



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

44^e LÉGISLATURE, 1^{re} SESSION

Comité permanent de la défense nationale

TÉMOIGNAGES

NUMÉRO 073

Le jeudi 5 octobre 2023

Président : L'honorable John McKay



Comité permanent de la défense nationale

Le jeudi 5 octobre 2023

• (1635)

[Traduction]

Le président (L'hon. John McKay (Scarborough—Guildwood, Lib.)): La séance est ouverte.

Chers amis, commençons. Je constate qu'il y a quorum.

Je m'excuse sincèrement auprès des témoins. Ils savent tous à quel point c'est difficile de commencer à l'heure.

Le comité mène une étude plutôt importante. Pas mal tous les membres du comité savent que le régime d'approvisionnement est boiteux et qu'il n'est pas le moins efficace, c'est évident. L'analyse des menaces est de moins en moins rassurante, alors on n'a pas le luxe de prendre autant son temps qu'auparavant avec les marchés publics. Voilà pourquoi les membres du comité ont voulu réunir les principaux acteurs, c'est-à-dire vous, afin de discuter du régime actuel, et j'espère que vous n'hésitez pas à nous faire part de vos suggestions pour l'améliorer.

Souhaitons que cela ne nuise pas à vos perspectives professionnelles futures, mais comme je l'ai dit, on ne peut plus continuer ainsi. Il nous faut des réponses, et vous pouvez nous les apporter.

Cela dit, j'ai demandé aux témoins de rester concis. J'aimerais autant que possible qu'ils s'en tiennent à une déclaration de trois minutes chacun, mais je n'en ferai pas tout un plat.

Je crois comprendre que M. Page ouvrira le bal. Nous passerons ensuite à M. Crosby, puis à Mme Tattersall et enfin à M. Xenos. Ce sera l'ordre d'intervention.

Si possible, monsieur Page, tenez-vous-en à trois minutes. Merci.

M. Simon Page (sous-ministre adjoint, Approvisionnement maritime et de défense, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux): Je vous remercie, monsieur le président.

Bonjour, monsieur le président, membres du comité. Je m'appelle Simon Page et je suis sous-ministre adjoint de la Défense et des Approvisionnements maritimes à Services publics et Approvisionnement Canada, ou SPAC.

Merci de me donner l'occasion de comparaître ici aujourd'hui pour discuter de l'impact du processus d'approvisionnement du Canada sur les Forces armées canadiennes. Compte tenu du contexte géopolitique actuel, l'étude du comité s'avère pertinente.

SPAC travaille en étroite collaboration avec le ministère de la Défense nationale, avec Innovation, Sciences et Développement économique et avec d'autres partenaires fédéraux clés pour assurer le soutien nécessaire en matière d'approvisionnement afin de fournir l'équipement et les services appropriés aux Forces armées canadiennes, en temps opportun. Les processus d'approvisionnement

font partie d'un système dans lequel des principes d'approvisionnement judicieux et éprouvés, tels qu'un engagement précoce, une gouvernance efficace et des conseils indépendants à l'égard d'appels d'offres ouverts, équitables et transparents, garantissent la meilleure valeur possible pour les Canadiens et le gouvernement fédéral.

SPAC préside les comités de gouvernance interministériels établis dans le cadre de la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense et se charge de mobiliser les intervenants et l'industrie avant et pendant le processus d'approvisionnement. Il rassemble tous les principaux acteurs fédéraux pour examiner de manière transparente les compromis liés aux capacités, au rendement, au coût, à l'optimisation des ressources, à la livraison en temps opportun de l'équipement et des services ainsi qu'aux avantages économiques pour le Canada.

Depuis le début de l'année 2020, SPAC a attribué près de 2 500 contrats de défense distincts d'une valeur totale d'un peu plus de 29 milliards de dollars. Plus de 250 projets et marchés sont actuellement gérés au sein de ce système, tous à différents stades de murissement et d'avancement.

[Français]

Le système fonctionne dans un environnement riche, qui comprend des lois, des politiques, de la réglementation, des procédures, des processus et des accords spécifiques. Il dispose de nombreux intrants couvrant un large spectre de portée, depuis les grands navires et avions complexes jusqu'aux pistolets, en passant par les munitions et les solutions complètes de soutien en service.

Le système, comme tant d'autres entités du gouvernement du Canada, est fluide. Il nécessite une amélioration et une adaptation continues. Par conséquent, des efforts constants et ciblés sont déployés pour moderniser les politiques et les pratiques d'approvisionnement afin qu'elles soient plus simples et moins lourdes sur le plan administratif et qu'elles continuent d'appuyer les objectifs stratégiques tout en produisant des résultats percutants pour les ministères clients.

Dans le cadre d'une initiative d'optimisation précise, le désir d'une élaboration de politiques délibérées tirant parti des marchés publics est plus fort que jamais, alors que les budgets publics sont maintenant resserrés pour réaliser et soutenir un certain nombre de mandats.

• (1640)

[Traduction]

Dans le cadre de la Politique de défense du Canada — Protection, Sécurité, Engagement, l'efficacité et l'efficience de l'approvisionnement maritime et de défense sont des éléments fondamentaux à l'appui du positionnement du Canada sur les plans de la protection territoriale, de l'aide aux pays alliés et du soutien à l'aide humanitaire à l'échelle nationale et internationale. Pour assurer le succès de cette initiative, le gouvernement du Canada reconnaît la nécessité d'y accorder la priorité. Nous avons donc mis sur pied une équipe de haut niveau pour travailler sur le vaste sujet de l'approvisionnement en matière de défense et sur bon nombre de ses éléments connexes. Cette équipe a pour but de répondre aux nouvelles réalités grâce à des approches novatrices de l'acquisition, du maintien et de l'engagement stratégique de l'industrie.

J'aimerais attirer votre attention, monsieur le président, sur les efforts en cours qui présentent un intérêt particulier dans le cadre de l'approvisionnement en matière de défense.

[Français]

Tout d'abord, j'aimerais parler de l'Initiative de soutien, qui repose sur quatre principes: le rendement, l'optimisation des ressources, la flexibilité et les retombées économiques. Depuis 2016, les progrès réalisés dans le cadre de cette initiative ont amélioré la collaboration avec les principales parties prenantes, et ils ont fourni les premières indications sur les principes de maintien en puissance optimisés. Cette initiative, ainsi que l'initiative de maintien des capacités continues dirigée par le ministère de la Défense nationale, en tant qu'approche programmatique agile de l'acquisition et du maintien des capacités, nous permettra d'obtenir de meilleurs résultats, des biens et services améliorés et des partenariats commerciaux solides avec l'industrie.

Enfin, le processus d'approvisionnement en matière de défense fondé sur les risques permet une délégation de pouvoir au ministre des Services publics et de l'Approvisionnement pour conclure et modifier des contrats et des ententes contractuelles pour des acquisitions de défense à faible risque et de complexité faible à moyenne dépassant les limites contractuelles du ministère. Le ministère a dirigé la mise en œuvre du projet pilote en partenariat avec le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et avec le ministère de la Défense nationale.

Je vous remercie, monsieur le président et membres du Comité. C'est avec plaisir que je répondrai à vos questions.

[Traduction]

Le président: Je vous remercie, monsieur Page.

Monsieur Crosby, vous disposez de cinq minutes.

M. Troy Crosby (sous-ministre adjoint, Groupe des matériels, ministère de la Défense nationale): Monsieur le président, je voudrais vous remercier de m'avoir invité à me présenter devant vous pour discuter des marchés publics au Canada en rapport avec la défense nationale.

Je m'appelle Troy Crosby et je suis sous-ministre adjoint au Groupe des matériels au ministère de la Défense nationale. C'est mon rôle de voir à ce que les membres des Forces armées canadiennes aient accès aux services et à l'équipement nécessaire, un équipement à la fois sécuritaire, adapté aux besoins et disponible, pour permettre aux Forces armées canadiennes d'accomplir les missions qui leur sont confiées par le gouvernement du Canada.

[Français]

Les engagements pris dans le cadre de la politique Protection, Sécurité, Engagement continuent d'être au centre de l'attention de la Défense nationale alors que nous progressons dans les 362 projets de la Politique de défense, dont 39 sont actuellement dans la phase de définition et 117 sont dans celle de mise en œuvre. Nous avons aussi 156 projets dans la phase de clôture ou qui sont déjà terminés.

[Traduction]

De plus, des travaux sont en cours sur la modernisation du NO-RAD et le soutien des opérations courantes.

Il nous reste encore beaucoup de travail complexe à accomplir. Sur les 77 projets que le Groupe des matériels dirige actuellement, 22 sont en cours de définition, y compris les projets de modernisation des véhicules logistiques et de systèmes d'aéronefs télépilotes, qui terminent leurs processus de sélection concurrentiels.

Parmi les 55 grands projets d'immobilisations dirigés par le Groupe des matériels qui sont déjà en cours de mise en œuvre — la phase de projet suivant l'attribution du contrat — figurent le projet de capacité des futurs chasseurs; le projet des véhicules blindés de soutien au combat, qui a livré plus de 90 véhicules à ce jour, sans compter les 39 autres qui ont déjà été donnés à l'Ukraine; le projet d'achat d'aéronefs de recherche et sauvetage à voilure fixe, qui a terminé les essais de navigation polaire cet été; le projet Avion stratégique de transport et de ravitaillement en vol, qui livrera un deuxième CC-330 Husky plus tard cette année; et les projets de prolongation limitée de la durée de vie du Griffon et de modernisation à mi-vie du Cormorant.

• (1645)

[Français]

Nous continuons de franchir des étapes importantes. Il y a 12 mois, nous avons reçu le troisième de six navires de patrouille extracôtiers et de l'Arctique de la classe Harry DeWolf, et, récemment, en septembre, nous avons reçu le quatrième navire. Dans le même mois, nous avons aussi terminé l'assemblage de 123 blocs structurels pour le premier navire de soutien interarmées.

[Traduction]

La construction du deuxième navire de soutien interarmées est déjà bien avancée, et l'examen préliminaire de la conception du navire de combat de surface canadien s'est terminé en décembre 2022 en vue d'atteindre la production à plein régime en 2025.

[Français]

Malgré tous les progrès réalisés dans nos projets d'acquisition, la situation est susceptible d'amélioration pour ce qui est de la façon dont nous planifions et mettons en œuvre le maintien continu des capacités opérationnelles de l'équipement déjà en service pour suivre le rythme rapide des changements technologiques.

[Traduction]

Pour ce faire, nous devons adopter une approche moins transactionnelle de nos relations avec l'industrie afin d'obtenir de meilleurs résultats en matière de préparation des Forces armées canadiennes.

Monsieur le président, je vous remercie de m'avoir donné l'occasion de m'adresser au comité. Je me réjouis de répondre aux questions.

Le président: Je vous remercie, monsieur Crosby.

Passons maintenant à Mme Tattersall.

Mme Samantha Tattersall (contrôleure générale adjointe, Secteur des services acquis et des actifs, Secrétariat du Conseil du Trésor): Merci, monsieur le président.

Je m'appelle Samantha Tattersall et je suis la contrôleure générale adjointe pour le Secteur des services acquis et des actifs au sein du Bureau du contrôleur général du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Je souhaite vous remercier de m'avoir donné l'occasion d'être ici aujourd'hui avec mes collègues.

Premièrement, j'aimerais décrire le rôle que joue le Secrétariat du Conseil du Trésor dans le soutien de la gestion des investissements et de l'approvisionnement, y compris l'approvisionnement en matière de défense.

La gestion des investissements et des approvisionnements qui s'y rattachent est une responsabilité commune à l'ensemble de l'appareil fédéral. Le Bureau du contrôleur général, c'est-à-dire le secteur du Secrétariat du Conseil du Trésor où je travaille, est chargé des politiques et des orientations sur la planification des investissements, les projets et l'approvisionnement. Le Conseil du Trésor établit le cadre de politique administrative qui régit les ministères, et les administrateurs généraux des ministères sont chargés de voir à ce que ceux-ci disposent du régime de gouvernance, des systèmes et des ressources appropriés pour gérer leurs investissements et contrats. Il convient aussi de noter que la politique administrative du Conseil du Trésor s'inscrit dans un cadre juridique général qui comprend la Loi sur la gestion des finances publiques, les lois ministérielles, les accords commerciaux, et cetera.

[Français]

Comme vous le savez, le gouvernement du Canada gère des milliers de projets et conclut des centaines de milliers de contrats chaque année. La grande majorité de ceux-ci sont gérés au sein des ministères et, le cas échéant, avec Services publics et Approvisionnement Canada, qui tient le rôle de fournisseur de services commun.

Les projets et les approvisionnements plus complexes et à plus haut risque peuvent exiger des autorisations supplémentaires du Conseil du Trésor. Les conditions exigeant l'approbation du Conseil du Trésor sont énoncées dans la politique sur l'investissement et dans la directive sur l'approvisionnement.

[Traduction]

En 2021, nos politiques d'investissement et d'approvisionnement ont fait l'objet d'une importante refonte, et nous sommes passés d'une orientation normative à une approche fondée sur des principes, donnant ainsi plus de souplesse aux ministères pour adapter leur gestion à leurs propres contextes opérationnels.

Pour les contrats, les limites monétaires exigeant une autorisation du Conseil du Trésor sont énoncées dans la Directive sur la gestion de l'approvisionnement. Les limites contractuelles sont établies à l'échelle du ministère, mais aussi en fonction de situations particulières. La Défense nationale, par exemple, dispose actuellement de six limites contractuelles exceptionnelles en plus de ses limites de base.

Étant donné que la valeur monétaire n'est pas toujours un indicateur parfait de la complexité d'un projet, j'aimerais donner au comité un exemple de situation dans laquelle nous innovons avec nos collègues de SPAC et de la Défense nationale pour accroître l'effi-

cacité et favoriser la rationalisation des approvisionnements en défense. Comme l'a expliqué M. Page, nous sommes en train de piloter une approche des marchés publics en défense qui présentent un risque faible et une complexité faible à moyenne dont la valeur financière dépasse les limites actuelles de passation des marchés délégués à SPAC. L'idée, c'est de pouvoir approuver ces marchés simples et peu risqués sans avoir à passer par le Conseil du Trésor.

Sur ce, monsieur le président, je serai heureuse de répondre aux questions des membres du comité.

Le président: C'est maintenant au tour de M. Xenos.

M. Demetrios Xenos (directeur général, Direction générale des retombées industrielles et technologiques, ministère de l'Industrie): Monsieur le président, membres du comité, je vous remercie de m'avoir invité.

Je m'appelle Demetrios Xenos et je suis le directeur général de la Direction générale des retombées industrielles et technologiques d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada.

• (1650)

[Français]

Dans le cadre de la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense du Canada, Innovation, Sciences et Développement économique Canada, ou ISDE, est responsable de tirer parti de certaines acquisitions de défense pour promouvoir l'activité économique et la croissance dans l'ensemble du pays. L'objectif est de créer une base industrielle durable et de veiller à ce que certains achats militaires à grande échelle contribuent plus largement à l'économie canadienne.

[Traduction]

La Politique des retombées industrielles et technologiques s'applique à certains marchés publics dans les secteurs de la défense et de la Garde côtière canadienne qui ont une valeur de plus de 100 millions de dollars et qui ne sont pas assujettis à des accords commerciaux ou pour lesquels l'exception au titre de la sécurité nationale est invoquée. Elle oblige, par contrat, les entreprises qui se voient attribuer des contrats à mener des activités commerciales au Canada d'une valeur qui équivaut à celle des contrats qu'elles ont obtenus. Les activités commerciales peuvent être directement liées au marché public en question ou encore comprendre des activités relatives à d'autres secteurs à forte valeur qui renforcent la base industrielle du Canada dans le domaine de la défense ou celui des hautes technologies tout en répondant aux priorités clés.

[Français]

La proposition de valeur est au cœur de la Politique des retombées industrielles et technologiques, qui comprend les exigences du Canada en matière de retombées économiques pour chaque projet d'approvisionnement. La proposition de valeur est élaborée à partir d'une analyse du marché approfondie, ainsi qu'en sollicitant la participation de l'industrie. Ces travaux sont menés parallèlement à ceux des autres ministères afin de respecter les échéanciers des projets d'approvisionnement.

[Traduction]

Nos exigences relatives aux retombées économiques visent aussi des activités commerciales au sein des capacités industrielles clés du Canada, qui comprennent des secteurs de force établie, comme l'entraînement et la simulation, ainsi que des technologies émergentes, comme l'intelligence artificielle. Les capacités industrielles clés visent à mobiliser une base industrielle de défense nationale résiliente qui est en mesure de fournir à nos forces militaires l'équipement et les services dont elles ont besoin. Elles tiennent aussi compte des besoins de nos proches alliés, comme les États-Unis, qui constituent notre principal marché d'exportation.

[Français]

En tant que ministère clé dans la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense du Canada, ISDE participe à la gouvernance interministérielle et travaille en étroite collaboration avec ses ministères partenaires dans le cadre du processus d'approvisionnement.

Ainsi, nos représentants sont capables de préparer des approches liées aux retombées économiques parallèlement aux travaux de nos ministères partenaires dans le but d'appuyer la prise de décision opportune et de respecter les échéanciers des projets d'approvisionnement.

[Traduction]

Les agences de développement régional du Canada jouent également un rôle important dans le processus et travaillent en étroite collaboration avec les entreprises pour faciliter le repérage de fournisseurs potentiels. En tant qu'outil adapté au marché, la Politique des retombées industrielles et technologiques ne précède pas avec qui l'entrepreneur doit faire affaire.

[Français]

Étant donné que le Canada met à profit les projets d'approvisionnement en matière de défense afin de créer des retombées économiques depuis plus de trois décennies, la plupart des grands entrepreneurs connaissent bien la Politique des retombées industrielles et technologiques et ses obligations connexes.

[Traduction]

En vertu de la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense du Canada, la Politique des retombées industrielles et technologiques demeure un outil important afin de stimuler l'économie, de favoriser l'innovation, de contribuer aux exportations et d'aider à établir et à pérenniser la base industrielle de défense du pays. Dans le cadre de notre portefeuille actuel, la Politique a donné lieu, aux fins de marchés de défense, à des obligations économiques de près de 44 milliards de dollars, dont nous nous sommes déjà acquittés à hauteur de 39 milliards de dollars. Plus de 715 organisations canadiennes tirent profit de la Politique, et près de 65 % d'entre elles sont des PME.

[Français]

Cela me fera plaisir de répondre à vos questions.

[Traduction]

Le président: Je vous remercie, monsieur Xenos.

Je pense, chers collègues, qu'avec un peu de discipline, nous aurons le temps pour deux séries de questions, avec un peu de marge de manœuvre à la fin.

Commençons donc par Shelby Kramp-Neuman.

Mme Shelby Kramp-Neuman (Hastings—Lennox and Addington, PCC): Merci, monsieur le président.

Je remercie les témoins d'être ici aujourd'hui et pour leur patience en ce qui a trait aux retards au début de la réunion.

Il ne fait aucun doute que nous vivons dans un contexte international de menaces très imprévisible et volatile. Notre approche décentralisée, complexe et multiministérielle d'approvisionnement militaire est unique et ne semble pas fonctionner. Elle se caractérise par des bureaucrates, des barrières, des influences politiques, des dépassements de coûts et des retards dans l'exécution de grands projets.

Voici ma première question. L'an dernier, le ministère de la Défense nationale avait 2,6 milliards de dollars de dépenses inutilisées. L'engorgement des autres ministères en approvisionnement militaire contribue-t-il au problème de dépenses inutilisées de la Défense nationale?

Monsieur Crosby, vous avez la parole.

M. Troy Crosby: Merci de la question.

J'aimerais tout d'abord préciser que les prévisions budgétaires auxquelles mon organisation contribue à la Défense nationale commencent bien avant le début d'un nouvel exercice financier et sont largement axées sur les dépenses associées à la livraison d'équipements. En fin de compte, nous payons pour les progrès réels, des biens livrés jusqu'aux services rendus.

Nous travaillons avec l'industrie. Nous travaillons à partir de nos prévisions contractuelles pour comprendre quels seront, à notre avis, nos besoins financiers lors du prochain exercice financier. Notre capacité à respecter ces prévisions dépend en grande partie des résultats obtenus par l'industrie.

L'industrie n'est pas du tout seule dans cette situation. Une multitude de décisions doivent être prises relativement au résultat d'un contrat, et nous y participons, mais nos prévisions incluent un degré d'imprévisibilité et, tout au long de l'année, nous nous appuyons sur des estimations supplémentaires afin de réaliser ce que nous tentons d'accomplir.

• (1655)

Mme Shelby Kramp-Neuman: Merci.

Compte tenu de l'état actuel du conflit à l'étranger, croyez-vous que nos capacités matérielles actuelles nous permettraient de réagir rapidement si la situation devait empirer?

M. Troy Crosby: Je pense que les Forces armées canadiennes seraient mieux placées pour répondre à la question.

Nous répondons, à titre de Groupe des matériels, aux exigences déterminées par les Forces armées canadiennes, qu'il s'agisse de l'utilisation de munitions ou le besoin de pièces de remplacement... ce genre de choses. Nous travaillons en étroite collaboration avec elles. C'est ce que mon organisation est responsable de fournir, un service de soutien.

Mme Shelby Kramp-Neuman: Dans ce cas, vous pourrez peut-être me faire part de vos commentaires sur ceci. Selon un récent message général des Forces canadiennes, le gouvernement fédéral réduira d'au moins un milliard de dollars le budget de défense, alors qu'il est déjà sous-financé. Le général Eyre a qualifié cette annonce de « difficile ».

M. Crosby, pouvez-vous nous assurer que cette annonce n'aura aucun effet négatif sur la capacité du ministère de la Défense nationale à soutenir la capacité opérationnelle des Forces armées canadiennes, ni sur la capacité de la Défense à acquérir le matériel dont les troupes ont besoin pour faire leur travail de manière efficace et sécuritaire?

M. Troy Crosby: Des travaux sont en cours pour déterminer comment le ministère de la Défense nationale peut s'assurer que ses dépenses sont aussi efficaces que possible. À ce jour, on a examiné certains postes de dépense précis. On a parlé des voyages et d'autres postes de dépense. On comptabilise présentement ces renseignements afin de les soumettre sous forme de conseils. Nous attendons que des décisions soient prises, puis nous les mettrons en œuvre.

Mme Shelby Kramp-Neuman: Merci.

Monsieur Page, la semaine dernière, les témoins nous ont indiqué qu'il y a un énorme fossé entre le leadership politique et l'approvisionnement en matière de défense. Quel a été l'impact du leadership politique, ou plutôt de l'absence de leadership politique, sur la capacité de compléter les projets d'approvisionnement dans des délais raisonnables?

M. Simon Page: Merci de la question.

Nous réalisons tous les processus d'approvisionnement dans le cadre de la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense. Dans ma déclaration liminaire, je l'ai décrit comme un système. C'est un système complexe, mais il est efficace et il bénéficie également d'une gouvernance connue et très rigide, au sein de laquelle toutes les entités viennent à la table et discutent de contrats d'approvisionnement particuliers avec synchronisme, point par point, en tentant réellement d'optimiser les résultats.

Pour répondre à votre question, cette gouvernance dépend à différents niveaux de la complexité du projet, comme l'a décrit Samantha plus tôt du point de vue du Secrétariat du Conseil du Trésor. Il y a le niveau du directeur. Il y a le niveau du directeur général. Il y a le SMA, le sous-ministre adjoint, et le sous-ministre.

Nous travaillons sur des projets qui sont approuvés par le Cabinet et qui émanent des ministères clients, en l'occurrence la Défense nationale, et nous les soumettons à la gouvernance de la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense. En ce qui concerne l'efficacité, et considérant que les têtes dirigeantes savent ce que nous tentons d'accomplir, j'aime croire que nous sommes en assez bonne posture.

Mme Shelby Kramp-Neuman: Le directeur parlementaire du budget a déjà mentionné, par le passé, que la reddition de compte était confondue entre les divers, et les nombreux, ministères. Cela ferait-il une différence d'avoir un seul ministre et est-ce que ce serait une façon utile de contrôler ces projets?

M. Simon Page: En fait, une autre chose qui est efficace et assez claire au sein de la gouvernance de la Stratégie d'acquisition en matière de défense, ce sont les obligations de rendre des comptes. Pour l'ensemble des politiques, procédures, processus et lois auxquels nous nous conformons actuellement, on connaît les obligations de rendre des comptes dans les discussions que nous avons dans le cadre de cette gouvernance. Pour chaque projet qui nous est soumis, il y aura une discussion sur les exigences et le rendement, une discussion sur le rapport qualité-prix et les coûts, et une discussion sur les retombées économiques pour le Canada. Indépendamment

de la complexité du projet, ces obligations de rendre des comptes sont connues et font l'objet de discussions très structurées.

Mme Shelby Kramp-Neuman: Merci.

Le président: Merci, madame Kramp-Neuman.

Monsieur Fillmore, vous avez six minutes.

M. Andy Fillmore (Halifax, Lib.): Merci, monsieur le président.

Merci beaucoup à nos invités d'aujourd'hui.

Je voudrais dire à tous les témoins que le président a donné le ton au début de la réunion, lorsqu'il a déclaré qu'il y a un consensus pour dire que quelque chose doit changer dans la façon dont l'approvisionnement en matière de défense est fait dans le monde. Les excellents analystes qui travaillent pour ce comité ont étudié les modèles qui existent dans des pays du monde entier. Dans certains modèles, chaque direction de service est responsable de son propre approvisionnement. Dans d'autres modèles, le ministère de la Défense est le seul responsable de l'approvisionnement et dans d'autres cas, un conseil exécutif du gouvernement est responsable de l'approvisionnement en matière de défense. Il peut même y avoir un comité ou une organisation civile, externe et indépendante qui s'occupe de l'approvisionnement.

Le fait est qu'il existe de nombreux modèles différents, mais le Canada est unique. Aucun autre pays ne semble recourir à la dispersion de l'imputabilité, si je peux m'exprimer ainsi, comme le fait le Canada.

J'ai remarqué que dans toutes vos déclarations liminaires, vous avez utilisé la plus grande partie de votre temps pour parler de la manière dont vous faites les choses actuellement et pour décrire les processus actuels. Il a été question d'un projet pilote. Je l'ai compris.

Ayant moi-même travaillé dans des organisations bureaucratiques, je sais qu'elles sont parfois naturellement réfractaires au changement. Ce n'est peut-être pas le cas des personnes qui en font partie, mais le groupe est parfois réfractaire au changement.

J'aimerais savoir ce que vous pensez de l'ouverture face au changement. Plus particulièrement, voyez-vous des inconvénients ou des avantages à certains de ces autres modèles qui ne dispersent pas l'imputabilité?

Monsieur Page, je vais commencer par vous.

• (1700)

M. Simon Page: Avant de répondre à la question avec des éléments précis, je dois dire que je suis ingénieur informaticien et que je vois donc les choses de façon très binaire. On qualifie l'approvisionnement en matière de défense de tout un tas de choses, mais certains éléments relèvent de l'approvisionnement d'avant la défense. Il y a ce que j'appelle l'approvisionnement de défense pur et simple et les processus d'approvisionnement en matière de défense, et il y a aussi l'approvisionnement de mise en œuvre après l'attribution d'un contrat, qui, je pense, s'aligne bien avec la question de « l'argent qui n'est pas dépensé » dont nous parlé plus tôt. Si nous voulons qualifier toutes ces choses d'approvisionnement en matière de défense, c'est très bien.

En partant de ce principe, je pense que chacune de ces entités gagnerait à être améliorée. J'en ai parlé un peu dans mes observations préliminaires: il s'agit d'un système, d'un système complexe, qui livre de l'équipement complexe, et qui doit régulièrement être amélioré afin de veiller à ce que nous demeurions à jour.

Je vais revenir sur trois points où je pense que le système gagnerait à être amélioré. Je laisserai du temps à mes collègues afin qu'ils puissent aussi donner leur avis.

Premièrement, il y a l'étape avant l'approvisionnement. Il faut s'occuper du développement et de la planification des capacités à l'avance. On ne livre pas un navire, ou un avion, du jour au lendemain. On ne livre pas des balles ou des munitions du jour au lendemain. Il faut de la planification. Il faut reconnaître que le délai moyen de livraison d'un avion est probablement entre six et dix ans à partir du moment où l'on reçoit l'approbation finale à l'étape de l'approvisionnement pur. Pour un navire, il faut encore plus de temps. Par conséquent, nous devons faire preuve de beaucoup de diligence, et de cohérence, en ce qui concerne ce que nous voulons du point de vue du développement des capacités.

L'autre chose que je vais dire, et je suis probablement en train de marcher un peu sur les plates-bandes de mon collègue, M. Crosby, c'est que nous travaillons sur quelque chose que l'on appelle maintenant le maintien continu des capacités. À mon avis, il s'agit d'une solution en or à un certain nombre de problèmes que nous rencontrons dans le système, y compris l'innovation et la production d'équipements pertinents pour les Forces armées canadiennes que l'on réalise en investissant dans le service ou dans une capacité. Au début, nous aurons peut-être de mauvaises surprises, mais nous acceptons une capacité qui est viable et fonctionnelle, puis nous investissons dans cette capacité pour nous assurer qu'elle demeure pertinente au fil des ans.

L'autre chose dont je voudrais parler, c'est la comptabilité. J'ai beaucoup de respect pour tous ceux qui travaillent dans ce domaine. C'est un travail difficile. Cela n'a jamais été aussi difficile. Je pense que, au sein de l'entreprise, nous avons réussi avec brio à investir dans cette capacité au fil des ans. Cependant, lorsque la conception de quelque chose n'est même pas terminée et que cette chose n'est pas en cours de mise en œuvre, qu'elle ne fonctionnera que pendant sept ou huit ans pour l'instant et qu'elle ne fonctionnera que jusqu'en 2050, en chiffrer le coût à l'extrême n'est pas, selon moi, la chose la plus utile que le système puisse faire. Nous devrions adopter une approche stratégique différente en ce qui concerne la manière dont nous évaluons les coûts et dont nous nous lançons dans ce que je qualifie de projets massifs qui s'étaleront sur plusieurs années et qui vaudront plusieurs milliards.

J'ai d'autres idées, mais je vais m'arrêter là et laisser du temps à d'autres.

● (1705)

M. Andy Fillmore: D'accord. Nous allons peut-être manquer de temps, mais merci beaucoup pour votre réponse, monsieur Page.

Monsieur Crosby, si je pouvais connaître votre avis, je vous poserais la même question. Les hommes et les femmes en uniforme et les contribuables sont-ils bien servis par le processus en place actuellement ou seraient-ils mieux servis si on y apportait des changements? Quels devraient être ces changements?

Le président: Vous aurez dix secondes.

M. Troy Crosby: Il y a un compromis, comme l'a dit monsieur Page, sur la capacité, le coût, les délais, les retombées économiques et les divers résultats que nous recherchons par le biais des processus d'approvisionnement pour les capacités des Forces armées canadiennes. Nous devons mettre l'accent sur les délais, ce qui ne fait pas partie des mises à jour immédiates. Je pense que nous faisons actuellement du travail en arrière-plan pour cerner les pratiques exemplaires de nos alliés qui pourraient favoriser le respect des délais. Dès le départ, nous devons bien établir les échéances, mais nous devons ensuite nous assurer que nous respectons les délais et que nous répondons aux exigences.

Lorsque je participe aux réunions de la Conférence des directeurs nationaux des armements de l'OTAN, je constate qu'il s'agit d'une question complexe. D'après ce que j'ai vu jusqu'à présent, personne n'a de solution miracle. La gouvernance que nous utilisons présentement consiste à rassembler ces compromis et à trouver la solution la plus optimale possible pour toutes les parties concernées.

Le président: Malheureusement, nous devons interrompre la réponse de monsieur Fillmore ici.

Puisque nous cherchons de nouvelles idées, je veux simplement vous remercier d'être sorti des sentiers battus et nous apprécions votre réflexion sur cette question.

Madame Normandin, vous avez six minutes.

[Français]

Mme Christine Normandin (Saint-Jean, BQ): Merci beaucoup à l'ensemble des témoins.

Monsieur Crosby, vous avez parlé assez rapidement, dans vos remarques préliminaires, du fait qu'on devrait avoir une approche moins transactionnelle avec l'industrie. Pouvez-vous nous en dire davantage sur cette idée et m'expliquer en quoi c'est problématique?

[Traduction]

M. Troy Crosby: En général, nous avons toujours abordé chaque approvisionnement comme un projet avec un début et une fin. Nous livrons et nous passons au défi suivant. Comme l'a dit monsieur Page au début, il s'agit ici d'une exigence à plus long terme qui ne concerne pas seulement la livraison d'une plateforme au début de son cycle de vie. Il s'agit de maintenir la capacité, j'en ai parlé dans mes observations préliminaires, sur une période de 30 à 40 ans.

Nous observons de plus en plus que la technologie entraîne l'obsolescence des capacités des Forces armées canadiennes. Nous devons non seulement être en mesure de suivre le rythme, mais également de le devancer.

L'industrie a des renseignements très utiles non seulement sur l'évolution de la technologie, mais aussi sur la direction que prennent nos alliés, car ils font des ventes sur le marché international. Les Forces armées canadiennes, le ministère de la Défense nationale et nos collègues ont une bonne idée de ce à quoi ressemble cette évolution. Je pense que si, au fil du temps, nous collaborons plus étroitement à l'analyse de ces projets en matière de capacités, cela permettra de prendre des décisions et d'effectuer des investissements plus rapidement.

[Français]

Mme Christine Normandin: Pour ce qui est de la rapidité des changements technologiques, à long terme, pouvons-nous envisager le fait que cela pourrait avoir une incidence sur la possibilité de recourir aux appels d'offres?

Devrons-nous toujours aller sur le marché des produits commerciaux, parce que l'industrie est un peu plus en avance par rapport à nous? Le fait que les technologies avancent tellement vite fera-t-il en sorte que nous ne serons plus capables de faire de véritables appels d'offres à l'avenir? Cela peut-il être un problème?

[Traduction]

M. Troy Crosby: Comment pensons-nous que cela pourrait évoluer... Nous discutons actuellement, y compris avec les associations que vous avez rencontrées en début de semaine, des méthodes permettant d'obtenir ces meilleurs résultats. En impliquant l'industrie plus tôt dans le processus, ou de manière continue, nous lui permettrons de réaliser les investissements en recherche et développement dont elle a besoin pour régler les problèmes avant même qu'ils ne surviennent. Nous serons également en mesure de fournir des capacités de manière progressive et graduelle, plutôt que d'attendre d'être confrontés à un défi et de créer un projet que nous ne commencerons qu'à ce moment-là, ce qui prendrait beaucoup de temps en raison de la complexité du projet.

Encore une fois, ce sont des options que nous explorons actuellement.

[Français]

Mme Christine Normandin: Merci beaucoup.

J'aimerais poursuivre la discussion sur le développement des technologies, particulièrement sur les retombées industrielles et technologiques.

Monsieur Xenos, en raison des effets multiplicateurs, l'industrie a tendance à aller vers la recherche-développement. En matière de défense, sommes-nous en train de perdre la maîtrise de ce que nous souhaitons dans ce domaine si nous laissons l'industrie choisir ses activités de recherche-développement?

Quand des obligations en matière de retombées industrielles et technologiques sont imposées, comment pouvons-nous nous assurer qu'elles sont remplies?

• (1710)

M. Demetrios Xenos: Merci de la question.

En effet, dans le portefeuille des retombées industrielles et technologiques, le volet de la recherche-développement est, proportionnellement, beaucoup moins important que celui de l'approvisionnement et du développement des fournisseurs de technologies. La majeure partie de notre portefeuille est liée à des ententes entre des entreprises, comme des donneurs d'ordres et des entreprises canadiennes, pour la livraison de produits et de services qui s'ajoutent aux chaînes de valeur mondiales.

Les investissements dans le cadre du volet de la recherche-développement ciblent les petites ou moyennes entreprises, ou PME, et les établissements d'enseignement postsecondaire. Il s'agit d'aider les donneurs d'ordres à aller chercher des ententes avec ces partenaires et de les inciter à le faire. On donne des incitatifs à ces donneurs d'ordres au moyen de politiques et de multiplicateurs, mais ces incitatifs sont proportionnellement moins importants que ceux des autres volets.

Nous cherchons vraiment à favoriser des activités qui donnent l'occasion aux partenaires d'échanger avec les donneurs d'ordres, qui sont de grandes entreprises. D'habitude, ces partenaires ne peuvent pas parler directement aux donneurs d'ordres. Les grandes entreprises ont de la difficulté à travailler avec de plus petites entreprises et avec des écoles. On cherche à leur donner des incitatifs pour aller chercher des ententes et favoriser des activités dans ce domaine.

Mme Christine Normandin: Merci beaucoup.

Monsieur Page, pour ce qui est des acquisitions mineures, devrions-nous déléguer aux acteurs de l'industrie plus de responsabilités décisionnelles liées à certaines parties de la chaîne d'approvisionnement afin d'en décharger le gouvernement? Devrions-nous aussi limiter le nombre de militaires qui interviennent dans les chaînes décisionnelles?

Vous n'aurez peut-être pas le temps de répondre à ma question, mais je continuerai plus tard.

M. Simon Page: Je remercie la députée de sa question.

Dans le domaine de la défense et de la marine, les contrats et les projets sont tellement volumineux que c'est difficile d'avoir des offres à commandes. Il y en a pour d'autres marchandises au sein du gouvernement du Canada.

Cela dit, il y a des choses que nous pouvons faire. Par exemple, nous avons un programme stratégique pour les munitions. Nous y avons intégré cinq entreprises et nous sommes capables de faire des choses précises avec elles. Nous avons aussi les capacités industrielles clés, un outil qui est géré par nos collègues d'ISDE et que nous pouvons utiliser pour quelques achats.

Toutefois, la plupart du temps, quand Services publics et Approvisionnement Canada a besoin de lancer ce que j'appelle un pur processus d'acquisition, par défaut, nous allons lancer un concours. Sinon, nous devons justifier notre position. C'est la base, selon les politiques qui encadrent notre travail.

[Traduction]

Le président: Malheureusement, nous allons devoir nous arrêter ici, madame Normandin.

Madame Mathysen, vous avez six minutes.

Mme Lindsay Mathysen (London—Fanshawe, NPD): Merci, monsieur le président.

Nous tenons à remercier nos témoins de leur patience. Nous commençons légèrement en retard aujourd'hui.

Mardi, nous avons entendu les représentants de l'industrie. Ils ont parlé des problèmes engendrés par le retard du renouvellement de la politique de défense. Ils ont dit qu'en fin de compte, cela crée une sorte de... L'industrie ne sait pas quelle direction elle doit prendre parce que le gouvernement n'a pas déterminé la direction qu'il veut prendre. Ils attendent après cela.

Pouvez-vous nous parler de l'impact que cela a sur vous ou de ce que vous constatez de votre côté?

M. Troy Crosby: À ce stade, l'accent continue d'être mis sur « Protection, Sécurité, Engagement ». Il y a beaucoup de travail, je crois avoir abordé le sujet dans mes observations préliminaires, et il reste encore beaucoup à faire.

Avec le temps, le renouvellement de la politique de défense nous fera bien sûr avancer, reflétera la situation géostratégique dans laquelle nous nous trouvons et apportera les ajustements nécessaires. Nous attendons avec impatience que ces décisions soient prises, mais entretemps, nous continuons à aller de l'avant avec « Protection, Sécurité, Engagement » et la modernisation du NORAD, ainsi qu'avec le soutien aux opérations en cours.

Mme Lindsay Mathyssen: L'une des initiatives de l'initiative « Protection, Sécurité, Engagement », c'est la « réforme du modèle d'approvisionnement du Canada et adoption de l'établissement des coûts du cycle de vie afin que le ministère de la Défense nationale dispose non seulement des fonds pour acheter de l'équipement nouveau, mais également des fonds nécessaires pour assurer la maintenance et le fonctionnement de l'équipement. » Pouvez-vous fournir rapidement le coût du cycle de vie de l'acquisition des 88 chasseurs F-35 par le Canada?

• (1715)

M. Troy Crosby: Le coût d'acquisition des F-35 est estimé à 19 milliards de dollars et le coût du cycle de vie, si je me souviens bien, est estimé à 70 milliards de dollars. Ces chiffres ont été rendus publics lors de l'annonce de l'acquisition.

Mme Lindsay Mathyssen: D'accord. En réponse à cela, il est intéressant de noter que le 21 septembre dernier, le Government Accountability Office des États-Unis a publié un rapport sur le programme américain des F-35, indiquant que le coût du cycle de vie de la flotte américaine s'élèvera à 1,7 milliard de dollars, ce qui représente 680 millions de dollars par avion. La même étude indique que de cette somme, 1,3 milliard de dollars, soit environ 76,5 %, est consacré au maintien opérationnel des F-35. D'autres statistiques, bien sûr, font état de la nécessité d'un déploiement massif. Seuls 55 % de ces F-35 seraient utilisables, et l'entretien requière beaucoup de temps.

Le rapport parle des prix abusifs de Lockheed Martin et affirme que d'ici 2036, le projet des F-35 sera inabordable, même pour le budget de la défense des États-Unis. C'est évidemment très inquiétant, étant donné que nous nous apprêtons à faire un achat massif et que, d'après les données de l'organisme de surveillance américain lui-même, le coût du cycle de vie dépasse de loin ce que les États-Unis pensent pouvoir se permettre. En outre, nous savons que cela se passe sur le sol américain. Ils procèdent eux-mêmes à la mise à jour et à l'entretien, ce qui aurait un impact considérable sur les Canadiens, qui seraient sur la liste d'attente.

Je sais que le directeur parlementaire du budget doit effectuer le calcul des coûts du cycle de vie. Nous l'attendons avec impatience, mais pouvez-vous parler à ce comité du fait que cela pourrait représenter un problème, de ce que vous entrevoyez et de ce que votre ministère fait pour tenter de s'assurer que nous ne soyons pas confrontés aux mêmes problèmes?

M. Troy Crosby: Nous participons activement aux comités de gouvernance dont nos alliés font partie. Nos alliés participent à la production, au maintien, au développement subséquent et au protocole d'entente des F-35. Nous assistons à ces réunions. On ne saurait trop souligner la force de cette parole collective avec l'industrie.

Je pense que nous sommes très chanceux de travailler avec des alliés proches qui ont des motivations semblables aux nôtres, et qui veulent s'assurer qu'ils en ont pour leur argent et que leurs forces armées sont prêtes à intervenir.

C'est quelque chose que nous devons surveiller. En ce qui concerne le renforcement des capacités qui seront apportées aux F-35 pendant leur cycle de vie, certaines décisions pourront être prises en cours de route. En même temps, je peux vous assurer que tous nos alliés veillent à ce que nous ayons le meilleur rapport qualité-prix.

Mme Lindsay Mathyssen: Quels sont les mécanismes précis qui sont mis en place pour s'assurer que nous n'ayons pas les problèmes que les Américains ont en ce moment? Est-ce qu'on mentionne quelque chose dans les contrats ou les négociations? Je sais que nous devons faire preuve de prudence lorsque nous en parlons. Y a-t-il des mécanismes dans les contrats qui nous protègent de tels problèmes?

M. Troy Crosby: Pour ce qui est de l'acquisition des F-35, en tant que partie à ce protocole d'entente, le Canada paiera le même prix que les forces armées des États-Unis et pas davantage. En raison du cadre législatif, nous ne pouvons pas payer moins cher.

Les coûts de soutien en service sont fondés en partie sur la façon dont l'appareil est piloté, le nombre d'heures de vol et les niveaux de préparation. Le niveau de préparation au déploiement prévu par les forces armées est établi en fonction de l'argent qu'elles dépensent pour des pièces de rechange, de l'endroit où elles se situent, et cetera. Nous avons l'autonomie nécessaire pour répondre à nos exigences opérationnelles et nous adapter aux circonstances, mais les aspects fondamentaux restent les mêmes.

Mme Lindsay Mathyssen: Si les États-Unis se font escroquer, comme l'affirme leur organisme de surveillance, comment peut-on veiller à ce qu'on ne paie pas un prix tout aussi abusif?

M. Troy Crosby: Je n'ai pas d'information qui indique clairement que nous nous faisons escroquer. Je n'étais pas au courant de ce qui a été dit publiquement là-bas. Encore une fois, je vous assure que tous les ministères de la Défense cherchent à assurer le plus haut niveau de capacités opérationnelles possible au plus faible coût possible.

Le président: Merci, madame Mathyssen.

Monsieur Kelly, vous avez cinq minutes.

M. Pat Kelly (Calgary Rocky Ridge, PCC): Merci.

Je vais probablement adresser ma question au ministère de l'Industrie.

Qu'est-ce qui empêche le Canada de conclure des marchés pour produire des munitions de 155 millimètres supplémentaires?

Je pense que cette hésitation a quelque chose d'éloquent. Qu'est-ce qui nous en empêche?

• (1720)

M. Demetrios Xenos: Pardon, je me demande si la question porte sur le Programme d'approvisionnement en munitions du Canada.

M. Pat Kelly: Oui.

M. Demetrios Xenos: Cela ne relève pas de notre ministère. C'est la raison de cette hésitation.

M. Pat Kelly: Je pose la question à des fonctionnaires depuis trois semaines. Quelqu'un peut-il m'éclairer?

Allez-y, monsieur Crosby.

M. Troy Crosby: À l'heure actuelle, nous continuons de participer à des conversations à l'OTAN et de prendre part à des discussions bilatérales avec les États-Unis sur la nécessité d'accroître l'état de préparation en ce qui a trait à la disponibilité des munitions, ce qui a mené à des conversations avec certains de nos entrepreneurs d'approvisionnement en munitions au Canada, y compris IMT Defence et General Dynamics Ordnance and Tactical Systems, qui fabriquent des munitions de 155 millimètres pour le Canada.

Comme le sous-ministre vous l'a indiqué lors d'une comparution précédente, à l'heure actuelle, nous pouvons fabriquer ce qu'on appelle la variante M107 des munitions, mais pas les munitions M795 actuelles. Au début de l'année civile, le ministère de la Défense nationale a fourni 4,6 millions de dollars, si ma mémoire est bonne — c'était peut-être 4,3 millions de dollars —, à IMT Defence pour accroître sa capacité de production pour la faire passer de 3 000 à 5 000 obus par mois. Je ne parle pas de munitions complètes, mais d'obus. Cet objectif sera atteint d'ici la fin de l'année civile.

Par ailleurs, General Dynamics Ordnance and Tactical Systems et IMT Defence nous ont fourni des estimations aux environs de l'automne dernier pour commencer la production de munitions M795. L'estimation des coûts pour mettre cela en œuvre s'élevait à 200 millions de dollars. Nous avons alors fait une recommandation au ministre de la Défense nationale, par l'entremise du sous-ministre et du chef d'état-major de la défense, pour que l'on aille de l'avant avec cet investissement, et cette recommandation a été approuvée. Depuis ce temps, les estimations de l'industrie ont doublé pour atteindre 400 millions de dollars. Maintenant, nous nous penchons de nouveau sur cet investissement pour déterminer les capacités de production des munitions M795 au Canada pour les Forces armées canadiennes. Cela n'inclut pas le montant à dépenser pour acheter les munitions qui seront fabriquées par cette chaîne de production une fois la commande passée.

M. Pat Kelly: Pour le moment, il n'y a pas d'échéancier ni de prévisions nous indiquant quand cela arrivera ou si cela arrivera.

M. Troy Crosby: Nous avons formulé un avis mis à jour en nous fondant sur la nouvelle information que nous avons reçue de l'industrie, et cela passera par le processus décisionnel.

M. Pat Kelly: Lors de son témoignage, jeudi dernier, le général Eyre nous a dit que c'est un dossier urgent. J'espère que cela pourra se concrétiser.

M. Troy Crosby: Si je peux ajouter quelque chose...

M. Pat Kelly: J'ai d'autres questions, mais allez-y.

M. Troy Crosby: Selon les prévisions de l'industrie, une fois le montant approuvé, la chaîne de production devrait être opérationnelle en trois ans.

M. Pat Kelly: Cette information est importante. Merci.

Madame Tattersall, selon des reportages des médias, un montant de 450 millions de dollars a été ajouté pour la rénovation et l'amélioration du quai Irving. Or, ce genre de subvention est interdite selon la stratégie en matière de construction navale. Comment a-t-on financé cela?

Mme Samantha Tattersall: Merci de la question.

Je pourrais renvoyer la question à mon collègue de Services publics et Approvisionnement Canada, puisque le projet relève de ce ministère.

M. Simon Page: Il n'y a rien d'interdit à cet égard. C'est un investissement dans un projet.

Pour présenter la situation dans son ensemble, précisons qu'on a demandé aux constructeurs navals de financer des investissements dans les infrastructures pour atteindre ce qu'on appelle un « état cible » dans le cadre de la Stratégie nationale de construction navale. L'état cible correspond au niveau de développement à atteindre en ce qui a trait à une foule de paramètres, y compris les processus, les infrastructures, les logiciels, les systèmes d'entreprise et les autres choses dont on a besoin pour construire des navires.

Dans le cas qui nous occupe, on est très près d'atteindre l'état cible. L'atteinte de cet état cible permettra de construire huit navires. On en a déjà construit quatre.

Il fallait investir dans le projet de navires de combat canadiens parce qu'on ne se fondait pas sur la même notion de navires de combat canadiens qu'au tout début du projet. On parle d'un navire plus dense et plus complexe, alors nous devons mieux outiller Irving pour pouvoir mener à bien le projet.

C'est un investissement dans le projet. Cela va bien au-delà du quai. Cela touche à divers aspects du chantier naval, mais c'est un investissement dans le projet pour fournir un bien qui est plus complexe et dense que ce qui était prévu à l'origine.

Le président: Merci, monsieur Page.

On parle de 200 à 400 millions de dollars sur plusieurs mois et de trois ans pour mener le projet à bien.

• (1725)

M. Pat Kelly: La stratégie de construction navale n'était pas censée comprendre des subventions adaptées de cette façon.

Le président: C'est intéressant.

Monsieur Collins, vous avez cinq minutes.

M. Chad Collins (Hamilton-Est—Stoney Creek, Lib.): Merci, monsieur le président.

Je souhaite la bienvenue à nos témoins.

Je vais commencer par une question qui a été soulevée pendant presque toutes les réunions, du moins celles auxquelles j'ai participé. Je parle du changement de culture. C'est un terme très subjectif. Je pense que chaque personne a une interprétation et une réponse différentes à cet égard.

Pour un témoin ou une organisation... On a parlé de culture. Certains disent que la bureaucratie devrait peut-être prendre plus de risques, qu'il faut moins microgérer certains grands dossiers ou qu'il faut moins de bureaucratie dans certains des dossiers les plus complexes.

Je vais commencer pas vous, monsieur Crosby. Selon vous, en quoi consiste le changement de culture, et comment pouvons-nous, au comité, adopter certaines recommandations qui ont trait au changement sur le plan de la culture?

M. Troy Crosby: La notion de risque et la façon de concevoir le risque et ce qui constitue un niveau de risque tolérable sont des questions que nous abordons régulièrement dans nos discussions et dans notre façon de concevoir nos processus. Il nous arrive parfois de discuter de ce qu'on peut faire pour mettre en œuvre des projets graduellement de manière à pouvoir éliminer les risques plus tard dans le processus, une fois qu'on en sait davantage, afin de pouvoir voir des progrès plus tôt dans les projets.

Les outils dont nous avons besoin pour le faire sont déjà à notre disposition dans une large mesure. C'est un choix que l'on doit faire en tenant compte de l'importance d'accroître graduellement les capacités des Forces armées canadiennes le plus rapidement possible au lieu d'attendre que tout arrive en même temps à la fin d'un projet qui est devenu trop complexe simplement parce qu'on a essayé de tout faire en même temps.

M. Chad Collins: Merci.

Monsieur Page, je pourrais peut-être vous poser une question dans la même veine. Dans votre déclaration préliminaire, vous avez parlé de compromis, et vous en avez parlé à plusieurs reprises au comité.

Lors de son témoignage devant le comité, Richard Fadden, ancien sous-ministre de la Défense, a parlé de certains de ces compromis. Il a dit que nous devrions peut-être, dans une certaine mesure, revoir le processus de façon structurée en ce qui a trait à la transparence afin d'accélérer les choses.

Que pensez-vous des choix à faire en ce qui concerne certains principes et politiques relatifs au processus d'approvisionnement? La seule façon de faire avancer les choses un peu plus rapidement serait peut-être d'éliminer quelques-unes de ces politiques.

M. Simon Page: Encore une fois, selon moi, il y a deux volets clés à cette culture. Je reviens à ce que j'ai dit plus tôt au sujet de l'approvisionnement et de ce qui vient avant et après l'approvisionnement. D'ailleurs, je trouve très intéressante la réaction suscitée au comité par le délai de trois ans en ce qui concerne les munitions. Je vais donc en parler brièvement.

Premièrement, comme je l'ai mentionné plus tôt en réponse à une autre question, l'approche par défaut que nous adoptons actuellement dans le cadre du système est de prévoir un processus concurrentiel pour tout. Il y a une politique en place, le client m'envoie une demande d'approvisionnement, et l'approche par défaut consiste à lancer un processus concurrentiel. Si on ne procède pas ainsi, alors on doit débattre et discuter longuement des raisons qui justifient le recours à un fournisseur unique. On devrait discuter de la possibilité de faire appel à un fournisseur unique lorsqu'il est raisonnable de le faire. Selon moi, c'est un aspect de la culture que nous avons intégré à nos politiques. Nous devons assouplir cela un peu et avoir la possibilité de prendre des décisions lorsqu'il n'est pas raisonnable d'opter pour un processus concurrentiel et que ce n'est pas l'option à privilégier pour des raisons très évidentes, et nous avons d'autres mécanismes à notre disposition pour faire les choses plus efficacement, et cela concerne habituellement le respect des échéances, car pour ce qui est des coûts, c'est un tout autre sujet de discussion.

J'aimerais quand même parler des activités qui précèdent l'approvisionnement et de la planification. Si on ne fait pas de planification... L'industrie, c'est l'industrie, et il faut la comprendre. Nous devons aussi lui donner les moyens de nous fournir ce que nous voulons. Selon moi, cela fait partie des choses que nous ne faisons

pas très bien. Je pense qu'il y aurait des améliorations à apporter à cet égard. L'une de nos initiatives portera là-dessus, mais si, par exemple, nous ne savons pas que nous aurons besoin d'un type de munitions de 155 millimètres en particulier à un certain moment, et si nous nous attendons à ce qu'elles soient disponibles en un mois, cela veut dire qu'on ne connaît pas bien le système et ce qu'on essaie de fournir.

Si on veut que quelque chose soit fourni à temps, il faut commencer par planifier à temps. Ainsi, on obtiendra ce qu'on veut à temps. On connaît le temps nécessaire pour construire des navires. On connaît le temps nécessaire pour acheter des avions. Nous devons gérer le processus d'acquisition de ces biens à un rythme qui nous permettra d'éviter le manque de capacités et de nous approvisionner en temps opportun.

M. Chad Collins: Je comprends tout cela. Tout cela repose sur des politiques. Dans un monde idéal, tout pourrait se dérouler très bien si on faisait les choses efficacement du début à la fin du processus. Évidemment, certaines politiques qui encadrent notre système d'approvisionnement retardent le processus.

Je suppose que la question précise que j'aimerais poser à n'importe qui d'entre vous serait la suivante. Quelles politiques devrait-on retirer pour accélérer les choses? Quel changement vous conviendrait-il? Étant donné qu'il nous faut un certain degré de transparence, quel genre de choses devrait-on commencer à éliminer pour accélérer le processus?

• (1730)

Le président: C'est une question importante. J'espère que certains d'entre vous y réfléchiront à un certain moment, mais nous n'avons plus de temps.

Je suis désolé, Chad.

Madame Normandin, vous avez deux minutes et demie.

[Français]

Mme Christine Normandin: Merci beaucoup, monsieur le président.

Monsieur Page, je vous relancerais sur le fait que la position par défaut est censée être la compétition. En ce qui concerne les avions multimitations, nous avons appris que le remplacement des avions CP-140 Aurora devait se faire d'ici 2032. Finalement, on nous a dit qu'on allait devancer cet échéancier et que cela bénéficierait peut-être à Boeing.

Par ailleurs, la semaine dernière, le ministre Blair nous disait qu'en raison des coupes budgétaires demandées par le Secrétariat du Conseil du Trésor, il se pouvait qu'il y ait des appels d'offres ou des projets qui soient prolongés compte tenu des années financières.

Je me demandais où nous en étions quant au remplacement des avions CP-140 Aurora. Allons-nous maintenir un échéancier serré qui empêche l'appel d'offres, malgré les coupes budgétaires que prévoit le Secrétariat du Conseil du Trésor? Pourrions-nous revenir à une durée un peu plus longue en ce qui a trait au processus d'acquisition afin d'ouvrir la porte à un appel d'offres qui permettrait peut-être d'avoir un meilleur retour sur l'investissement eu égard à l'argent des citoyens? Je sais que c'est une question un peu large, car je mets plusieurs choses en contexte, mais j'aimerais avoir vos commentaires à ce sujet.

M. Simon Page: Monsieur le président, je remercie la députée de sa question.

Malheureusement, je ne peux pas en parler en détail. Il s'agit d'un projet qui est en cours et il y a très peu de choses que je peux dire. Nous sommes dans le processus de prise de décision. Ce que je peux dire, c'est que tous les piliers de la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense sont pris en considération: la performance, le coût, le retour sur l'investissement et les retombées économiques pour le Canada.

En ce moment, nous sommes vraiment au cœur du processus de prise de décision. Je peux vous dire la chose suivante: à première vue, les coupes budgétaires n'ont pas l'air d'influer sur l'orientation que prend ce projet ni sur les décisions que nous avons à prendre.

Mme Christine Normandin: Concernant la durée du processus d'acquisition, l'échéancier est un peu plus serré que ce qui était initialement prévu, le remplacement étant prévu pour 2032.

Est-ce bien cela?

M. Simon Page: Certaines variables nous ont amenés à regarder le projet de remplacement des avions Aurora d'une manière différente. Nous sommes encore au cœur de ces discussions.

[Traduction]

Le président: Merci, madame Normandin.

Madame Mathysen, vous avez deux minutes et demie.

Mme Lindsay Mathysen: J'aimerais seulement revenir à la politique « Protection, sécurité, engagement ». Elle contient une initiative qui dit ceci:

Accroître et professionnaliser les effectifs chargés de l'approvisionnement de défense afin de renforcer la capacité de gérer l'acquisition et le soutien des capacités militaires complexes d'aujourd'hui. Ceci inclut l'ajout de plus de 60 postes de spécialistes en approvisionnement ainsi que la formation et les accréditations professionnelles dont ils ont besoin.

Cependant, on nous a dit qu'il y a un taux de vacance de 30 % pour ces postes de spécialistes en approvisionnement de défense.

Nous parlons de politiques, de planification, de la capacité de votre ministère à faire le travail nécessaire, de ne pas manquer aux obligations en matière de transparence et de ce que nous devons faire pour que le gouvernement soit transparent. Cependant, comme il vous manque 30 % de ces effectifs, comment pourrez-vous continuer de travailler en respectant les échéances souhaitées?

M. Troy Crosby: Depuis la publication de la politique « Protection, sécurité, engagement », le groupe de la Défense nationale chargé du matériel a vu ses effectifs augmenter d'environ 630 personnes. Cela dit, le niveau de progression dans nos travaux a augmenté considérablement et continue de s'accroître en ce qui concerne la modernisation du NORAD, le remplacement de matériel donné et d'autres projets.

Il faut beaucoup de temps pour qu'une personne développe ses capacités pour pouvoir assumer des responsabilités de direction ou de gestion de projet dans le cadre d'un programme vaste et complexe. Nous avons un processus officiel de développement des compétences en gestion de projet que nous mettons en œuvre au groupe de la Défense nationale chargé du matériel. Pour qu'une personne puisse prendre en charge nos projets les plus complexes, elle doit généralement suivre un processus de neuf ans pendant lequel elle acquiert de l'expérience en assumant de plus en plus de responsabilités dans le cadre d'activités de plus en plus complexes. Nous

ressentons toujours la pression qui vient avec la nécessité de trouver le personnel dont nous avons besoin.

Nous poursuivons le recrutement. D'ailleurs, nous venons de lancer ce que nous appelons une « académie ». Ce n'est pas un établissement, mais un concept que les spécialistes en approvisionnement appliquent au sein du groupe afin de trouver le personnel dont nous avons besoin pour mener d'autres travaux.

En ce qui concerne les 30 % d'effectifs manquants, il est important de reconnaître que nos organigrammes de projet sont établis à un certain moment au début du projet, et qu'ils représentent le nombre maximal de personnes — tous les spécialistes — dont on aura besoin, mais on n'a pas besoin de tous les spécialistes en tout temps.

À l'heure actuelle, malgré les lacunes sur le plan du nombre d'effectifs, il n'y a aucun projet dans mon organisation qui affiche une cote rouge sur le plan des ressources humaines. Bon nombre de projets ont une cote jaune. Des pressions se font ressentir. Nous avons parfois de la difficulté à trouver les spécialistes de domaines très spécialisés dont nous avons besoin à un certain moment pour faire avancer un projet en particulier.

• (1735)

Le président: Nous devons en rester là.

Merci, madame Mathysen.

Monsieur Bezan, vous avez cinq minutes.

M. James Bezan (Selkirk—Interlake—Eastman, PCC): Merci, monsieur le président.

Je souhaite la bienvenue aux témoins.

Monsieur Crosby, je suis heureux de vous revoir ici.

Un certain nombre de témoins, y compris des ministres et le chef d'état-major de la défense, nous ont parlé de la nécessité de faire en sorte que l'industrie soit sur le pied de guerre au Canada. Le monde doit actuellement faire face à des situations dangereuses, compte tenu de la guerre en Europe et, bien sûr, de la situation géopolitique qui se déroule dans la mer de Chine méridionale et dans le détroit de Taïwan.

Vos ministères sont-ils sur le pied de guerre? Avez-vous apporté des changements pour mettre le Canada sur le pied de guerre?

M. Troy Crosby: Mon organisation répond aux priorités des Forces armées canadiennes en ce qui concerne l'approvisionnement et le soutien en service pour les flottes qui sont affectées aux opérations. En ce qui concerne les projets, nous poursuivons les efforts.

Dans le cas de l'opération Reassurance, nous avons agi rapidement pour répondre aux exigences opérationnelles urgentes qui ont été établies par les Forces armées canadiennes.

M. James Bezan: Par ailleurs, nous devons nous battre en utilisant ce que nous avons et remplacer ce que nous avons. Que fait-on pour accélérer le processus d'approvisionnement, c'est-à-dire ce que nous étudions en ce moment, afin que nos militaires aient le matériel dont ils ont besoin?

M. Troy Crosby: Dans le cas des exigences opérationnelles urgentes que je viens de mentionner, il y en a trois. La demande de propositions a été publiée. Nous croyons pouvoir terminer le processus d'approvisionnement et fournir le nécessaire d'ici le milieu de l'été 2024. Dans ces cas-là, il s'agit d'être très discipliné au moment d'établir les exigences auxquelles il faut répondre pour ces opérations, ce qui est...

M. James Bezan: En ce qui concerne la défense nationale, on déplore notamment la canadienisation excessive. La construction navale est un excellent exemple. Le processus pour les navires de combat canadiens est en cours depuis 12 ans, et nous n'avons toujours pas de concept définitif. Que fait-on pour tenter de limiter ce genre d'obstacles qui ralentissent l'approvisionnement?

M. Troy Crosby: Nous pouvons procéder au cas par cas pour éviter tout type de canadienisation, mais dans d'autres cas, notamment en ce qui a trait aux exigences à long terme des plateformes qui seront en service au Canada pendant 30 ans...

M. James Bezan: Cependant, nous n'aurons peut-être pas assez de temps pour canadieniser toutes ces plateformes, compte tenu des situations auxquelles le monde doit faire face de nos jours.

Je vais vous donner un répit, monsieur Crosby. La canadienisation fait partie des sujets de plainte. Nous avons déjà parlé de la culture d'aversion au risque au sein de Services publics et Approvisionnement Canada. Que fait-on au sein de ce ministère pour répondre au besoin de se mettre sur le pied de guerre et pour atténuer l'aversion au risque à laquelle nous devons faire face?

M. Simon Page: C'est une question difficile parce que je ne dirais pas exactement que nous ne faisons rien de difficile. Comme je l'ai dit dans ma déclaration préliminaire, je nous vois comme des fournisseurs qui doivent composer avec un système. Ce système doit être perfectionné — cela ne fait aucun doute — et amélioré continuellement.

M. James Bezan: Nous devons déterminer quel genre d'améliorations sont nécessaires afin que nous puissions faire des recommandations au gouvernement.

M. Simon Page: Ce que nous avons fait, entre autres — et Samantha et moi en avons parlé dans notre déclaration préliminaire —, c'est adopter une approche fondée sur les risques, déléguer davantage à SPAC et faire en sorte que nous n'ayons pas à faire une présentation au Conseil du Trésor à chaque fois. Cela permet à nos collègues du Conseil du Trésor de se concentrer sur des dossiers plus importants. C'est ce que nous faisons. Cette approche a beaucoup évolué et a permis...

M. James Bezan: Je vais donc m'adresser au Conseil du Trésor. Ce qu'on déplore, c'est qu'il y a trop de formalités administratives qui demandent trop de paperasse. Les petites entreprises n'ont même pas les moyens de participer aux processus concurrentiels. Par ailleurs, en ce qui concerne les demandes de propositions, une demande de 100 pages aux États-Unis ferait 100 000 pages au Canada.

Que fait-on au Conseil du Trésor pour réduire les formalités administratives et assouplir les règles qui ont une incidence sur l'efficacité de l'approvisionnement en général au Canada?

• (1740)

Mme Samantha Tattersall: J'aimerais soulever deux points.

Premièrement, la politique actuelle du Conseil du Trésor repose sur des principes. On est passé d'une politique très prescriptive — elle faisait environ 80 pages — à une politique très courte

fondée sur des principes pour offrir plus de souplesse. À la question de savoir si la politique du Conseil du Trésor est un obstacle majeur, j'espère que mes collègues répondraient que ce n'est pas le plus gros obstacle.

Quand il est question du processus d'approbation et de déterminer ce qui est soumis ou non au Conseil du Trésor, nous collaborons toujours avec nos collègues pour répondre à la question suivante: « Dans ce processus d'approvisionnement, avez-vous des besoins en matière d'exceptions ou de souplesse que vous voudriez proposer au Conseil du Trésor? » En ce qui concerne l'approvisionnement en matière de défense, c'est un domaine très large. Quels sont les éléments les plus complexes? Puis, il y a un dialogue continu pour déterminer là où il est nécessaire d'inclure des exceptions et de la souplesse.

Le président: Merci, M. Bezan.

Mme O'Connell, je salue votre retour au comité. La parole est à vous pour cinq minutes.

Mme Jennifer O'Connell (Pickering—Uxbridge, Lib.): Merci, monsieur le Président. On pourrait croire que vous ne vous débarasserez pas de moi si facilement.

Je remercie les témoins de leur participation aujourd'hui.

Quand j'étais membre du comité, d'autres études se sont aussi penchées sur divers enjeux. Dans le cadre de l'étude sur la cybersécurité à laquelle j'ai participé, j'ai constaté que les enjeux relatifs à la technologie sont d'une importance capitale, surtout à notre époque.

L'une des critiques formulées portait sur les délais pour passer au travers du processus d'approvisionnement, surtout au ministère de la Défense nationale. Entre le moment où le processus d'approvisionnement est lancé et le moment où le bien ou le service en question est livré, la technologie est déjà dépassée.

Je vous laisse le loisir de décider qui fournira une réponse à ce sujet. Quels sont les procédés mis en place pour tenir compte du fait que, chaque jour, la technologie change et évolue? Comment pouvons-nous développer un processus qui nous permet de demeurer à jour et de fournir les livrables selon un échéancier constructif?

M. Troy Crosby: Je le répète, l'accent est mis sur le maintien continu des capacités, avec l'objectif de pourvoir rapidement les Forces armées canadiennes de livrables efficaces que l'on peut adapter au fil du temps, selon une approche de développement en spirale. C'est notre modèle de pensée présentement.

Je pourrais vous fournir des exemples où cette approche a bien fonctionné. Je pense au projet d'équipement intégré du soldat, pour lequel trois livrables d'augmentation progressive des capacités ont été fournis aux Forces armées canadiennes. Ainsi, il a été possible de tenir compte de la rétroaction pour modifier chaque étape subséquente au fil du temps. Je pense que ce modèle peut bien fonctionner pour nous.

Mme Jennifer O'Connell: Vous parlez d'exemples, mais avez-vous des données concrètes? Quand un processus d'approvisionnement vise à obtenir quelque chose qui touche à la cybersécurité, il faut la technologie la plus récente en matière de cybersécurité. C'est la même chose pour tout, pas seulement dans le domaine de la cybersécurité et des technologies. Avez-vous des données de mesure? Par exemple, si l'on met cinq ans pour développer un programme informatique ou acquérir un programme informatique pour un quelconque projet dont le gouvernement a besoin, puis, deux ans plus tard, il faut tout mettre à jour. Existe-t-il des données pour mesurer les améliorations apportées, ou tout autre procédé, qui offrent une certaine transparence pour avoir la preuve que nous sommes à jour avec les tendances et les capacités technologiques requises?

M. Troy Crosby: Nous avons mené un examen du processus d'approvisionnement pour suivre les principales étapes — identification des besoins et analyse des options, définition de la mise en œuvre et délais — en tenant compte de la complexité des projets. Il y a un grand nombre de variables en jeu. Certaines des modifications apportées à la politique et des facteurs ajoutés n'ont pas été encore appliqués à un nombre suffisant de projets pour mesurer statistiquement la présence d'un impact significatif et démontrable. Toutefois, de manière empirique, je peux affirmer que nous constatons des progrès.

Mme Jennifer O'Connell: Pour ajouter à ce point, et ma question pourrait toucher d'autres points, y a-t-il des catégories ou des recommandations que le comité pourrait présenter afin de veiller à ce que les processus d'approvisionnement ne soient pas aussi longs et éviter que les livrables soient déjà dépassés au moment de les recevoir? Quelles pourraient être les catégories des recommandations du comité pour s'assurer de simplifier le processus?

• (1745)

M. Troy Crosby: M. Page et Mme Tattersall ont parlé de certaines approches fondées sur les risques. Je pense que, de manière générale, approches portent sur les autorités contractantes. Le ministère de la Défense nationale pourrait aussi chercher à obtenir les autorisations de dépenses. Nous appliquons les mêmes instruments de délégation tout en ajustant les étapes du processus. Au lieu de soumettre une présentation complète au Conseil du Trésor, peut-être que nous pourrions obtenir l'approbation du ministre de la Défense nationale, ou d'un sous-ministre, ou même la mienne, pour une plus petite présentation.

Nous examinons les possibilités entourant certains de ces processus. Elles existent et elles continueront d'être accessibles au fur et à mesure que nous apprendrons à les maîtriser et à comprendre où l'on peut améliorer la souplesse pour continuer de progresser à l'avenir. Par contre, je pense qu'il est très important de ne pas essayer de trouver une solution globale pour tous les besoins en matière d'approvisionnement du ministère de la Défense nationale. L'achat d'un appareil de combat de surface, par exemple, est très différent d'un dispositif à faible complexité ayant une valeur monétaire inférieure sur les marchés. Je dirais que l'achat de navire de combat de surface et d'avions de chasse sera toujours complexe et exigera toujours beaucoup de temps, mais nous devons vraiment nous améliorer pour maintenir ces éléments à jour après qu'ils nous aient été livrés.

Le président: Chers collègues, nous avons le temps pour une dernière ronde de deux minutes. Je cède la parole à M. Bezan et à Mme Lalonde, qui auront deux minutes chacun. Puis, la parole ira à M. Kelly. Nous terminerons avec un dernier membre libéral.

M. Bezan, vous avez la parole pour deux minutes.

M. James Bezan: J'aimerais obtenir plus de détails sur la façon dont les ministères jonglent avec vos cloisonnements. Dans le passé, le secrétariat du Conseil privé s'occupait de l'approvisionnement en matière de défense. Les témoins que nous avons entendus ont abondamment parlé de la responsabilité ministérielle et de la nécessité de désigner une seule entité responsable de la reddition des comptes des ministères. De plus, il est nécessaire d'inclure le premier ministre et de veiller à ce que cela fasse partie de sa liste des priorités.

À votre avis, comment le processus pourrait-il être amélioré aujourd'hui et à l'avenir? Avons-nous besoin d'un secrétariat du Conseil privé?

M. Simon Page: À mon avis, compte tenu du fait que c'est ma réalité au quotidien — d'ailleurs, je présiderai demain une réunion de comité à l'échelon des sous-ministres adjoints sur la structure de planification d'équipement et j'utiliserai quelques projets en exemple —, je pense que c'est une force du système.

Sous la structure actuelle et les façons de collaborer dans un cadre très structuré qui repose sur une gouvernance rigide, incluant tous les ministères — le ministère client, Innovation, Sciences et Développement économique ainsi que Services publics et Approvisionnement Canada —, c'est notre équipe qui assure la cohésion de toutes les parties. C'est à nous que revient la tâche de présenter les différents compromis dont nous avons parlé aujourd'hui. Nos discussions sur ce qui doit être fait sont très fructueuses.

Je me souviens d'une époque où il n'y avait aucune structure de gouvernance et où les parties n'interagissaient pas entre elles. Présentement, les parties communiquent abondamment entre elles — deux ou trois fois par jour. Notre structure de gouvernance est formelle et les organismes centraux sont pleinement intégrés...

M. James Bezan: À propos de la structure de gouvernance, si je comprends bien, la reddition des comptes se fait à l'échelon supérieur. À quel point les sous-ministres participent-ils au processus à ce niveau? Ils sont concrètement le niveau supérieur immédiat.

M. Simon Page: C'est exact. Chaque mois, il y a une réunion de comité à l'échelon des sous-ministres adjoints sur l'approvisionnement en matière de défense, pour un total de 12 réunions par année. Il y a aussi les consultations à l'échelon des directeurs généraux. Selon moi, cette manière de fonctionner est efficace. On constate une synchronisation de toutes les étapes. Quand il est nécessaire de solliciter la participation des ministres, tous les intervenants sont présents, y compris le Bureau du Conseil privé, pour mener les consultations requises aux échelons supérieurs.

Le président: Merci, M. Bezan.

Mme Lalonde, vous avez la parole pour deux minutes.

[Français]

Mme Marie-France Lalonde (Orléans, Lib.): Merci beaucoup.

[Traduction]

Je vais m'y prendre de manière très organisée, parce que je veux vraiment connaître votre point de vue.

Il y a eu beaucoup de confusion au sein du comité au sujet des réductions de dépenses proposées. À la lecture du budget — chose que mes collègues ont beaucoup appréciée, j'en suis sûre —, on voit clairement que ces réductions n'affecteront pas les Forces armées canadiennes. Le texte l'indique expressément. Je crois comprendre que l'on vise les déplacements des cadres, et je pense qu'il y a eu un début de conversation ici sur les consultants en gestion. Pourriez-vous nous éclairer sur les décisions, s'il vous plaît?

Mme Samantha Tattersall: Vous avez raison de dire que la restructuration des dépenses porte sur les services professionnels et les déplacements, ainsi que sur les opérations et les paiements de transfert. Je pense qu'il est clair que les économies découlant des dépenses sous-utilisées seront réaffectées à d'autres priorités. Il s'agit donc d'une restructuration.

En ce qui concerne les Forces armées canadiennes, les éléments suivants sont exclus: les dépenses salariales des Forces armées canadiennes, les dépenses de fonctionnement, à l'exception des services professionnels, et les dépenses liées aux déploiements et aux réinstallations.

• (1750)

Mme Marie-France Lalonde: Cela signifie que, pour les opérations et pour ce dont les membres des Forces armées canadiennes ont besoin, les décisions n'auraient pas d'impact.

Mme Samantha Tattersall: Je dirais que chaque ministre a présenté des propositions qui ont été soumises au Secrétariat du Conseil du Trésor il y a quelques jours. Ces propositions sont en cours d'examen et les décisions ne sont pas encore prises.

Le président: Merci, madame Lalonde.

Madame Normandin, vous avez une minute.

[Français]

Mme Christine Normandin: Merci.

Monsieur Crosby, vous avez mentionné qu'il serait pertinent d'inclure les acteurs de l'industrie tout au long du cycle de vie des acquisitions. Il y a toutefois des domaines dans lesquels nous avons déjà de l'expertise, comme l'aérospatiale.

Serait-ce pertinent, par exemple, d'avoir une politique de l'aérospatiale pour stimuler davantage l'innovation et la créativité, et pour mieux faire participer les acteurs de l'industrie à certains projets?

[Traduction]

M. Troy Crosby: Je sais que l'Association des industries aérospatiales du Canada consacre beaucoup d'efforts à une stratégie industrielle. De notre côté, nous donnons un aperçu des investissements que les Forces armées canadiennes devront faire.

Dans le cas de la politique « Protection, Sécurité, Engagement », il y avait une liste de tout ce pour quoi il faudrait investir dans les années à venir afin que l'industrie puisse se positionner d'avance pour mieux poursuivre dans cette voie. Au-delà de cela, il y aurait d'autres éléments qui pourraient faire partie d'une stratégie industrielle, qui déborderaient du dossier de la défense nationale, dans certains cas.

Le président: Merci, madame Normandin.

Madame Mathysen, vous avez une minute.

Mme Lindsay Mathysen: La semaine dernière, j'ai interrogé le sous-ministre Matthews au sujet de l'examen effectué sur l'entretien des installations dans les bases et des cas où les mécanismes de

freins et de contreponds dans l'octroi des contrats sont inadéquats. Du point de vue du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux, quels types d'examen sont menés dans d'autres ministères pour les petits et moyens contrats d'entretien dont le ministère de la Défense nationale pourrait s'inspirer?

M. Simon Page: Cela ne relève pas de la défense et de la marine. La façon dont les bases sont appuyées est davantage une question d'infrastructure ou de biens immobiliers, pas de défense et de marine. Je n'ai pas l'information pour répondre à votre question.

Mme Lindsay Mathysen: Très bien.

Le président: Monsieur Kelly, vous avez deux minutes.

M. Pat Kelly: Monsieur Page, au cours de votre allocution d'ouverture, vous avez dit une chose intéressante, mais je ne suis pas certain de l'avoir tout à fait comprise. Vous avez dit que l'approche avec l'industrie devrait être moins transactionnelle.

Je m'excuse; c'est M. Crosby qui a dit cela.

L'industrie réclame des contrats fermes, de la certitude et des ententes de 20 ans en raison des investissements requis. En l'occurrence, il est question de munitions.

Que vouliez-vous dire? Quelle serait une approche moins transactionnelle qui rendrait l'approvisionnement plus efficace et nous aiderait à répondre plus rapidement aux besoins du pays en matière de défense?

M. Troy Crosby: Lorsqu'il s'agit d'acquérir des munitions, par exemple, une commande doit être passée. Il faut signer des contrats pour que le fournisseur commande et réunisse le matériel nécessaire, et assemble le produit fini. Une relation moins transactionnelle s'appliquerait davantage au soutien continu d'un aéronef, d'un véhicule blindé ou d'un navire qu'à... Les munitions sont pour nous un produit consommable, et non un produit que nous entretenons. Elles sont donc livrées par l'entremise de contrats transactionnels.

M. Pat Kelly: Dans votre allocution d'ouverture, vous avez déclaré que le système fonctionne. Il accomplit ce qu'il est censé faire et ce qu'il est tenu de faire en vertu de la loi, et pourtant nous avons des problèmes d'approvisionnement, liés aux délais extraordinairement longs. Par exemple, la stratégie de construction navale existe depuis plus de 10 ans et nous n'avons même pas encore de plan de conception.

Premièrement, cela est-il acceptable? Deuxièmement, quels changements faut-il faire pour que les choses aillent plus rondement?

• (1755)

M. Simon Page: C'est sans doute une question pour tout le monde, car nous avons tous un point de vue là-dessus, probablement.

Je vais aborder l'aspect transactionnel de la relation, parce que je crois que le maintien continu de la capacité, que nous avons expliqué au comité, pourrait en fait donner à l'industrie des moyens très importants. Le contrat lui-même pourrait être remanié dans une optique différente afin d'être moins transactionnel, permettant à l'industrie non seulement de maintenir une bonne capacité, mais aussi de la garder pertinente et adaptée à la technologie.

Le président: Il ne nous reste plus beaucoup de temps, mais continuez. Je pense que c'est important. C'est l'essentiel de ce que nous espérons obtenir de vous.

M. Simon Page: Monsieur le président, pourrait-on me rappeler la deuxième partie de la question?

Le président: Monsieur Kelly, posez votre question de nouveau.

M. Pat Kelly: Ma question portait sur la construction navale, les retards, le fait qu'il faut plus de 10 ans pour avoir des plans...

M. Simon Page: Permettez-moi de répondre à la question facile. Est-ce que l'état d'avancement est convenable en ce qui concerne les plans? Absolument. Nous procédons de la bonne manière. Nous prenons notre temps, car dans la construction navale, les plans sont essentiels. On n'entreprend pas la production avant d'avoir de bons plans.

Il a été question un peu plus tôt de la canadienisation. Il y a très peu de canadienisation sur les navires de combat de surface canadiens, mais plus de 250 systèmes sont réunis sur l'un des navires les plus complexes qui seront construits au monde. C'est ce qui se passe actuellement pour ce qui est des navires de combat de surface canadiens.

Du point de vue du processus, je suis d'accord pour qu'Irving Shipbuilding, Lockheed et BAE travaillent de concert, en prenant leur temps pour nous donner, avec une reddition de comptes adéquate, un plan sensé. Nous y gagnerons dans le processus de construction.

Ce que nous pourrions faire pour éviter les lacunes en matière de capacité... Je suis désolé d'en revenir à ce point. Ce n'est pas vraiment une question qui relève du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux. En fait, il s'agit de la manière dont on aborde l'ensemble de la machine. Nous savons maintenant — et nous ne sommes pas les seuls au monde à le voir — combien de

temps il faut pour construire un navire de guerre complexe. On pourrait dire que lorsque nous aurons construit le navire de combat de surface numéro 10 ou 11, nous devrions probablement commencer à penser au prochain, parce que c'est le temps que cela prend.

À l'heure actuelle, pour ce qui est de la culture et de la compréhension, c'est là où nous en sommes. Il faut du temps pour fournir des systèmes complexes aux Forces armées canadiennes. Il n'y a pas de magasin appelé Systèmes complexes pour les Forces canadiennes. Nous devons travailler avec l'industrie et nous assurer de nous préparer et d'avoir suffisamment de temps pour livrer la marchandise.

Le président: Vous touchez au cœur du problème. Nous avons l'impression, en tant que membres du comité de la défense, que nous n'avons pas le luxe de passer du temps sur certaines de ces plateformes, alors nous nous tournons vers vous, notamment, pour obtenir des idées, des suggestions, des conseils et des recommandations.

À mes collègues, je dirais que ce groupe d'experts a été éclairant — très éclairant — et très utile, selon moi. Nous n'avons pas pu passer tout le temps alloué avec vous. Nous pourrions vous rappeler pour poursuivre un peu plus notre discussion.

Pendant ce temps, je voudrais exprimer ma gratitude envers chacun d'entre vous pour votre volonté de vous écarter de votre route et de réfléchir à la façon dont nous pouvons améliorer l'ensemble du processus d'approvisionnement. Cela a été très utile. Merci.

Je vous souhaite une joyeuse Action de grâce.

La séance est levée.

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

PERMISSION DU PRÉSIDENT

Les délibérations de la Chambre des communes et de ses comités sont mises à la disposition du public pour mieux le renseigner. La Chambre conserve néanmoins son privilège parlementaire de contrôler la publication et la diffusion des délibérations et elle possède tous les droits d'auteur sur celles-ci.

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 des communes.

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 de la Chambre des communes à l'adresse suivante :
<https://www.noscommunes.ca>

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

SPEAKER'S PERMISSION

The proceedings of the House of Commons and its committees are hereby made available to provide greater public access. The parliamentary privilege of the House of Commons to control the publication and broadcast of the proceedings of the House of Commons and its committees is nonetheless reserved. All copyrights therein are also reserved.

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 House of Commons website at the following address: <https://www.ourcommons.ca>