapport, mais le bilan est moins reluisant en 2016, sans que vous sembliez savoir pourquoi. Jetez un regard sur ce que les autres font de bien et essayez de faire de même.

Merci, monsieur le président.

**Le président:** Avant de céder la parole à M. Godin, j'aimerais avoir quelques précisions.

Vous êtes une société d'État. Pourriez-vous envisager de privatiser votre organisme? Qu'est-ce qui vous en empêche? Je crois connaître la réponse. Vous faites des choix qui mènent directement à des pertes. Est-ce que je me trompe?

Est-ce que vous choisissez sciemment de mener des activités à perte, ou aucunement rentables, pour la simple raison que vous tenez à offrir un service? Le gouvernement canadien, le Canada au complet, souhaite offrir tel ou tel service. Est-ce la raison pour laquelle vous êtes une société d'État?

**M. Peter MacArthur:** Nous sommes une société d'État, qui ne reçoit rien du gouvernement fédéral. Nous ne bénéficions d'aucun financement. Notre société doit générer ses propres revenus.

Nous faisons en sorte que chacune des zones de pilotage obligatoire dont l'Administration est chargée fasse au moins ses frais. Est-ce que c'est toujours le cas? Non, de toute évidence. Si une année se termine sur des pertes de 500 000 \$, c'est parce que cet objectif n'a pas été atteint.

Nous traitons chaque région comme un centre de coûts. Par exemple, Halifax est un centre de coûts. La baie de Placentia est un centre de coûts. Nous produisons des états distincts pour chacune des régions. Dans la mesure du possible, nous évitons l'interfinancement. C'est difficile. Nous y sommes déjà parvenus, mais pas depuis quelques années. Nous n'utilisons pas les revenus d'un port pour en financer un autre. Du moins, c'est ce que nous essayons de faire.

•(1615)

**Le président:** Si vous étiez une entreprise privée, pensez-vous que... Existe-t-il des mesures d'encouragement? Qui sont vos concurrents? Y a-t-il de la concurrence...

**M. Peter MacArthur:** Non, nous n'avons aucun concurrent. Des pilotes privés offrent leurs services dans certaines régions, mais nous n'avons aucune concurrence dans les ports à pilotage obligatoire comme Halifax et Saint John, entre autres.

**Le président:** Merci.

Monsieur Godin.

[Français]

**M. Joël Godin (Portneuf—Jacques-Cartier, PCC):** Merci, monsieur le président.

Je remercie les témoins de se prêter à cet exercice.

Monsieur Griffiths, je suis très déçu de voir qu'une société comme la vôtre semble surprise des résultats de l'audit fait par le Bureau du vérificateur général. Voici ce que je comprends à la lecture de votre présentation.

Vous avez dit que votre entreprise inspire confiance. Pour ma part, je pense qu'inspirer confiance ne suffit pas. Il faut avoir des assises plus sérieuses et plus rigoureuses.

Probablement que la visite du vérificateur général vous a pris par surprise. Vous avez dit que le rapport du vérificateur général est correct, mais qu'il n'est pas réaliste étant donné que, pendant la période où l'audit a été fait, il y avait un manque de personnel au sein de votre organisation. Je trouve cela un peu simpliste comme explication.

Maintenant, vous présentez un sondage d'opinion. Je serais en mesure de vous en présenter un également. Dans ce que vous faites état, il n'y a pas d'explication sur l'échantillonnage, la méthodologie et la date. Quelle est la crédibilité de ce sondage pour vous permettre de dire que tout va bien?

Nous perdons tous notre temps ici aujourd'hui si vous dites que les choses vont bien chez vous et qu'il n'y a pas de problème. Je vais le dire dans ces mots. Le vérificateur général vous a dérangés.

Invertissons les rôles. Si vous faisiez l'audit de votre organisation, arriveriez-vous à la même conclusion que le vérificateur général? C'est la question que je vous pose.

[Traduction]

**Capt Sean Griffiths:** Oui, probablement, puisque nous avons acquiescé aux constatations du rapport.

Je n'ai jamais dit que la situation de l'Administration était parfaite, que tout était en ordre et que tout allait merveilleusement. Nous savons que des améliorations sont requises.

L'examen spécial nous a montré ce qu'il fallait améliorer, et nous sommes très reconnaissants que le rapport nous indique où sont les lacunes. Nous les prenons au sérieux et nous avons travaillé d'arrache-pied dans les six à huit derniers mois pour redresser la situation. Comme vous pouvez le constater dans notre plan d'action, plus de la moitié des améliorations recommandées ont été apportées, et le reste le sera avant l'échéance.

Pour ce qui est du sondage, monsieur, nous y avons consacré énormément de travail et de soin, et nous avons posé des questions très pertinentes. Si vous voulez des copies du sondage, je serai ravi de vous transmettre le dossier au complet, une liste des destinataires et la justification aux questions posées.

[Français]

**M. Joël Godin:** Je ne veux pas une copie de tout, mais je veux simplement connaître l'échantillonnage qui a été utilisé et la date où le sondage a été réalisé. Est-ce une firme indépendante qui l'a fait ou est-ce vous à l'interne qui avez consulté vos clients?

[Traduction]

**Capt Sean Griffiths:** Nous avons consulté nos clients par l'intermédiaire d'une tribune électronique. Ils pouvaient répondre de manière anonyme s'ils le désiraient, mais ils pouvaient aussi dévoiler leur identité. Nous avons reçu des réponses de propriétaires et de capitaines de navires, d'agents, d'experts-conseils. Tous ceux avec qui l'APA est en contact tous les jours ont été sondés.

Là encore, le but n'est pas de prétendre que tout va comme sur des roulettes à Halifax — nous sommes conscients que des améliorations sont requises —, mais de montrer que nous ne faisons aucun compromis quand il est question de sécurité. L'ouverture et la transparence ont toujours fait partie des points forts de l'Administration. Je suis certain que les gens de la Fédération maritime seraient d'accord. Nous nous faisons un point d'honneur de présenter nos plans d'activité à nos usagers afin qu'ils approuvent nos tarifs, et personne ne s'y est jamais opposé. Cela étant dit, nous reconnaissons qu'il y a encore du pain sur la planche.

• (1620)

[Français]

**M. Joël Godin:** Vous n'êtes pas les seuls, mais pourquoi attendre que le vérificateur général vérifie vos livres pour redresser et améliorer votre efficacité? Pourquoi ne mettez-vous pas en place un programme d'autoévaluation annuelle, afin que votre organisation soit vue comme étant performante? Pourquoi prendre jusqu'à 10, 15 ou 20 ans pour réagir? Pourquoi faut-il attendre que ce soit le vérificateur général qui vous tape sur les doigts avant de réagir? Cela semble être une entreprise qui fonctionne à la va-comme-je-te-pousse et qui est sans vision.

[Traduction]

**Capt Sean Griffiths:** C'est une bonne question. Pourquoi avons-nous attendu? La réponse est que nous n'avons pas attendu. Nous avons pris des mesures, dont certaines remontent à deux ans, pour corriger certaines lacunes dont nous sommes bien conscients. Par contre, il faut un peu plus de temps pour certaines choses.

Beaucoup de mesures étaient en voie de réalisation. Nous avions déjà mis le doigt sur certaines lacunes, et nous souscrivons aux avis et aux recommandations du BVG à leur égard. Nous n'avons pas attendu que le BVG nous pointe les lacunes, parce que nous en étions parfaitement conscients.

Nous les prenons très au sérieux. Nous n'avons pas attendu. Nous avons agi.

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

C'est maintenant au tour de M. Arya. Vous disposez de cinq minutes.

**M. Chandra Arya (Nepean, Lib.):** J'ai une question pour M. MacArthur. Vous travaillez pour l'Administration depuis 28 ans. Le vérificateur général a constaté qu'aucun contrat documenté n'avait été conclu avec des pilotes indépendants. Comment pouvez-vous engager des pilotes indépendants et les payer si vous n'avez pas de contrats avec eux?

**M. Peter MacArthur:** Nous ne nous les engageons pas en cachette.

**M. Chandra Arya:** Ce n'est pas ce que j'ai dit.

**M. Peter MacArthur:** Je suis désolé, j'ai mal interprété.

Nous étions au courant du problème. La Loi sur le pilotage autorise l'embauche de deux types de pilotes: les membres d'une d'entité formant une personne morale ou des employés. La plupart de nos pilotes sont des employés. Dans certaines régions plus petites, comme Restigouche, dans laquelle le port de Dalhousie accueille cinq ou six navires par année, l'embauche d'un pilote employé n'aurait aucun sens. La région de Miramichi est également...

**M. Chandra Arya:** Je comprends.

**M. Peter MacArthur:** Ce sont de petites régions. Nous avons fait des tentatives pour que des personnes morales soient constituées. Actuellement, il en existe une à Miramichi. L'un des pilotes a pris sa retraite...

**M. Chandra Arya:** Normalement, si vous donnez du travail à une personne, une forme quelconque de contrat doit être établie. Êtes-vous d'accord?

**M. Peter MacArthur:** Un contrat a été signé avec Miramichi River Services. Nous avons essayé de signer des contrats dans d'autres régions. En fait, les pilotes nous menacent de cesser de travailler s'ils doivent se constituer en personne morale et être liés par un contrat avec nous.

Nous devons choisir entre le statu quo qui prévaut depuis 40 ans, c'est-à-dire leur permettre de rester indépendants, ou courir le risque...

**M. Chandra Arya:** Je saisis bien. C'est pourquoi vous avez besoin de temps pour afficher plus...

**M. Peter MacArthur:** ... nous avons demandé des avis juridiques. Les avocats nous ont conseillé de...

**M. Chandra Arya:** D'accord.

Peut-être la présidente pourra-t-elle répondre à ma deuxième question.

Dans votre réponse à la recommandation 22, vous déclarez que « les membres du Conseil d'administration et la direction de l'Administration de pilotage de l'Atlantique ont communiqué par écrit » tous les conflits d'intérêts réels, possibles ou perçus, « conformément aux dispositions du code régissant les conflits d'intérêts de l'Administration », et que la « présidente instaurera des mesures d'atténuation appropriées ». J'aurais pu anticiper cette réponse.

Pouvez-vous nous donner des exemples de conflits d'intérêts réels ou perçus?

**Mme L. Anne Galbraith:** Certainement.

Comme nous l'avons déjà dit, notre Conseil d'administration compte deux représentants de l'industrie, deux représentants du public et deux pilotes, qui sont tous les deux à la retraite. Par contre, ils sont encore en contact avec beaucoup de leurs anciens collègues, ce qui crée un conflit.

**M. Chandra Arya:** Est-ce que le grand public a accès à l'information sur les conflits d'intérêts dans lesquels se trouvent les membres du Conseil d'administration ou de la direction, et sur la nature de ces conflits?

**Mme L. Anne Galbraith:** Cette information n'est pas publiée sur notre site Web, non.

**M. Chandra Arya:** Je peux comprendre que les membres du Conseil d'administration sont en conflits d'intérêts, parce que des représentants de l'industrie y siègent. Mais qu'en est-il de la direction?

**Mme L. Anne Galbraith:** Vous faites allusion aux conflits d'intérêts liés aux membres de la direction?

• (1625)

**M. Chandra Arya:** Oui.

Peut-être M. Griffiths pourra-t-il nous éclairer à ce sujet.

**Capt Sean Griffiths:** Aucun membre de la direction n'est en conflit d'intérêts. Comme Mme Galbraith l'a expliqué, un siège est destiné à l'industrie au sein du Conseil d'administration. Le représentant peut posséder des navires auxquels certains de nos pilotes sont affectés. Un conflit d'intérêts pourrait en découler. Le représentant de l'industrie peut aussi exploiter un terminal où nos pilotes peuvent se rendre, une autre situation sujette à des conflits d'intérêts.

**M. Chandra Arya:** Les déclarations de conflits d'intérêts mettant en cause des membres du Conseil d'administration ne sont pas publiques.

**Capt Sean Griffiths:** Non.

**M. Chandra Arya:** Comment se comparent vos tarifs ou vos coûts de main-d'œuvre par rapport à ceux de l'Administration de pilotage du Pacifique?

**Capt Sean Griffiths:** Sa structure tarifaire est assez différente de la nôtre, si je me souviens bien. Elle repose en grande partie sur le tirant d'eau des navires. Par ailleurs, les pilotes du Pacifique sont des membres de personnes morales et non des employés. L'Administration du Pacifique est responsable de l'immense littoral de la Colombie-Britannique, et non de ports éparpillés comme c'est le cas de l'APA. Notre objectif est que chaque...

**M. Chandra Arya:** Si je comprends bien, il est difficile de faire des comparaisons et d'obtenir un portrait pancanadien.

**Capt Sean Griffiths:** Oui, il est difficile de comparer.

**M. Chandra Arya:** D'accord, je comprends.

Vous détenez un monopole, et M. MacArthur a mentionné que les derniers navires arrivent actuellement. Pensez-vous que les suppléments imposés pourront être réduits cette année?

**Capt Sean Griffiths:** Si le modèle tarifaire indique une hausse de revenus attribuable aux suppléments, alors oui, ils seront abaissés. De façon générale, ils ne sont pas maintenus suffisamment longtemps pour que le nombre de navires diminue, alors il est fort probable qu'ils seront maintenus.

**Le président:** Merci.

La parole est maintenant à M. McColeman. Une période de cinq minutes vous est allouée.

**M. Phil McColeman:** Le BVG a constaté que l'Administration n'avait pas de mécanisme garantissant qu'elle effectuait elle-même l'inspection annuelle de tous les bateaux-pilotes, soit les siens et ceux des pilotes indépendants, comme elle le faisait par le passé pour fournir une assurance à l'égard de la qualité et de l'amélioration continue.

Pouvez-vous nous expliquer cette faiblesse alors que c'était auparavant une pratique établie?

**Capt Sean Griffiths:** Oui, je peux vous l'expliquer. Il s'est écoulé une année, 2015, au cours de laquelle nous n'avons pas fait toutes les inspections, à cause de contraintes d'ordre logistique et opérationnel. Et clairement, les changements au sein du personnel ont aussi joué. Deux bateaux-pilotes n'ont pas été inspectés.

**M. Phil McColeman:** Seulement deux n'ont pas été inspectés, c'est tout?

Revenons à la gouvernance et à la composition du conseil d'administration. Deux représentants de l'industrie y siègent. Est-ce qu'ils travaillent toujours dans l'industrie ou sont-ils à la retraite?

**Mme L. Anne Galbraith:** Oui.

**Capt Sean Griffiths:** Ils sont retraités.

**M. Phil McColeman:** Ils travaillent toujours dans l'industrie.

À première vue, il me semble qu'ils sont en conflit d'intérêts, un énorme conflit d'intérêts. La présidente de votre conseil d'administration y a fait allusion quand elle a affirmé que la question des tarifs avait soulevé des objections chez des membres du conseil. Ces objections pourraient dénoter leur intérêt particulier à ce que les tarifs restent plus bas que ceux que le conseil d'administration avait recommandé à la direction.

Quelle est la procédure suivie lorsque ces questions sont à l'ordre du jour des réunions du conseil? Est-ce que ces personnes doivent se récuser et quitter la réunion 10 fois parce qu'elles sont en conflit d'intérêts? Comment cela se passe-t-il?

**Mme L. Anne Galbraith:** Des membres du conseil représentent les parties prenantes et, dans ce cas, je pense surtout à la Fédération maritime, qui peut avoir tout intérêt à ce que les tarifs restent bas pour ses clients, ses membres.

Pour ce qui est de la récusation, nous ne l'avons pas exigée. Nous avons posé la question. Au début des réunions, nous demandons maintenant aux membres de déclarer tout conflit d'intérêts. Ces parties ne se sont pas récuses, parce que d'autres membres du conseil pouvaient les confronter.

**M. Phil McColeman:** Si je me fie à mon expérience personnelle comme membre de divers conseils d'administration, notamment le bureau des gouverneurs d'une université et le conseil de l'Association canadienne des constructeurs d'habitations, c'est un principe élémentaire. Ces personnes ne devraient pas être autorisées à prendre part à ces discussions. Et je regrette, mais une personne reste en conflit d'intérêts même si d'autres membres d'un conseil d'administration ont la possibilité de la confronter. C'est une règle de base en matière de conflits d'intérêts. Si les réunions se déroulent comme vous venez de le décrire, c'est complètement contraire au code de Robert ou de tout autre règlement concernant la gestion générale d'un conseil d'administration.

• (1630)

**Mme L. Anne Galbraith:** La composition du conseil est conforme à la *Loi sur le pilotage*. C'est le conseil qui m'est imposé, soit deux représentants de l'industrie et deux pilotes. Actuellement, ce sont deux pilotes à la retraite, mais auparavant il s'agissait de deux pilotes encore actifs qui étaient nos employés.

**M. Phil McColeman:** Je me tourne vers les représentants du Bureau du vérificateur général.

Monsieur MacLellan, que pensez-vous de cette structure de gouvernance? À mes yeux, elle recèle un je ne sais quoi d'incestueux.

**M. Clyde MacLellan:** Tout d'abord, c'est ce que nous appelons un conseil représentatif. Quelques sociétés d'État ont le même genre de conseil. Comme nous le mentionnons dans le rapport, nous sommes préoccupés par la possibilité que le conseil représentatif soit intrinsèquement propice à des perceptions de conflits d'intérêts. C'est pourquoi nous avons recommandé la prise de mesures pour atténuer ces perceptions. Nous sommes conscients que dans bien des cas, une réforme législative sera nécessaire pour apporter une solution plus globale au problème. Entretemps, il faut s'assurer que des mécanismes appropriés sont en place pour gérer les conflits apparents que vous évoquez dans le cas qui nous occupe.

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

**Le président:** Très brièvement.

**M. Phil McColeman:** Très brièvement, je reviens à vous, madame Galbraith, en votre qualité de présidente du conseil d'administration. Pensez-vous qu'il serait souhaitable ou envisageable de faire savoir au gouvernement que ce type de conseil n'est pas optimal et qu'il pourrait poser des problèmes d'ordre éthique, et de demander une modification des règles relatives à sa composition?

**Mme L. Anne Galbraith:** Ce serait peut-être souhaitable, mais je tiens à préciser que les membres de notre conseil d'administration comprennent très bien leur obligation fiduciaire.

**Le président:** Merci. Nous nous en tiendrons là.

Nous passons maintenant à M. Chen, qui partagera son temps de parole avec M. Lefebvre.

**M. Shaun Chen (Scarborough-Nord, Lib.):** Tout d'abord, je suis ravi d'apprendre que 99,93 % du temps, les affectations se déroulent sans incident. Néanmoins, je suis très troublé par ce que j'ai lu et entendu aujourd'hui. Il faut regarder la réalité en face. C'est l'un des rares cas où je constate que le vérificateur général ne donne pas la note de passage à une société d'État après un examen spécial. Cette note est extrêmement préoccupante.

Je suis content d'entendre que vous prenez les mesures nécessaires pour résorber les trois déficits subis au cours des quatre dernières années, qui se chiffrent à 1,2 million de dollars, grâce à l'excédent accumulé lors des exercices antérieurs. J'aimerais par contre vous interroger sur le futur de ce modèle. J'ai bien compris que vous avez donné suite à sept des recommandations, dont la mise en oeuvre sera terminée d'ici la fin de l'année, et que vous vous occuperez des trois autres recommandations avant le mois de juin prochain. Je ne connais toutefois pas le détail.

Je sais que nous avons très peu de temps, mais je crois qu'il y aurait beaucoup à faire en matière de responsabilité. Vous n'êtes pas à la barre d'une entreprise familiale, vous dirigez une société d'État. On s'attend donc à une utilisation conséquente des fonds, à ce que le navire soit solide et mené d'une manière fondamentalement efficiente, et à une affectation judicieuse des ressources. Je ne comprends pas que vous n'ayez pas encore réglé la question très simple de la documentation de vos contrats avec vos pilotes indépendants. Par exemple, je ne comprends pas que vos dossiers ne comportent pas d'attestation de l'évaluation du rendement de certains de vos employés contractuels. Pour ce qui est de la gouvernance, je dois avouer que vos réponses aux questions posées plus tôt ne me disent pas vraiment comment vous abordez les problèmes soulevés.

J'aimerais faire un lien avec votre situation financière. Ces quatre dernières années, vous vous êtes retrouvés dans un marasme qui s'est traduit par trois années déficitaires sur quatre. Selon ce que j'en comprends, le conseil d'administration a eu des discussions sur les objectifs stratégiques. Avez-vous un plan stratégique? Votre

organisme s'est-il donné un plan qui lui permettra de redresser le déficit et de s'attaquer en même temps à tous les problèmes opérationnels pointés dans le rapport?

Pouvez-vous éclairer ma lanterne? La manière dont ces questions sont abordées dans la présentation PowerPoint est loin de me rassurer. Le public doit être convaincu que votre organisme a un plan concret qui lui permettra d'affronter ces problèmes, de recouvrer son équilibre financier et d'assumer son obligation redditionnelle à l'avenir.

• (1635)

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

**Capt Sean Griffiths:** Je peux répondre.

Du point de vue financier, nous avons repéré certains des risques les plus élevés. Nous avons évoqué plus tôt la taille réduite des navires et les mesures concrètes qui sont à notre disposition pour composer avec cette réalité. Notre prochain plan financier prévoit des mécanismes de fixation des tarifs qui nous donneront une marge de manoeuvre en cas de ralentissement économique dans le domaine de la marine marchande. Il prévoit en outre un fonds pour couvrir les indemnités de départ des pilotes employés qui prennent leur retraite. De plus, un nouveau fonds de remplacement des immobilisations nous permettra éventuellement de réduire nos emprunts. Toutes ces mesures s'inscrivent dans une vision à long terme. Cette année, les tarifs ont été fixés pour deux ans afin d'atténuer le risque de ralentissement attribuable à une éventuelle diminution l'année prochaine, évidemment assortis d'une possibilité de réexamen à la fin de cette année. Ces quatre mesures s'inscrivent dans un plan financier efficace et solide.

Pour ce qui est de votre question sur les aspects opérationnels, monsieur Chen, nous mettons actuellement au point un système de gestion intégrée de l'information, un outil qui fait défaut à l'administration depuis des années. Le système assainira notre administration des politiques et des procédures en nous fournissant un répertoire de toutes les mesures envisagées et nécessaires, et il nous aidera à remplir notre obligation redditionnelle par l'entremise d'audits annuels. Ce système sera conforme à la norme d'homologation ISO 9002. Notre système de gestion des documents se rapportant à l'entretien, aux inspections, aux protocoles, aux certificats et aux entreprises nous assurera qu'ils sont tous conservés au même endroit afin d'en faciliter l'accès.

Il s'agit de quelques-uns des outils dont nous nous sommes dotés jusqu'ici.

**Le président:** Merci beaucoup.

Monsieur Lefebvre.

**M. Paul Lefebvre:** Je vous ai interrogé au sujet des déficits tout à l'heure. Vous avez l'obligation d'assurer votre autonomie financière. Vous nous avez dit que vous aviez utilisé vos réserves à cet effet. Qu'advient-il si jamais vos réserves sont épuisées?

**M. Peter MacArthur:** Comme je l'ai mentionné, l'industrie est plutôt cyclique. À titre d'information, je rappelle que nous recevions jadis des crédits du gouvernement. En 1995, les versements ont cessé, mais dans les 20 années qui ont suivi, soit à compter de 1996, nous avons accumulé des bénéfices de 13 millions de dollars environ, même si nous avons effectivement vécu deux périodes de ralentissement entretemps. Je tiens à souligner qu'à l'époque du dernier examen spécial, nous en étions à la troisième ou quatrième année d'un cycle de 4 ans où nous avons enregistré un déficit annuel de 2 millions de dollars, que nous avons épongé grâce à nos réserves de trésorerie. Les années suivantes ont été rentables. De toute évidence, c'est une industrie essentiellement cyclique.

**M. Paul Lefebvre:** L'administration n'est pas autorisée à enregistrer un déficit, mais vos réserves vous ont permis de garder la tête hors de l'eau. J'aimerais savoir comment vous ferez si vous devez enregistrer un déficit?

**M. Peter MacArthur:** Je répète que nous disposons d'une ligne de crédit en cas de besoin. Jusqu'ici, nous avons utilisé 60 000 \$ seulement de cette ligne de crédit. Nous n'y avons pas eu recours ces dernières années, mais nous savons que nous pouvons puiser dans notre ligne de crédit.

**M. Paul Lefebvre:** C'est l'absence de plan qui m'inquiète. Vous affirmez que vous avez un tout nouveau plan. Depuis 2003, vous n'en aviez pas, parce que vous comptiez sur les fluctuations cycliques pour accumuler un excédent qui viendrait à votre secours en cas de ralentissement. Ce n'est pas ce que j'entends par planification. Par ailleurs, vous improvisez, vous espérez, vous vous croisez les doigts et vous priez pour que le pire n'arrive pas.

**M. Peter MacArthur:** Nous avons toujours eu un plan financier, depuis les années 90 au moins. Nous produisons un plan organisationnel quinquennal, qui comporte un volet financier. Chaque année, nous mettons notre plan quinquennal à jour.

Nous avons eu des périodes difficiles, notamment ces dernières années, mais notre planification financière visait à... Il est ressorti de nos constats — nous avons déjà fait ces constats — qu'il serait peut-être mieux de fixer un objectif de rendement plus élevé que l'objectif précédent. Nous avons tendance à réagir aux préoccupations de l'industrie à l'égard des problèmes dans le secteur de la marine marchande par des objectifs de rendement peu élevés. Cette tendance nous plaçait à risque de déficit en période de ralentissement.

**M. Paul Lefebvre:** Monsieur le président, je suis surtout inquiet au sujet de la planification.

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

Nous allons revenir à M. Christopherson pour la conclusion. Il posera les dernières questions de la journée.

**M. David Christopherson:** Merci, monsieur le président. Je vous en suis reconnaissant.

**Le président:** Oh, je suis désolé, monsieur MacLellan. Voulez-vous répondre à M. Lefebvre?

**M. Clyde MacLellan:** Non. En revanche, monsieur le président, j'apprécierais que vous me laissiez quelques minutes à la fin pour réagir à quelques remarques que nous avons entendues.

**M. David Christopherson:** Je vous les accorde dès maintenant.

**M. Clyde MacLellan:** Maintenant? D'accord. J'aimerais vous donner notre perspective concernant certains propos entendus aujourd'hui. Beaucoup de choses ont été dites depuis le début.

Premièrement, j'aimerais d'emblée rassurer le Comité. Des membres ont utilisé le terme « dysfonctionnel ». Nous faisons des

audits et des examens spéciaux de beaucoup de sociétés d'État, et nous avons donc l'occasion de constater les différences entre les types d'organismes et l'état de leurs affaires. Or, je suis parfaitement à l'aise d'affirmer devant vous que l'organisme dont il est question ici n'a pas été jugé dysfonctionnel. Comme j'ai déjà vu des organismes dysfonctionnels, j'ai une base de comparaison. Je peux rassurer le Comité que, de notre point de vue, celui-ci ne saurait être qualifié de dysfonctionnel.

Cela étant dit, j'aimerais revenir sur une référence que M. Christopherson a faite à l'expression populaire « la fin justifie les moyens ». Dans le cas qui nous intéresse, l'audit était axé sur les systèmes et les pratiques, ainsi que sur leur capacité à appuyer l'exercice continu de la diligence raisonnable. Donc, bien que nos audits reconnaissent les résultats favorables de beaucoup d'organismes, nous trouvons essentiel que les sociétés d'État se dotent de systèmes et de pratiques fermes et rigoureux pour remplir les obligations que leur confère la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Notre inquiétude à l'issue de l'examen à l'étude, et M. Griffiths a fait mention de notre opinion défavorable, a trait à la nature des systèmes et des pratiques, ainsi qu'à la rigueur de leur application, qui à nos yeux n'étaient pas dignes des attentes à l'égard d'une société d'État. Cette constatation différerait des conclusions de l'examen précédent; cette situation nous a semblé préoccupante et c'est pourquoi nous l'avons soulevée.

Je trouve important de rappeler le contexte dans lequel s'inscrivent nos constatations.

Il a été brièvement question de notre audit précédent par rapport au présent audit. Les membres du Comité doivent bien comprendre que tous nos audits sont menés le plus rigoureusement possible. Cela étant dit, nous nous efforçons chaque année d'améliorer notre travail, nous examinons les nouveaux risques et les nouveaux enjeux, et les attentes évoluent au fil des années. Toutefois, et j'insiste, tous nos audits, même ceux qui remontent à 10 ans, sont menés avec la plus grande rigueur. Nous cherchons des éléments probants et, si nous n'en trouvons pas, nous n'hésitons pas à nommer les choses par leur nom. Notre organisme ne déroge jamais à cette ligne de conduite.

Enfin, si vous me le permettez, j'aimerais souligner qu'il y a eu des échanges très édifiants au sujet des nominations des membres du Conseil d'administration et des difficultés qui émanent à la fois de la structure des conseils et des longs délais de remplacement des membres. Vous avez mentionné que le vérificateur général avait comparu devant vous pour parler de certains de ces problèmes.

Vous aurez l'occasion d'examiner un autre rapport d'examen spécial qui pose le même genre de difficultés, celui du Centre de recherches pour le développement international. Nous suivrons de près les processus de nomination afin d'établir les orientations de nos futurs travaux d'audit à cet égard.

Je voulais seulement vous rassurer quant au caractère prioritaire que nous accordons à ces aspects.

Je crois avoir fait le tour des précisions que je voulais vous donner.

● (1640)

**Le président:** Merci.

Monsieur Christopherson.

**M. David Christopherson:** Merci, monsieur le président. Je serai bref.

Merci beaucoup, monsieur MacLellan.

Je tiens à dire que c'est le grand avantage de faire affaire avec des professionnels hors pair comme ceux du Bureau du vérificateur général. Jamais ils ne nous permettront de faire dire à leur rapport autre chose que ce qu'il y est dit. Je trouve donc important de préciser que l'organisme n'est pas dysfonctionnel, et que nous ne devons pas prétendre le contraire. Les résultats sont bons. Par contre, les processus sont plus problématiques.

L'un des aspects préoccupants à nos yeux a trait au déraillement d'une machine qui allait bien, aux problèmes liés aux ressources humaines et aux changements au sein de la direction. Nous ne comprenons pas exactement ce qui s'est passé, et nous n'avons pas le choix de penser qu'il y a un lien entre l'exode de vos employés et beaucoup des problèmes constatés. Pourquoi tous ces départs soudains? Quelque chose s'est produit qui concerne la culture et que nous n'avons pas réussi à cerner, mais nous allons poursuivre notre réflexion. Je tiens à dire que si nous allons trop loin dans nos propos, le vérificateur général sera le premier à nous ramener à l'ordre. Toutefois, jamais il n'hésitera à appeler un chat un chat. J'estime que ce sens de la mesure est capital parce que, dans le cadre d'un tel exercice, nous pouvons être très rapides à tirer sur la gâchette. C'est nécessaire pour certains organismes, mais d'autres ont tout juste besoin de se faire gentiment taper sur les doigts.

Quoi qu'il en soit, j'ai bel et bien une question.

Monsieur Griffiths, vous avez parlé de votre système d'audit interne. Pourriez-vous nous en dire un peu plus? L'avez-vous étoffé ou amélioré dernièrement? J'ai été particulièrement encouragé de vous entendre dire que ce système vous permettra de mieux prévoir l'avenir. Pouvez-vous faire le point sur votre système d'audit interne?

**Capt Sean Griffiths:** Je vais m'en remettre à M. Bradley pour ce qui est du plan d'audit interne mais, auparavant, j'aimerais préciser que l'audit interne que nous effectuerons cette année se résumera à une analyse des lacunes en fonction des objectifs à réaliser pour obtenir l'homologation ISO 9002. L'analyse des lacunes a été réalisée par l'entremise des recommandations qui nous ont été adressées. Nous les prendrons très au sérieux. Nous ferons un suivi, et nous maintiendrons la même rigueur les années suivantes.

Pour ce qui est du déroulement du processus d'audit interne, je vais demander à Brian de vous l'expliquer.

**M. Brian Bradley (directeur de Finance, Administration de pilotage de l'Atlantique):** Chaque année, nous essayons d'entamer au moins une mission d'audit. En raison de l'examen spécial, nous n'en avons pas fait en 2015, mais il y en aura un en 2016. Ce qui est ressorti du rapport, le thème récurrent d'un bout à l'autre est celui du traitement des documents et de la documentation des procédures. C'est l'aspect sur lequel portera notre projet d'audit cette année, dont

un rapport devrait nous être soumis. Chaque année ensuite, conformément au processus ISO, nos procédures et notre gestion documentaire feront l'objet d'un audit. Cet audit s'ajoutera à l'audit interne des autres thèmes déterminés par le comité d'audit.

• (1645)

**M. David Christopherson:** Bien.

Merci, monsieur le président.

**Le président:** Je vous remercie tous de votre présence.

J'aimerais apporter quelques précisions concernant le mandat du Comité. Comme vous le savez déjà, le vérificateur général effectue des audits de ministères très variés. Il a publié un rapport de l'un de ces audits aujourd'hui. La responsabilité du Comité permanent des comptes publics est de faire un suivi de ces audits afin de s'assurer que les ministères ou les sociétés d'État visés respectent leurs échéanciers, qu'ils donnent suite aux recommandations auxquelles ils ont acquiescé, et qu'ils prennent les mesures nécessaires.

Nous vous félicitons d'avoir établi un plan d'action et de l'avoir déjà appliqué en bonne partie. Vous avez des délais pour le mener à terme. Toutes les mesures qui y sont prévues sont très positives et le Comité en prend bonne note. Toutefois, la semaine dernière, nous avons reçu les représentants d'un ministère qui avait aussi des délais à respecter. Après la réunion, comme c'était courant voilà quelques années, l'échéancier a été entièrement revu et les dates butoirs ont été reportées. Nous avons été obligés de rappeler un ministère pour demander des explications. Et je ménage mes mots. Nous sommes ravis de constater que vous êtes sur la bonne voie, que vous respectez l'échéancier et que tout devrait être terminé en juin. Nous vous en félicitons.

Je peux vous affirmer que le gouvernement vous souhaite tout le succès du monde. Il souhaite que les bonnes personnes soient en place et les bons plans adoptés. Si vous continuez d'améliorer la structure de gouvernance et d'autres éléments, le succès sera sans doute au rendez-vous, et c'est ce que nous vous souhaitons.

De nouveau, merci de vous être déplacés. Même si le vérificateur général est absent — son emploi du temps est chargé, nous le savons —, je remercie son équipe. Je vous félicite pour votre excellent travail, et merci de vous être prêtés à l'exercice d'aujourd'hui.

Nous allons suspendre la séance. Je vais laisser le temps aux témoins de quitter la salle, puis nous reprendrons nos travaux à huis clos.

[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>