



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

# **Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires**

---

OGGO • NUMÉRO 021 • 1<sup>re</sup> SESSION • 42<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le jeudi 9 juin 2016**

—  
**Président**

**M. Tom Lukiwski**



## Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le jeudi 9 juin 2016

• (1525)

[Traduction]

**Le président (M. Tom Lukiwski (Moose Jaw—Lake Centre—Lanigan, PCC)):** Chers collègues, je déclare la séance ouverte quelques instants avant l'heure. Comme j'ai l'habitude de le faire, je prendrai quelques minutes à la fin de la réunion pour les travaux du Comité. Les interventions de nos témoins prendront donc fin un quart d'heure plus tôt.

Le Comité accueille un nouveau membre aujourd'hui. Monsieur Lefebvre, bienvenue parmi nous.

Mesdames et messieurs, la 21<sup>e</sup> séance du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires est maintenant ouverte.

Aujourd'hui, nous accueillons des représentants du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux, du ministère de la Défense nationale et du ministère des Pêches et des Océans. Mesdames et messieurs, je vous souhaite la bienvenue.

Si j'ai bien compris, vous avez tous prévu une brève déclaration d'ouverture, n'est-ce-pas? Ou certains d'entre vous n'en prononceront peut-être pas?

**Mme Lisa Campbell (sous-ministre adjointe, Direction générale des approvisionnements, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux):** Je vais en prononcer une, monsieur le président.

**Le président:** Êtes-vous la seule, madame Campbell?

**Mme Lisa Campbell:** Oui.

**Le président:** Madame Campbell, je vous souhaite la bienvenue parmi nous.

Vous pouvez commencer dès maintenant, après quoi nous passerons à la ronde habituelle de questions de sept minutes.

**Mme Lisa Campbell:** Merci. Monsieur le président et membres du Comité, bonjour. Je m'appelle Lisa Campbell et j'occupe le poste de sous-ministre adjointe, Approvisionnement maritime et de défense, Services publics et Approvisionnement Canada.

Je suis accompagnée par Patrick Finn, sous-ministre adjoint, Matériels, ministère de la Défense, et Jeffery Hutchinson, sous-commissaire, stratégie et construction navale, Garde côtière canadienne.

Les gouvernements du monde entier consacrent d'importantes ressources à l'acquisition de biens et de services afin de répondre aux besoins de leurs citoyens, et le Canada n'y fait pas exception. Chaque année, les dépenses fédérales en approvisionnement représentent près de 1 % du produit intérieur brut (PIB) du Canada. Au cours des 10 dernières années, le gouvernement fédéral a attribué, en moyenne, plus de 460 000 contrats par année, d'une valeur annuelle totale de plus de 18 milliards de dollars. Ces dépenses permettent d'acquérir une vaste gamme de biens et de services, que ce soit des vaccins, des

installations nucléaires, des ponts ou de l'équipement militaire comme des navires, des chars de combat et des avions.

[Français]

Au sein de Services publics et Approvisionnement Canada, nous nous assurons que l'approvisionnement fédéral est équitable, ouvert et transparent, et qu'il fournit la meilleure valeur possible aux Canadiens.

Au total, tous les paliers de gouvernement du Canada consacrent environ 100 milliards de dollars par année à l'achat de biens et de services. Les dépenses du gouvernement fédéral représentent un peu moins de 20 % de ce montant, soit 18 milliards de dollars, comme je l'ai dit plus tôt. La moitié de ce montant est consacrée à l'approvisionnement de la défense et du marché maritime, et l'autre moitié s'applique à la vaste gamme d'acquisitions nécessaires pour diriger un pays, comme amener de nouveaux Canadiens au pays au moyen d'activités de soutien aux réfugiés syriens.

Le programme des approvisionnements de SPAC se concentre sur le secteur des achats complexes et de grande envergure qui requièrent les compétences d'un personnel spécialisé.

[Traduction]

L'approvisionnement fédéral du Canada s'appuie sur des principes fondamentaux d'équité et de transparence. Conformément à nos lois, nos règlements et nos accords commerciaux internationaux, les achats du gouvernement font l'objet d'appels d'offres publics sur le marché libre. La concurrence favorise l'innovation et la meilleure valeur.

Cette règle comporte certaines exceptions qui sont énoncées dans le règlement concernant les marchés de l'État, par exemple lorsqu'il n'y a qu'un seul fournisseur ou s'il existe une solide justification de s'approvisionner auprès d'un fournisseur unique. Cette situation se présente surtout dans le contexte de la défense, où l'interopérabilité avec les alliés et la sécurité nationale entrent en ligne de compte.

À l'instar d'autres gouvernements dans le monde, le gouvernement fédéral cherche à atteindre divers objectifs socioéconomiques par l'intermédiaire de l'approvisionnement, en se servant des dépenses publiques pour favoriser l'avantage industriel du Canada. Depuis un certain temps, le Canada utilise les approvisionnements dans le domaine de la défense pour favoriser l'avantage industriel, et les récents changements ont permis d'élargir l'application de cette pratique et d'en accroître la rigueur.

Une proposition de valeur cotée et pondérée constitue un élément fondamental de l'approche axée sur les avantages industriels et technologiques. Dans le cadre de notre objectif général visant à fournir l'équipement et les services appropriés aux Forces armées canadiennes, cette approche est un puissant levier pour le gouvernement, car elle oblige les soumissionnaires à se livrer concurrence afin d'offrir des avantages économiques importants au Canada pour chaque soumission. Nous faisons une évaluation pondérée et cotée pour permettre aux soumissionnaires qui présentent des propositions de valeur de qualité de se démarquer.

Nous savons également qu'un investissement soutenu permet non seulement de renforcer la base industrielle, mais aussi de stimuler la recherche, le développement et l'innovation ainsi que la capacité d'exportation. Innovation, Sciences et Développement économique Canada a récemment publié la liste des obligations industrielles en matière de compensation. Depuis 1986, les entreprises ont promis de fournir 37,7 milliards de dollars; elles ont déjà versé 24 milliards de dollars et le reste ne devrait pas tarder. Le montant des obligations actuelles liées aux avantages industriels s'élève à 30 milliards de dollars; de ce montant, 16 milliards ont déjà été versés, et 9 milliards sont en voie de l'être et le versement de 5 millions reste encore à déterminer.

Nous constatons que lorsque nous appliquons cette approche aux achats d'envergure, grâce à une bonne connaissance de notre base industrielle, nous pouvons adapter nos stratégies d'approvisionnement afin de maximiser les investissements du gouvernement fédéral tout en obtenant la meilleure valeur pour le Canada.

• (1530)

[Français]

Ces efforts sont combinés à d'autres mécanismes visant à renforcer la base industrielle canadienne, y compris offrir l'accès aux marchés mondiaux par l'intermédiaire des accords commerciaux, ainsi qu'aux efforts déployés par Affaires mondiales Canada et d'autres ministères fédéraux en vue de promouvoir les compétences et les entreprises du Canada à l'étranger.

Par exemple, les projets d'infrastructure du Canada sont couverts par des accords commerciaux. Par conséquent, le gouvernement ne peut préciser aucune exigence en ce qui concerne l'acier canadien. Cependant, nos accords commerciaux étendent considérablement le marché des biens et des services canadiens, y compris de l'acier canadien.

[Traduction]

L'importance de notre travail se reflète dans le nouveau nom donné à notre ministère, ainsi que dans le mandat confié à notre ministre et au ministre Brison, soit de moderniser les pratiques en matière d'approvisionnement de façon à ce qu'elles soient plus simples et moins lourdes sur le plan administratif, à moderniser la fonction de contrôleur et à adopter des pratiques qui appuient les objectifs de notre politique économique. Nous nous réjouissons de cette nouvelle orientation, qui va dans le sens de nos impératifs opérationnels. Nous avons déjà commencé à effectuer des changements, en collaboration avec d'autres ministères et organismes centraux, afin de moderniser nos pratiques et nos processus d'approvisionnement. Nous sommes en train de revoir nos contrats pour les simplifier et les rendre plus concis et nous en revoyons également les modalités pour faire en sorte qu'elles encouragent l'adoption des comportements souhaités. En fin de compte, nous cherchons à faciliter le processus d'acquisition pour les ministères, et le processus de vente pour les fournisseurs. De plus, nous mobilisons activement l'industrie, en particulier pour tous les achats d'envergure,

et faisons appel à des groupes consultatifs de l'industrie pour les secteurs de la défense et les secteurs non militaires.

En fait, nous en sommes à une étape importante de notre initiative de modernisation: nous sommes sur le point d'acquiescer un système d'approvisionnement électronique qui nous permettra de simplifier les processus d'approvisionnement et d'obtenir des données en temps réel sur les dépenses du gouvernement fédéral. Grâce à ces données, le gouvernement pourra prendre des décisions politiques éclairées en ce qui concerne l'affectation des ressources et l'établissement d'objectifs stratégiques. Il s'agit là d'un changement essentiel pour notre organisation, car nous utilisons actuellement des systèmes désuets qui nous empêchent de remplir nos fonctions de manière efficace.

[Français]

Dans le cadre de notre modernisation, nous revoyons également nos pratiques en matière de passation de marché. Cette initiative vise à améliorer la relation qu'entretient le gouvernement du Canada avec ses fournisseurs et, par conséquent, à faciliter la façon de faire des affaires avec l'administration fédérale. Cette revue permettra de simplifier, de rationaliser et de normaliser le processus d'approvisionnement, ce qui est essentiel à l'adoption d'un environnement de travail électronique.

De plus, en réponse aux préoccupations selon lesquelles le cadre d'établissement des coûts du Canada est désuet et contribue à l'augmentation des coûts des programmes de défense, nous avons embauché un tiers expert pour passer en revue la vérification des coûts et la politique en matière de profit de SPAC, ainsi que notre méthode d'établissement des coûts des contrats, particulièrement dans le contexte des fournisseurs uniques, où les facteurs de la concurrence ne sont pas présents pour baisser les prix.

Le rapport du tiers contient plusieurs recommandations, y compris celle de faire une importante mise à jour des pratiques du gouvernement du Canada. Un plan d'action complet est en cours. Les examens par des tiers font partie des efforts continus que nous déployons en vue d'améliorer la façon dont nous menons nos activités. Nous effectuons également des vérifications pour déterminer si nos méthodes d'approvisionnement offrent le meilleur rapport qualité-prix aux contribuables canadiens et s'ils optimisent le rendement.

• (1535)

[Traduction]

Nous modernisons également nos méthodes de passation de marchés, par exemple en adoptant le processus d'évaluation des soumissions en deux étapes qui permet la correction d'omissions ou d'erreurs mineures après l'examen initial des soumissions. Cette flexibilité accrue optimise la concurrence et l'innovation, comme le prouve un récent approvisionnement en matière de défense: au départ, une seule soumission avait été jugée conforme. Au terme de la deuxième étape, cinq soumissions l'ont été, et celle qui a été retenue a été sélectionnée en fonction de la meilleure valeur globale, en prenant en considération le prix, le mérite technique et les avantages socioéconomiques. L'évaluation en deux étapes non seulement stimule la concurrence, mais elle accélère le processus de plusieurs semaines. Je souhaiterais que ces bonnes nouvelles soient davantage diffusées.

Un autre élément clé, portant précisément sur l'approvisionnement en matière de défense, est l'initiative de soutien, un projet mené conjointement avec le ministère de la Défense nationale et Innovation, Sciences et Développement économique Canada. J'ai été ravie de participer, avec M. Finn, au lancement officiel de cette initiative hier, qui est le couronnement de plusieurs années d'efforts de la part de nos ministères respectifs. Il s'agit d'un nouveau modèle de passation de marchés pour le soutien en service et l'entretien de l'équipement et des flottes militaires qui met l'accent sur la collaboration, les meilleures pratiques internationales et de solides analyses de rentabilisation, plutôt que sur une approche universelle.

Nous nous appuyons sur quatre principes: le rendement, l'optimisation des ressources, la souplesse et les retombées économiques. À compter d'octobre 2016, l'application de ces principes deviendra obligatoire dans toute prise de décisions concernant des solutions de soutien évaluées à plus de 20 millions de dollars. Nous avons lancé des projets pilotes sur terre, sur mer et dans les airs et nous prévoyons qu'ils permettront d'améliorer l'état de préparation de l'équipement de défense en mettant à profit les capacités combinées du gouvernement du Canada et de l'industrie.

[Français]

Contrairement aux biens et aux services habituels que nous obtenons, l'équipement de défense est rarement ordinaire. Même l'équipement disponible sur le marché peut devoir être personnalisé pour répondre aux besoins militaires. Les véhicules blindés et les autres véhicules militaires non blindés, par exemple, transportent un équipement de pointe et doivent être en mesure de résister aux conditions météorologiques et aux circonstances ne ressemblant pas à celles que l'on connaît dans le monde civil.

Au Canada, plus particulièrement dans le secteur de la défense, nous avons constaté à quel point un financement et un soutien soutenus de l'innovation contribuaient à transformer les entreprises canadiennes. En concluant des contrats avec le gouvernement, les entreprises peuvent contribuer à la protection de la sûreté et de la sécurité du Canada, établir une main-d'oeuvre qualifiée, viser des marchés d'exportation et participer à la chaîne d'approvisionnement mondiale. Elles peuvent également tirer profit de leurs investissements en recherche-développement.

[Traduction]

L'une des priorités en matière d'approvisionnement énoncées dans la lettre de mandat adressée à la ministre Foote, est la Stratégie nationale de construction navale. Dans le cadre de ce projet, la ministre a publié, le 26 mai, un rapport de situation sur la Stratégie nationale de construction navale qui vous a été remis aujourd'hui à titre de référence. Ce rapport fait le point sur l'état d'avancement de l'ensemble de la Stratégie et des projets ainsi que sur les retombées économiques générées depuis la signature des ententes-cadres avec les chantiers navals de 2012 à décembre 2015. La ministre s'est engagée à donner des comptes rendus périodiques sur la Stratégie nationale de construction navale. Cet automne, elle déposera un rapport annuel au Parlement et, par la suite, des rapports trimestriels.

La stratégie a déjà fait couler beaucoup d'encre, c'est pourquoi il me fait plaisir d'être ici aujourd'hui pour vous faire part de nos réalisations et de nos défis.

[Français]

Au cours des trois dernières années, nos chantiers navals, Irving et Seaspan, ont essentiellement démoli et reconstruit leurs chantiers navals sans frais pour le gouvernement du Canada. En raison de leurs efforts de modernisation, les chantiers navals ont dû engager des dépenses de plus de 500 millions de dollars. Il s'agit d'une

transformation impressionnante, et nous construisons actuellement des navires sur les deux côtes.

Chers membres du Comité, si jamais vous voulez visiter les chantiers navals, nos bureaux pourront organiser une visite.

Je vous remercie de votre temps. Encore une fois, merci de m'avoir donné l'occasion de prendre la parole aujourd'hui.

Mes collègues et moi-même serons heureux de répondre à vos questions.

[Traduction]

Je vous remercie.

**Le président:** Merci, madame Campbell.

J'aimerais informer nos témoins et collègues autour de la table que même si nos travaux ne sont pas télévisés, ils sont quand même enregistrés. CTV les enregistre en vidéo et Radio-Canada en audio.

Monsieur Ayoub, vous avez sept minutes, je vous prie.

[Français]

**M. Ramez Ayoub (Thérèse-De Blainville, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Je vous remercie d'être ici aujourd'hui. Ces sujets sont extrêmement intéressants. Je vous remercie également d'avoir déposé un rapport récemment.

J'ai fait des lectures préparatoires en vue de votre comparution au Comité. Je me suis beaucoup plus attardé à la construction des navires et à Pêches et Océans Canada.

J'aimerais connaître les défis auxquels vous avez fait face dans les dernières années, à la suite du plan établi en 2010 afin de régulariser la demande liée à la construction de ces navires. Selon les rapports, il y a certaines difficultés. Au Canada, il y a un manque de ressources et d'expertise pour pouvoir répondre à la demande de navires spécialisés. J'aimerais vous entendre en parler davantage.

Il est bien qu'on ait lancé un plan en 2010, mais si on n'a pas les moyens financiers et techniques et si la formation des ressources humaines est inadéquate, il est sûr que cela pourra prendre plus de temps. On est maintenant en 2016. Notre gouvernement est au pouvoir depuis quelques mois, et déjà, on observe des progrès rapides dans la mise en application des principes afin de répondre à la demande.

Quel est votre point de vue là-dessus? Quels sont les plans d'attaque — sans faire de jeu de mots — du ministère des Pêches et des Océans?

• (1540)

**Mme Lisa Campbell:** Allez-y, monsieur Hutchinson.

**M. Jeffery Hutchinson (sous-commissaire, Stratégie et construction navale, ministère des Pêches et des Océans):** Merci beaucoup de ces questions.

[Traduction]

Nous avons certes connu quelques difficultés, du côté de la Garde côtière, liées à la mise en place de la stratégie de construction navale. Il est important de rappeler, comme vous l'avez d'ailleurs mentionné, que cette stratégie nationale a été lancée en 2010 lorsque le Canada a reconnu qu'il ne possédait pas la capacité stratégique de construction navale que nous souhaitons avoir en tant que nation, d'autant plus que nous avons deux grandes flottes gouvernementales à soutenir, et aussi parce que le littoral du Canada est le plus long au monde et qu'il touche trois océans.

Cette stratégie revêt une importance incontestable pour le gouvernement et une importance toute particulière pour la Garde côtière. En nous engageant dans cette stratégie de construction navale, nous souhaitons fortement mobiliser l'industrie. Les chantiers navals sélectionnés dans le cadre de la SCN ont consenti, comme l'a mentionné Lisa, d'importants investissements de leur poche pour se doter de l'infrastructure dont ils avaient besoin.

Du côté du gouvernement — et cela s'applique particulièrement à nous, de la Garde côtière — nous n'avions peut-être pas compris à quel point notre capacité et notre expérience s'étaient érodées au fil du temps. À l'interne, nous avons certes été obligés de reconstruire notre propre capacité de construction navale. Nous avons bâti une équipe d'ingénieurs qui est maintenant... vous avez fait un jeu de mots en parlant de plans d'attaque, je vais donc dire que c'est maintenant une équipe de combat bien préparée qui fait un travail exemplaire, cela ne fait aucun doute; du côté du gouvernement, nous renforçons notre capacité de dépenser et notre leadership.

En ce qui concerne le chantier naval de Vancouver, je pense que tout le monde a souffert de ce que notre consultant expert qualifie de « conspiration de l'optimisme ». Tout le monde pensait que les travaux iraient plus vite, y compris le chantier. Ils ont adopté une approche très pondérée, une approche raisonnable, afin de tirer des enseignements de la reconstruction et de l'utilisation de leur capacité de construction navale. En tirant des leçons de cette expérience, ils cessent de s'améliorer.

Depuis la première coupe d'acier sur le navire hauturier de science halieutique, en juin dernier, nous avons été en mesure de constater que leur capacité ne cesse de se développer. Le chantier a acquis de l'équipement de calibre mondial. Il continue à renforcer son équipe de gestion et, surtout, à mettre au point des procédés qui assureront la stabilité, la prévisibilité et la qualité supérieure de la construction navale.

Nous avons éprouvé des difficultés, cela est indéniable. La Garde côtière et le chantier ont tous deux pris des mesures pour les résoudre et nous pouvons maintenant dire que nous accomplissons des progrès tous les jours dans ce projet de construction navale.

[Français]

**M. Ramez Ayoub:** Merci de la réponse.

Il est quand même étonnant de constater qu'un plan élaboré en 2010 ne reçoit toujours pas, alors que nous sommes maintenant en 2016, l'encadrement nécessaire pour répondre aux objectifs, d'après les lectures que j'ai faites. On parle maintenant de 2030. Les mesures d'encadrement n'étaient peut-être pas assez serrées pour permettre d'obtenir un suivi et d'atteindre ces objectifs.

Prenez-vous actuellement les moyens nécessaires pour encadrer le plan et fournir l'information à la population de façon transparente? C'est peut-être ce qui manquait aussi.

• (1545)

[Traduction]

**Le président:** Monsieur Hutchison et madame Campbell, je suis désolé d'avoir à vous demander de limiter vos commentaires à une minute, si cela est possible, en raison des contraintes de temps.

[Français]

**Mme Lisa Campbell:** Merci beaucoup de la question.

Comme notre ministre l'a récemment mentionné lors de la conférence CANSEC, il y a cinq éléments que nous utilisons afin de renforcer nos capacités et de répondre aux défis. C'est vrai que nous n'avions pas bâti de navires au Canada depuis 30 ans, alors nous avons investi dans nos effectifs. Nous avons triplé le nombre d'employés responsables des approvisionnements. Nous offrons énormément de formation, nous améliorons beaucoup notre gouvernance et nous utilisons des tierces parties pour nous indiquer si les chantiers navals ont atteint la capacité industrielle nécessaire pour entreprendre ces constructions.

Comme je l'ai mentionné dans mes notes, les chantiers navals ont investi eux-mêmes afin d'être en mesure de se lancer dans la construction. Le programme de construction a aussi été mis en place pour leur donner l'occasion de s'habituer, de s'entraîner, d'élaborer des processus et, à la suite de ces apprentissages, de développer des efficacités.

Monsieur Finn, avez-vous quelque chose à ajouter?

[Traduction]

**Le président:** Je vais devoir vous interrompre ici. Si vous avez d'autres commentaires à faire, vous aurez l'occasion de les formuler lors de la prochaine ronde d'interventions.

Monsieur Blaney, vous avez sept minutes, je vous prie.

[Français]

**L'hon. Steven Blaney (Bellechasse—Les Etchemins—Lévis, PCC):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Je souhaite la bienvenue aux témoins.

Madame Campbell, je voudrais vous remercier de votre invitation. Mon collègue le porte-parole adjoint en matière d'approvisionnement et moi-même avons déjà visité les trois chantiers canadiens, soit Irving, Seaspan et Davie. Dans tous les cas, nous avons été impressionnés par les infrastructures.

Je me pose une question.

Lorsque les contrats ont été accordés en 2011, il était très clair que cela ne devait pas se faire aux frais des contribuables.

Avec la permission du Comité, j'aimerais déposer deux documents, dans les deux langues officielles, soit le communiqué de presse auquel Mme Campbell a fait référence, et un extrait de la page Web qui stipule les cinq critères de la stratégie navale.

[Traduction]

**Le président:** Chers collègues, M. Blaney a-t-il le consentement unanime de distribuer des documents?

**Des voix:** D'accord.

**Le président:** Monsieur Blaney, vous pouvez poser votre question pendant que nous distribuons les documents.

**L'hon. Steven Blaney:** D'accord.

[Français]

L'un des documents est le communiqué de presse de la ministre Mme Judy Foote. Dans celui-ci, le ministre Bains rappelle que les navires vont être construits ici, au Canada, et que les chantiers sélectionnés ont modernisé leurs installations respectives sans frais pour le Canada. J'insiste sur cette idée: c'est sans frais pour le Canada.

Je me pose une question. Vous êtes des experts de la stratégie navale. Êtes-vous en mesure de confirmer qu'il n'y a eu aucun investissement de la part des contribuables afin de moderniser la capacité des deux chantiers qui ont obtenu des contrats?

**Mme Lisa Campbell:** Merci beaucoup. Je peux répondre à cette question.

C'est exact: il n'y a eu aucun investissement du gouvernement du Canada en vue de moderniser l'infrastructure.

Je crois que vous faites référence à un contrat qu'on appelle en anglais le *Horizontal Engineering Program Plan*.

Le programme de construction dans l'Ouest vise plusieurs sortes de navires, mais construits en petit nombre, destinés à deux institutions différentes, soit la Garde côtière canadienne et la Marine royale canadienne. En raison de cela, le gouvernement a jugé approprié, en 2014, de demander aux chantiers navals de faire un travail préalable en ce qui concerne l'ingénierie et les processus. Ce travail serait ensuite répété lors de chacune des constructions. Parce que le programme de travail est varié, des efficiences sont créées dès le début. Pour la première fois, au lieu de procéder projet par projet, le Canada entrevoit la construction en tant que programme.

Monsieur Hutchinson, avez-vous autre chose à ajouter?

**L'hon. Steven Blaney:** En fin de compte, vous me dites que nous payons les services d'ingénierie. Comment peut-on s'assurer que les contribuables canadiens ne paient pas deux fois? Comment s'assurer qu'ils ne paient pas les services d'ingénierie en amont? Est-ce que ces services sont inclus dans le coût des constructions? De quels navires s'agit-il, dans ce cas?

**Mme Lisa Campbell:** En effet, il s'agit du programme de travail à Vancouver. Ce sont plusieurs navires destinés à la Marine royale canadienne ainsi qu'à la Garde côtière canadienne.

Monsieur Finn, aimeriez-vous intervenir?

**Contre-amiral (à la retraite) Patrick Finn (sous-ministre adjoint, Matériels, ministère de la Défense nationale):** Merci de la question.

J'ajouterais que cela s'applique à tous les navires, à chaque projet. C'est différent des contrats qui sont émis projet par projet, lesquels ne nous permettent pas d'aller au devant en ce qui touche le design.

• (1550)

**L'hon. Steven Blaney:** Je vais bientôt céder la parole à M. McCauley, mais j'aimerais d'abord vous faire part d'une de mes constatations.

On est en 2016. On a investi beaucoup d'argent. On avait déjà beaucoup de fonctionnaires et on en engage de nouveaux. Cependant, où sont les navires?

Je vous entendais parler de conspiration de l'optimisme. Je viens de jeter un coup d'oeil rapide à votre rapport et je dois vous dire que je le juge totalement irréaliste. Vous parlez d'un brise-glace qui serait livré en 2021, alors qu'il y a des navires de soutien interarmées à livrer. Est-ce que la conspiration de l'optimiste continue?

À un certain moment, il va falloir arrêter d'embaucher des fonctionnaires et plutôt construire et livrer des navires. Présentement, les navires rouillent plus vite qu'on ne les remplace.

Je vais laisser M. McCauley poursuivre.

[Traduction]

**M. Kelly McCauley (Edmonton-Ouest, PCC):** Merci.

Nous avons étudié le plan horizontal d'ingénierie et de gestion du programme dans le cadre des travaux du Comité permanent des pêches et des océans. Marty Muldoon a confirmé l'existence du PHIGP. Lors de son témoignage, il a expliqué que l'objectif de ce plan était d'investir dans la capacité du chantier maritime pour qu'il recommence à construire des navires.

Il s'agit d'une initiative menée conjointement par Pêches et Océans et le MDN.

Avec votre permission, monsieur le président, j'aimerais distribuer quelques documents.

**Le président:** Avons-nous le consentement unanime?

**Mme Yasmin Ratansi (Don Valley-Est, Lib.):** De quels documents s'agit-il?

**Le président:** Quels sont ces documents?

**M. Kelly McCauley:** Des factures et des contrats.

**L'hon. Steven Blaney:** Publics...

**M. Kelly McCauley:** Il s'agit de contrats attribués en régime de concurrence, ils sont publics.

**Mme Yasmin Ratansi:** Veuillez nous les montrer avant que nous donnions notre accord, je vous prie.

**M. Kelly McCauley:** Je vais poursuivre pendant que nous les distribuons.

Bref, il y a deux contrats d'une valeur de 40 millions de dollars pour des services d'architecture et d'ingénierie maritime. Ils ont été attribués à Seaspan pour des travaux exécutés. Nous savons que le PHIGP existe. Ces contrats ont été attribués en 2015, je pense, bien après le début du processus du PHIGP. À ce moment-là, nous avons annoncé que nous n'investirions pas de fonds publics dans leur infrastructure. Il semble que nous soyons en train de nous contredire. Voici ce que nous avons dit d'entrée de jeu, et cela a été mis par écrit: nous n'investirons pas de fonds publics dans l'infrastructure pour obtenir les services d'Irving ou de Seaspan. Or, nous investissons de l'argent dans leur compagnie. Vous dites que cet argent est destiné à des navires différents.

J'ai de la difficulté à comprendre cela. Pouvez-vous nous expliquer comment il se fait que nous pouvons attribuer 40 millions de dollars. Au total, je pense que la facture s'élève à quelque 80 millions de dollars. Les documents que j'ai en main n'indiquent que 40 millions. Pouvez-vous nous expliquer pourquoi nous avons investi, en 2015, 40 millions de dollars dans un chantier maritime qui travaillait sur nos navires depuis plusieurs années et pouvez-vous nous garantir qu'il n'y aura pas de doublon avec la SAMD.

**Mme Lisa Campbell:** Je vous remercie pour votre question, monsieur le président.

**Le président:** Comme le temps est limité, je vous demanderais de ne pas dépasser une minute.

**Mme Lisa Campbell:** Merci pour vos observations.

Le gouvernement n'a pas utilisé de fonds provenant du plan horizontal d'ingénierie et de gestion du programme pour financer les améliorations apportées à l'infrastructure des chantiers Seaspan. Le Canada n'a pas dépensé un sou pour ces travaux d'amélioration d'une valeur de 170 millions de dollars. L'entreprise construira différents types de navires pour la Garde côtière canadienne et la Marine royale canadienne, comme je l'ai déjà dit. Le plan horizontal d'ingénierie et de gestion du programme est un investissement initial dans des travaux de génie et de production dans le but de réaliser des économies en rationalisant les activités. Cela permettra d'accroître l'efficacité des travaux et maximisera les retombées pour les contribuables, en réduisant les doublons et en normalisant les processus de construction de tous les navires.

**Le président:** Merci beaucoup.

Monsieur Weir, vous avez sept minutes, je vous prie.

**M. Erin Weir (Regina—Lewvan, NDP):** Comme je suis tenté de demander qu'un plus grand nombre de ces contrats de construction de navires soient attribués à la Saskatchewan, je vais donc élargir le débat pour y inclure les aéronefs.

Madame Campbell, dans votre déclaration d'ouverture, vous avez vanté les avantages d'un processus ouvert et concurrentiel en matière d'approvisionnement. Je me demande si ce processus pourrait s'appliquer aux avions de combat.

**Mme Lisa Campbell:** Je vous remercie pour votre question.

Je vais laisser mon collègue, M. Finn, y répondre.

**Cam Patrick Finn:** Merci beaucoup pour votre question.

Conformément à la lettre de mandat de notre ministre, nous examinons toutes les options pour le remplacement des avions de combat. Pour le moment, aucune décision n'a encore été prise. Nous examinons la gamme complète des options. Notre ministre nous a posé beaucoup de questions au sujet des méthodes, des produits, de la façon de faire, de ce qui peut être fait, pour s'assurer qu'il dispose de tous les renseignements pertinents. Il transmettra ensuite l'information à ses collègues aux fins de décision. Votre suggestion fait partie des options à l'étude. Aucune décision n'a encore été prise.

**M. Erin Weir:** Vous voulez dire qu'un régime de libre concurrence est possible, mais que le gouvernement n'a pas nécessairement décidé de recourir à ce processus d'achat pour remplacer le CF-18?

• (1555)

**Cam Patrick Finn:** Je ne peux pas répondre au nom du gouvernement concernant l'information que nous fournissons. Nous continuons à communiquer de l'information concernant la gamme complète des options, nous examinons les règles contractuelles du gouvernement, tout est possible. Pour l'instant, aucune décision n'a encore été prise.

**M. Erin Weir:** Si le gouvernement optait pour un régime de libre concurrence pour avoir un choix de modèles d'avions de combat, cela serait officiellement possible.

**Cam Patrick Finn:** Le processus utilisé pour déterminer les exigences est le suivant: mes collègues de SPAC et moi-même recevons la liste des exigences une fois les décisions prises, une fois que l'Armée a établi ses exigences. Nous les examinons ensuite à la lumière des règles contractuelles du gouvernement pour voir ce qui s'applique. C'est une démarche tout à fait envisageable. C'est le genre d'information que nous communiquons, en plus des données sur les processus de concurrence.

**M. Erin Weir:** L'une des raisons pour lesquelles je pose cette question, c'est que les médias ont indiqué que le gouvernement avait décidé d'acheter des Super Hornet dans le cadre d'un marché à fournisseur unique. Cette information est-elle exacte?

**Cam Patrick Finn:** Toute information faisant état de décisions prises est de la pure spéculation. Nous n'en sommes pas encore là. Nous sommes en train de vérifier les renseignements. Pour le moment, notre ministre et ses collègues ne nous ont donné aucune directive. Nous continuons à rassembler de l'information sur divers produits. Nous sommes toujours membres du consortium F-35, ce qui nous permet d'obtenir des données sur ce produit. Nous travaillons avec nos collègues de SPAC et d'ISDE sur tous les aspects des propositions de valeur et la manière dont les choses se passeront. L'information circule toujours. Nous n'avons pas été informés qu'une décision avait été prise.

**M. Erin Weir:** Au sujet du consortium F-35 que vous venez de mentionner, je suis étonné par la promesse faite par le parti au pouvoir, durant la campagne électorale, de ne pas acheter de F-35. Je constate également que nous venons tout juste d'apprendre que le gouvernement avait omis de faire un paiement au consortium F-35. Est-ce que cela veut dire que le gouvernement n'achètera pas de F-35?

**Cam Patrick Finn:** Je répète que je ne peux parler au nom du gouvernement, mais je vais vous expliquer l'histoire du paiement.

Le paiement est effectué en fonction de l'exercice financier des États-Unis. En général, nous l'effectuons en mai. Nous ne l'avons pas encore effectué cette année. Certaines années, nous avons versé l'argent plus tôt, bien avant l'échéance, et d'autres années, après l'échéance. Nous avons certes l'intention de remplir notre engagement financier envers notre allié américain pour l'exercice en cours. Nous allons payer notre part.

Lisa, avez-vous quelque chose à ajouter?

**Mme Lisa Campbell:** Merci pour votre question.

J'ajouterais simplement que le gouvernement demeure déterminé à bâtir une armée plus souple, mieux équipée, tout en garantissant aux Canadiens la meilleure valeur. Ce partenariat, le PE et surtout le JSF, n'oblige pas le Canada à choisir un produit particulier. Il lui procure toutefois des avantages industriels lorsqu'il détermine ses exigences.

**M. Erin Weir:** Ce partenariat garantit-il des avantages industriels au Canada ou est-ce que cela nous maintient seulement dans l'équation pour de potentiels avantages industriels?

**Cam Patrick Finn:** En fait, c'est le deuxième cas. Il ne garantit pas d'avantages industriels pour le Canada. À ce jour, cependant, je dirais que grâce à nos investissements d'environ 300 millions de dollars, les avantages industriels accumulés pour le Canada avoisinent les 800 millions de dollars. Le Canada a une solide industrie aérospatiale. Si ma mémoire est bonne, elle est la cinquième plus importante au monde. Elle s'est donc très bien tirée d'affaire dans un régime de libre concurrence pour diverses composantes du F-35 et elle continue d'obtenir de bons résultats. À l'avenir...

Je vous demande pardon.

**M. Erin Weir:** Ne serait-il pas préférable de négocier des avantages industriels concrets et spécifiques pour ces contrats d'approvisionnement, au lieu de faire simplement partie d'un consortium qui peut obtenir des contrats ou non.



**Cam Patrick Finn:** Je suis désolé de répondre que cela dépend. Dans ce cas précis, en fait, si nous avons négocié... Il faut comprendre que ce programme est souvent perçu comme étant américain. Ce n'est pas le cas. Nous en avons conclu d'autres du même genre, comme celui sur les missiles Seasparrow, qui est un programme international regroupant de nombreux pays qui ont tous leur mot à dire dans le processus. La communauté internationale a choisi de ne pas avoir de contreparties directes. Fait intéressant, dans ce cas particulier, d'autres pays ont obtenu des retombées inférieures à leur investissement parce que le Canada a eu des retombées plus élevées que son investissement.

**Le président:** Vous avez moins d'une minute.

**M. Erin Weir:** D'accord.

Pouvez-vous mentionner brièvement les principaux types d'avions de combat envisagés pour remplacer le CF-18?

**Cam Patrick Finn:** Nous allons encourager l'engagement de l'industrie au processus et elle devrait également jouer un rôle. Nous avons tendance à dire: « Nous allons cibler uniquement les produits suivants ». Nous espérons que l'industrie et les fournisseurs internationaux manifesteront leur intérêt. Le résultat sera sans doute un amalgame des diverses propositions qui seront présentées, dont certains...

• (1600)

**M. Erin Weir:** Pouvez-vous en nommer quelques modèles que vous envisagez? Je ne vous demande pas une liste exhaustive.

**Mme Lisa Campbell:** J'aimerais préciser comment est structuré le processus d'approvisionnement gouvernemental. Le ministère de la Défense commence par déterminer la capacité dont il a besoin ainsi que ses exigences, puis il vient les présenter à Services publics et Approvisionnement Canada. Nous allons ensuite rencontrer les entreprises, voir ce qui est sur le marché et nous faisons des recommandations au gouvernement.

**Le président:** Merci.

Monsieur Drouin, allez-y.

**M. Francis Drouin (Glengarry—Prescott—Russell, Lib.):** Je vous remercie, monsieur le président.

Je voudrais revenir au processus d'approvisionnement et à la modernisation prévue. Si je me souviens bien, en 2012, dans le cadre du projet de véhicules de soutien moyen, il y a eu un problème avec la DP. À l'époque, le gouvernement a dû annuler le processus quatre minutes avant l'heure d'échéance de présentation des propositions. Ce qui me dérange, c'est le fait qu'on fait croire aux entreprises qu'elles peuvent faire affaire avec le gouvernement du Canada dans le domaine de l'approvisionnement militaire. Apparemment, cela nécessite l'approbation du Conseil du Trésor.

Pouvez-vous donner l'assurance au Comité que cela ne se reproduira plus et expliquer les mesures que le gouvernement a prises pour que cela ne se reproduise plus?

**Mme Lisa Campbell:** Je vais commencer et M. Finn pourra continuer.

Vous avez raison de dire que l'approvisionnement militaire attire beaucoup d'attention et d'intérêt, en partie parce nous essayons d'en faire beaucoup avec. Notre but premier est d'acheter le meilleur équipement pour nos Forces armées canadiennes. Nous essayons également d'en faire profiter l'industrie, de stimuler la concurrence et d'obtenir la meilleure valeur. Il y a de nombreux facteurs en jeu.

Une décision importante que nous avons prise et qui a grandement amélioré le processus, c'est de faire participer l'industrie dès le début

du processus pour nous assurer que le produit que nous voulions acquérir existait déjà. Quelles modifications faudra-t-il apporter au produit existant? Pouvons-nous l'acheter assez rapidement pour répondre aux besoins des forces? Ce facteur a été très important pour nous. En outre, M. Finn vous en parlera probablement, la commission indépendante d'examen des acquisitions de la défense nous aide à définir les exigences dès le début du processus, ce qui est très important pour nous. Cela nous donne une certaine garantie.

Par ailleurs, nous avons adopté une méthode beaucoup plus stratégique pour appliquer la proposition de valeur à tous les projets d'approvisionnement de la défense. J'en ai parlé dans ma déclaration d'introduction. Cela signifie que nous sommes très soucieux de faire en sorte que l'approvisionnement de la défense profite aux industries canadiennes.

Monsieur Finn, c'est à vous.

**Cam Patrick Finn:** Merci pour cette question.

Vous avez raison. Dans le cadre du projet des camions logistiques de taille moyenne, nous avons lancé une demande de propositions que nous avons dû annuler juste avant la date de clôture. Nous nous étions demandé si, en fonction des autorisations de dépenser en vigueur, telles que nous les interprétions, nous aurions pu amener le processus à terme en fonction de crédit additionnel que nous aurions pu demander. Nous avions des points de vue divergents; ceux qui ont estimé que le processus n'aurait pas pu aboutir l'ont emporté et nous avons alors décidé d'annuler la demande de propositions.

Depuis, nous avons abattu énormément de travail. Ma collègue, par exemple, vous a parlé du processus en deux temps. Nous nous sommes heurtés à des difficultés parce que, à cause d'une interprétation très étroite des exigences obligatoires, les soumissionnaires avaient glissé leurs renseignements financiers dans des soumissions énormes, renseignements qui, en plus, différaient légèrement d'une page à l'autre. C'est pour cela que nous avons dû écartier leur soumission.

Nous avons donc tiré un certain nombre d'enseignements de nos projets, comme celui que vous venez de décrire.

Et puis, nous avons un groupe consultatif des industries de la défense auquel Lisa et moi siégeons. Nous faisons également un certain travail du côté, par exemple, de la propriété intellectuelle. Nous collaborons étroitement avec les associations pour savoir exactement ce qui se passe. Notre ministre a lancé son examen de la politique en matière de défense. Il a posé des questions au sujet des approvisionnements en matière de défense, à l'intention de l'industrie et des Canadiens en général pour savoir ce que nous pourrions faire afin d'améliorer les choses, en plus de tout ce que nous avons déjà entrepris.

L'essentiel, dans tout cela, c'est que nous nous efforçons d'ouvrir le dialogue afin d'être au courant des pratiques exemplaires de l'industrie et de savoir où sont les pierres d'achoppement.

**M. Francis Drouin:** J'ai lu le discours de la ministre à CANSEC, dans lequel elle a parlé de coopération. Une des questions qui me reviennent souvent est celle de la différence de culture entre SPAC et le MDN, le premier ministre préférant les produits tout prêts et le second, le fait sur mesure. Que fait-on pour veiller à ce que, à l'échelon le plus bas, les gens collaborent davantage, dès le début? On trouve, je pense, la réponse dans le rapport du vérificateur général de 2012 au sujet du F-35. À l'époque, il avait dit que TPSGC, comme on l'appelait alors, n'avait pas été informé en amont du processus.

Ainsi, comment parvenir à améliorer la coopération entre SPAC et le MDN à un stade précoce?

• (1605)

**Cam Patrick Finn:** Merci beaucoup pour cette question.

Nous faisons désormais un certain nombre de choses. Par exemple, pour l'ensemble de nos grands projets, nous regroupons les employés affectés de SPAC, de la Défense nationale et d'ISDE. Ils travaillent ainsi ensemble, sous le même toit, et sont amenés à adopter un point de vue commun.

Je me dois de revenir sur votre premier commentaire, si vous me le permettez, plus précisément sur ce que vous avez dit à propos des solutions toutes prêtes par rapport à celles qu'il faut développer. Je dirais que nous sommes désormais davantage alignés. Dans toute la mesure du possible, nous préférons des produits militaires commerciaux. C'est indéniable. C'est ainsi que nous avons procédé dans le cas des C-130J et des C-17. Nous l'avons fait également pour les véhicules blindés légers. Nous l'avons fait pour tout un ensemble de matériels, car qui dit développement, dit risques supérieurs.

Au titre des autres modifications que nous avons jugées pertinentes dans le cas de la stratégie d'approvisionnement en matière de transport, nous avons, par exemple, mis sur pied un comité d'examen indépendant pour l'acquisition de matériel de défense qui, très tôt au début des processus, se penche sur les exigences et se charge de la fonction d'examen critique. Nous sommes en train d'essayer de mettre en place la fonction d'examen critique rigoureux. Nous sommes en train d'améliorer nos techniques d'établissement des coûts. Il faut dire que nous travaillons davantage de concert avec l'industrie et que celle-ci est en mesure de nous renseigner, collectivement, sur le genre de produits qu'elle a à offrir et à livrer. Je dois préciser que tout cela se déroule dans un esprit rassembleur, si je puis dire, afin d'essayer de faire concorder toutes nos actions.

**Mme Lisa Campbell:** Je suis d'accord avec cela. Nous travaillons en très étroite collaboration de façon officielle, à l'échelon des cadres supérieurs, dans le cadre d'équipes intégrées et nous le faisons pour tous nos ministères clients. Le MDN est le plus important, mais nous avons aussi la Garde côtière pour qui nous sommes un important acheteur.

Je dois préciser que nous sommes intéressés aux modèles en vigueur ailleurs dans le monde. Afin de nous assurer que le Canada ne traîne pas de l'arrière par rapport à ses concurrents, on regarde ce que nous achetons par rapport à la taille de notre pays, à la taille de nos forces armées. Nous nous comparons souvent à d'autres pays dans le monde pour être en mesure de faire de meilleures recommandations au gouvernement.

[Français]

**M. Francis Drouin:** Merci.

[Traduction]

**Le président:** Vous avez 30 secondes. Parviendrez-vous à poser une question et à obtenir une réponse?

**M. Francis Drouin:** Non, je vous remercie. C'est bien comme ça.

**Le président:** Merci beaucoup.

Nous allons entamer une série de questions de cinq minutes, à commencer par M. Blaney.

**L'hon. Steven Blaney:** Merci, monsieur le président.

J'ai écouté attentivement ce que vous avez dit et je n'ai entendu que des mots, que des coûts supplémentaires, que des bureaucraties

et des délais additionnels, mais pas de navires sortant des chaînes de production.

[Français]

Madame Campbell, j'aimerais revenir sur le Plan horizontal d'ingénierie et de gestion du programme. C'est une belle appellation compliquée. Ce qu'a dit essentiellement le représentant de la Garde côtière canadienne devant le Comité, c'est qu'il fallait investir dans la capacité du chantier maritime, recommencer à fonctionner et construire des navires.

Vous rendez-vous compte qu'il y a une totale contradiction entre l'esprit du programme et la loi fédérale qui interdit d'octroyer deux contrats et de payer deux fois la même chose? Nous vous avons donné notre confiance, et c'est également sa confiance que le gouvernement vous donne. Vous êtes responsables de nous livrer la stratégie. Vous disposez de l'expertise nécessaire, et nous avons des chantiers. Nous avons même une capacité excédentaire de 50 %, au Canada. Des chantiers sont prêts à construire des navires et à les livrer au cours des prochains mois.

Que se passe-t-il? Un empire bureaucratique se construit, des dizaines de millions de dollars se perdent et, au bout du compte, il n'y a pas de bateaux. En outre, les échanciers qu'on nous présente aujourd'hui manquent autant de réalisme que ceux qui nous ont été présentés par le passé.

**Mme Lisa Campbell:** Je vous remercie de la question.

Je vais vous donner quelques précisions.

J'aimerais réitérer mes propos de tout à l'heure: le contrat lié au Plan horizontal d'ingénierie et de gestion du programme n'a pas été utilisé pour les infrastructures. Ce sont vraiment des processus d'ingénierie...

**L'hon. Steven Blaney:** Je m'excuse, mais ce n'est pas ce que le fonctionnaire de la Garde côtière canadienne a dit devant notre comité, madame Campbell. Vous contredites totalement la justification qui a été donnée pour accorder ce contrat. Qui dit vrai, à ce sujet? Il y a une contradiction.

Des contrats ont été accordés selon le critère voulant que toute augmentation de capacité soit assumée par les propriétaires. Des chantiers qui s'étaient qualifiés ont été écartés. Or le système de pointage et l'argent du fédéral leur auraient peut-être permis de se qualifier et de construire les bateaux. Nous n'en serions peut-être pas à espérer des navires dont la construction est remise aux calendes grecques, madame Campbell.

**Mme Lisa Campbell:** Je vous remercie de la question.

Je veux aussi rappeler que le processus destiné à choisir les deux chantiers navals principaux était concurrentiel et que le vérificateur général, à l'époque...

**L'hon. Steven Blaney:** Absolument. En effet, il était concurrentiel, madame Campbell, mais laissez-moi terminer mon...

**Le président:** Monsieur Blaney...

**L'hon. Steven Blaney:** Je m'emporte un peu, monsieur le président.

• (1610)

[Traduction]

**Le président:** À l'ordre, monsieur Blaney.

Vous pourriez au moins permettre à Mme Campbell la possibilité de vous répondre, si vous le voulez bien.

[Français]

**L'hon. Steven Blaney:** Je vais laisser Mme Campbell terminer. Excusez-moi, monsieur le président. Comme le gouvernement, j'aime beaucoup la stratégie navale.

[Traduction]

**Le président:** Madame Campbell.

[Français]

**Mme Lisa Campbell:** J'aime beaucoup les débats. Dans une vie antérieure, j'étais plaideuse. Ce n'est pas un problème. Je suis habituée.

[Traduction]

**L'hon. Steven Blaney:** Excusez-moi.

[Français]

**Mme Lisa Campbell:** Si vous me le permettez, je vais continuer.

Le processus était concurrentiel et le vérificateur général, à l'époque, a dit que c'était juste, transparent et ouvert.

**L'hon. Steven Blaney:** Absolument.

**Mme Lisa Campbell:** Il est important de noter que deux chantiers navals ont été choisis pour la construction des grands navires. Or la construction des petits navires demeure concurrentielle, et...

**L'hon. Steven Blaney:** Un instant.

**Mme Lisa Campbell:** Permettez-moi de finir.

L'entretien des navires est aussi concurrentiel, ce qui veut dire...

**L'hon. Steven Blaney:** Oui, mais il n'était pas prévu que le gouvernement paie pour augmenter la capacité. L'octroi a été concurrentiel, mais cinq ou six ans plus tard, on donne de l'argent à un chantier pour qu'il augmente sa production. Ce n'est plus concurrentiel et on ne respecte plus ce qui avait été convenu.

Voici la question que je vous pose: comment se fait-il que vous ayez fait un plan horizontal qui est un subterfuge visant à augmenter la capacité d'un chantier?

J'aimerais que vous ou M. Finn répondiez à ma question.

**Mme Lisa Campbell:** Merci. Je répondrai encore une fois que cela ne constitue pas du tout un investissement destiné à l'infrastructure du chantier naval.

Comme je l'ai dit déjà, le fait que ces éléments soient concurrentiels contribue à l'expansion de l'industrie marine au Canada. Au fait, nous avons un engagement avec l'industrie pour l'entretien des navires de patrouille extracôtiers et de l'Arctique, dont le premier est présentement en construction dans le chantier naval, et pour les navires de soutien interarmées, qui seront en construction sous peu à Vancouver.

**L'hon. Steven Blaney:** Justement, revenons aux navires de soutien interarmées. Il doit y en avoir deux, mais ils ne sont pas encore construits. Trois autres navires doivent être construits à Vancouver. Il y a des délais. Or, vous me dites qu'en 2021, nous aurons tout à coup un brise-glace de classe polaire.

Vous rendez-vous compte que les Russes ont présentement 40 navires nucléaires en fonction et que nous avons le passage du Nord-Ouest ainsi que la souveraineté arctique à assurer? Vous nous présentez des échéanciers à la Walt Disney. Comme le dirait monsieur, on assiste à une conspiration de l'optimisme.

Êtes-vous en mesure de nous fournir des estimations révisées et réalistes qui vont tenir compte du fait que le prochain brise-glace ne sera probablement pas en fonction avant 10 ans, que nous aurons un

écart à combler entretemps et qu'une capacité excédentaire est disponible au Canada pour répondre à ce besoin?

[Traduction]

**Le président:** Malheureusement, madame Campbell, M. Blaney a épuisé tout le temps qui lui était alloué, mais vous pouvez peut-être répondre à la question de quelqu'un d'autre.

Madame Ratansi, pour cinq minutes.

**Mme Yasmin Ratansi:** Merci beaucoup et je vais d'ailleurs enchaîner sur cette question, mais dans la douceur.

**Mme Lisa Campbell:** Je vous en remercie.

**Mme Yasmin Ratansi:** Le plan du programme d'ingénierie horizontal remonte à l'époque du gouvernement conservateur, en 2014, et quand M. Blaney parle de la structure de gouvernance ou reproche les lourdeurs de la bureaucratie, il faut comprendre que cette gouvernance aurait dû être alors en place.

À propos des approvisionnements en matière de défense, vous avez dit que vous vouliez moderniser le processus, le rendre plus efficace. Le vérificateur général a parlé des structures de gouvernance et de reddition de comptes et de leur incidence sur les différents ministères, soit la Défense nationale, TPSGC, comme on l'appelait à l'époque, le Conseil du Trésor et, aujourd'hui, Innovation, Sciences et Développement économique.

Pouvez-vous nous citer quelques pratiques exemplaires nous venant d'ailleurs dans le monde? Les députés ont pour devoir de veiller à ce qu'il n'y ait pas de dépassement de coût dans le cas des contrats. Le vérificateur général n'a d'ailleurs pas mâché ses mots au sujet du F-35 en parlant de gabegie, de manque de compétence, de manque de consultation, de contrat réalisé en dehors du processus normal de passation.

Avez-vous des exemples de pratiques exemplaires en vigueur ailleurs dans le monde que vous aimeriez appliquer? Comment, dans l'avenir, allons-nous parvenir à améliorer l'efficacité de nos approvisionnements? Que faudra-t-il pour cela? Un peu de volonté politique?

**Mme Lisa Campbell:** Nous consacrons déjà pas mal de temps à apprendre d'autres pays partageant la même vision que nous et à échanger nos pratiques exemplaires. Dans certains cas, ils sont notre inspiration et dans d'autres, c'est l'inverse.

Je crois que nous allons accomplir beaucoup grâce à notre solution d'approvisionnement en ligne qui va nous permettre d'automatiser ce qui se fait actuellement manuellement. Nous disposerons ainsi de données agrégées qui nous permettront d'optimiser les investissements à l'échelon fédéral.

On ignore souvent que SPAC administre 12 % des contrats, mais 80 % des budgets contractuels. C'est ainsi que ça doit être. Cela veut dire que nos employés travaillent sur les dossiers les plus complexes.

Pour en revenir à votre question sur les approvisionnements en matière de défense, je dirais qu'on se retrouve davantage dans la réalité des approvisionnements complexes. L'achat d'une installation nucléaire, de vaccins, de ponts ou autres sont des marchés complexes présentant tous une caractéristique, le fait qu'il y a beaucoup d'inconnues. Des risques se rattachent à ces projets et il faut planifier en conséquence. Les chaînes d'approvisionnement mondiales sont complexes. Notre travail consiste à gérer tout cela.

Par ailleurs, nous avons constaté que les cycles de vie des approvisionnements sont de plus en plus courts. De plus en plus de budgets passent en soutien des services plutôt qu'en dépenses d'achat initial. La gestion de cet aspect des approvisionnements revêt une importance croissante. Nous constatons aussi que nous avons intérêt à avoir l'oeil sur la chaîne d'approvisionnement de nos preneurs principaux, tout autant qu'eux ont intérêt à le faire.

S'agissant des pratiques exemplaires, vous avez raison de dire que le modèle de prise de décisions au Canada est distribué. Cependant, en fonction de leurs lettres de mandat, notre ministre et le président du Conseil du Trésor doivent moderniser les approvisionnements et nous travaillons justement en étroite collaboration avec eux pour y parvenir.

Je vous ai parlé de notre solution d'approvisionnement en ligne. Nous sommes, en outre, en train de rationaliser nos contrats. Je suis avocat de formation et je sais que mes confrères disent parfois qu'à cause d'une certaine frilosité face au risque, il y a lieu de rajouter une condition ou une clause contractuelle. Au final, il faut avouer que nous nous retrouvons avec des contrats plutôt complexes. C'est aussi ce que nous disent les entreprises. Toutefois, et c'est intéressant, il leur arrive, à elles aussi, de craindre la prise de risque et de réclamer des contrats très complets. Il demeure que nous travaillons de plus en plus en étroite collaboration avec l'industrie afin de rationaliser tout ce qui convient de l'être et nous entendre sur certaines conditions. La question de la propriété intellectuelle est épineuse. Il arrive qu'elle soit invoquée au nom de la concurrence par de gros détenteurs de marché. Dans d'autres situations, le gouvernement se doit de négocier l'acquisition d'une partie de la propriété intellectuelle afin de pouvoir, plus tard, jouer de nouveau sur la concurrence et de tirer profit de l'innovation.

Nous faisons beaucoup pour moderniser, pour collaborer et pour rationaliser au maximum la fonction d'approvisionnement afin que le gouvernement en place, quelles que soient ses priorités stratégiques, puisse faire fond sur les retombées socioéconomiques associées aux approvisionnements, qu'il s'agisse d'un approvisionnement vert, de retombées pour les collectivités autochtones ou d'exploitation de la base industrielle canadienne.

Merci.

•(1615)

**Mme Yasmin Ratansi:** Merci.

J'ai lu un article en anglais intitulé « Fixing the defence procurement fundamentals » dans lequel l'auteur disait que la stratégie d'approvisionnement en matière de défense de 2014 fait l'impasse sur les pratiques exemplaires reconnues à l'échelle internationale et qu'elle augmente le risque de parvenir à de piètres résultats. Je me demande si cette stratégie existe encore ou si elle a été modifiée. S'agit-il d'une stratégie de pression ou d'attraction? Que peut-on faire à cet égard?

**Cam Patrick Finn:** Merci beaucoup pour cette question.

La stratégie en est encore dans sa phase de mise en oeuvre et elle a fait l'objet de consultation à l'échelle internationale. Je ne sais pas qui a signé l'article dont vous avez parlé, mais sachez que nous sommes en lien avec nos alliés internationaux, et cela de façon continue. La stratégie prévoit un certain nombre d'étapes et nous la mettons progressivement en oeuvre. Un grand nombre des éléments que nous avons abordés aujourd'hui, comme le comité d'examen indépendant des approvisionnements en matière de défense, les guides d'acquisition en défense, le processus en deux temps et l'établissement des coûts, découlent tous de la stratégie.

Nous sommes en train de la déployer. Beaucoup de ses éléments sont déjà en place. Toute la question des propositions de valeur, des retombées industrielles et technologiques, qui changent tout, découle de cette stratégie. Elle continuera d'évoluer dans le temps. Elle a fait l'objet de consultations poussées auprès de l'industrie dont nous avons voulu recueillir les avis et les réactions et elle est en phase de réalisation tandis que nous nous parlons.

**Le président:** Merci beaucoup.

Monsieur McCauley, vous avez cinq minutes.

**M. Kelly McCauley:** Merci.

Excusez-moi, madame Campbell, mais je veux revenir sur la question des navires. M. Muldoon a dit que l'argent que nous débloquons sera destiné à investir dans la capacité des chantiers navals, mais tout à l'heure vous avez indiqué qu'il ne devrait rien en coûter au contribuable.

En quoi est-ce que le fait d'investir dans ce programme, tandis que l'on dit très clairement que l'argent de l'État ne devra pas servir à des travaux d'infrastructure, en quoi donc le fait de débloquer de cet argent... Comment peut-on dire que cela ne nous coûtera rien? Et puis, pourquoi investit-on pour aider la capacité d'un chantier naval à construire des navires?

**Cam Patrick Finn:** Merci beaucoup pour cette question.

Je pourrai peut-être remettre les choses en perspective en vous parlant des projets en question. La stratégie avait pour objet de procéder projet par projet...

**M. Kelly McCauley:** Je m'en rends bien compte. Je ne veux pas être impoli, mais ce n'est pas cela qui m'intéresse... C'est fort simple. Nous ne sommes pas censés investir l'argent des contribuables dans des travaux d'infrastructure, mais, tout à l'heure, M. Muldoon nous a clairement dit que l'État allait investir des millions de dollars...

**Cam Patrick Finn:** Oui.

**M. Kelly McCauley:** ... dans Seaspan pour permettre à la société d'accroître sa capacité.

**Cam Patrick Finn:** Oui, sa capacité, mais pas ses infrastructures. C'est pour la capacité, de sorte que...

**M. Kelly McCauley:** Vous subtilisez à l'excès.

**Cam Patrick Finn:** Non, pas du tout. Absolument pas...

**M. Kelly McCauley:** C'est une question simple. Pour cette partie seulement, on parle de 10 millions de dollars et 40 autres millions sont prévus ailleurs, mais M. Muldoon affirme que près de 10 millions de dollars de fonds publics seront consacrés à ce projet tandis qu'il a été clairement précisé, depuis des années, que les fonds publics ne serviraient pas...

**Cam Patrick Finn:** Il s'agit des infrastructures du chantier naval, des projets eux-mêmes; c'est pour faire avancer le projet, et nous avons créé...

**M. Kelly McCauley:** C'est ce qui est écrit ici et l'argent servira donc à accélérer la réalisation du projet.

**Cam Patrick Finn:** Le chantier naval obtient ces fonds pour les projets. Il obtient de l'argent...

**M. Kelly McCauley:** Mais il n'est pas censé recevoir ces fonds...

**Cam Patrick Finn:** Non, il est censé obtenir des fonds pour accélérer la construction des navires...

**M. Kelly McCauley:** Bien, mais il ne s'agit pas de fonds supplémentaires devant permettre à ce chantier naval de monter en puissance.

•(1620)

**Cam Patrick Finn:** Effectivement, ce ne sont pas des fonds additionnels. Nous accélérons la production pour ne pas avoir à attendre...

**M. Kelly McCauley:** Êtes-vous en train de dire qu'il s'agit de paiements progressifs...

**Cam Patrick Finn:** Ce ne sont pas des paiements progressifs.

**Le président:** Excusez-moi de vous interrompre, encore une fois, mais pourrait-on au moins permettre... Vous n'êtes pas forcément d'accord avec la réponse...

**M. Kelly McCauley:** Bien sûr, ça va.

**Le président:** ... mais vous pourriez au moins permettre aux témoins de vous répondre.

**M. Kelly McCauley:** Comme nous commençons à manquer de temps, je ne voudrais pas revenir sur...

**Le président:** Nous allons finir par vraiment manquer de temps si nous continuons à nous interrompre. Monsieur Finn, pourriez-vous répondre en une minute?

**Cam Patrick Finn:** Oui, très rapidement, si j'y arrive, simplement pour dire qu'il ne s'agit pas d'infrastructures. Il ne s'agit pas non plus de paiements progressifs, l'idée étant de raccourcir le calendrier de production de ces projets et de les faire progresser de front. Sinon, le travail pourrait être inefficace dans chaque cas. Nous avons inventé une méthode pour faire avancer les projets de front, de sorte que les contribuables obtiennent un meilleur rendement sur l'investissement et que l'avancement des projets soit un succès pour le chantier naval dans le cadre d'un programme de construction maritime à long terme.

**Mme Lisa Campbell:** Monsieur le président, si vous me le permettez, je vais exprimer cela en langage clair, parce qu'il est ici question d'un principe fondamental en construction navale.

Habituellement, un chantier naval se spécialise dans la durée pour construire le même genre de navire et le ministère client paye d'entrée de jeu. Il demande que toutes les études de génie soient réalisées d'avance, pour le premier navire, et que les résultats soient ensuite appliqués aux autres navires produits afin de réaliser des gains d'efficacité.

Comme je l'ai dit au début, le contrat de construction que nous avons conclu avec le chantier naval de Vancouver portait sur de petites séries de production de types de navire différents — à raison de trois exemplaires, puis de deux, puis de trois fois un exemplaire — pour deux ministères clients. Nous avons d'emblée demandé que tout le travail d'ingénierie soit effectué sur les processus normalisés puis réappliqué sur chaque nouveau navire à construire. Ainsi, le Canada pourrait bénéficier de gain d'efficacité et de la normalisation apportée, et économiser de l'argent.

**M. Kelly McCauley:** Donc, nous payons pour économiser. Je vois.

En tout, combien allons-nous économiser en finançant ainsi le chantier naval? Jusqu'ici, nous sommes à quelque 70 millions de dollars. Combien de plus?

**Cam Patrick Finn:** Je crois que le contrat est d'une valeur de 40 millions de dollars. Il concerne, encore une fois, un travail qu'il aurait fallu réaliser plus tard de toute façon et sans doute à un coût plus élevé, donc il permet en fait de faire progresser les travaux prévus dans chacun de ces projets.

**L'hon. Steven Blaney:** Je veux bien, oui, mais ce à quoi on assiste, c'est à une hausse des coûts. Aucun coût lié à ces navires n'a diminué.

Monsieur le président, je ne suis pas vraiment satisfait des réponses reçues aujourd'hui. J'aimerais qu'on trouve le moyen d'avoir de meilleures explications du programme et une démonstration convaincante que cette stratégie assure une bonne utilisation des deniers publics.

**Le président:** Je vous en prie, monsieur Blaney. Je peux vous assurer que ces témoins seront encore devant nous pendant près d'une heure, ce qui vous laisse amplement le temps de poser d'autres questions, peut-être d'une autre manière.

Nous allons maintenant donner la parole à M. Whalen.

**M. Nick Whalen (St. John's-Est, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Je vous remercie tous d'être là aujourd'hui.

Nous avons constaté tant dans le rapport que nous a remis Services partagés Canada que possiblement dans le Plan horizontal d'ingénierie et de gestion du Programme que le gouvernement précédent avait crû, à tort, pouvoir sous-traiter la maîtrise de l'ouvrage par son ministère, peut-être en ne dotant pas du personnel approprié les postes aux différents échelons de la fonction publique, et les relations avec les ingénieurs et autres professionnels faisant partie de la chaîne d'approvisionnement.

J'aimerais que vous m'expliquiez un peu en quoi consiste le Plan horizontal d'ingénierie et de gestion du Programme, comment vous communiquez avec les fournisseurs en rapport avec le programme, si oui ou non vous aviez les ressources humaines appropriées et le budget nécessaire de votre côté et quelles mesures auraient permis de corriger cette erreur.

**Mme Lisa Campbell:** Je vous remercie de me poser la question, monsieur le président.

Comme je l'ai dit au départ, le Canada n'a construit aucun navire depuis 30 ans, par conséquent les chantiers navals devaient moderniser leurs installations à leurs frais et le gouvernement, soit Services publics et Approvisionnement Canada et les ministères clients, devait acquérir et gagner de l'expérience dans ce domaine. Nous avons une main-d'oeuvre vraiment impressionnante qui est spécialisée dans les approvisionnements complexes.

Un approvisionnement complexe dans le secteur maritime, surtout si vous voulez éviter les cycles d'expansion et de ralentissement, et c'est un principe important, constitue le motif central d'une stratégie nationale de construction navale, afin d'essayer d'assurer la continuité du travail, les économies d'échelle et l'application des apprentissages. Il faut donc une solide chaîne d'approvisionnement et une forte base industrielle. Une grande partie est située au Canada et vous vous approvisionnez en bonne partie à l'étranger pour des raisons d'optimisation des ressources.

Ce qui est notable, c'est que cette capacité n'a cessé de croître et qu'en fait, maintenant, d'autres pays viennent s'instruire auprès de nous. Ils savent qu'on y travaille depuis à peu près deux ans. Ils nous interrogent sur les défis et les perspectives d'avenir.

On aurait peut-être dû insister au départ sur le fait qu'il y aurait une période de rodage et faire part des défis que pose la construction en partant de zéro, des défis que posent l'embauche et la formation du personnel et le louage de services professionnels pour faire ce travail, de la nature du milieu maritime, de son mode de fonctionnement et du fait qu'il faut acheter les articles à long délai de livraison avant même que le navire ne soit construit afin de les avoir à temps pour assurer une production continue sur le chantier.

•(1625)

**M. Nick Whalen:** Au-delà de cela, quelles mesures avez-vous prises au cours des six derniers mois, depuis que la construction des navires a commencé, pour vous assurer que les communications se feront aux échelons appropriés entre votre organisation et les fournisseurs afin que non seulement ces derniers rendent des comptes et répondent aux normes de rendement que vous leur avez fixées, mais qu'à l'intérieur de votre propre organisation vous sachiez également que vos propres employés sont en mesure d'atteindre leurs objectifs de rendement et de respecter la reddition de comptes?

**Mme Lisa Campbell:** Nous sommes présents sur le chantier. Nous sommes intégrés à la supervision du programme de construction et aux relations avec les fournisseurs. La gouvernance est soutenue. Je vous assure que nous trois nous réunissons très souvent avec les chantiers navals. Nous étudions le programme de travail, l'évolution des travaux. Nous discutons des secteurs de risque et nous sommes sans cesse en train de planifier à long terme parce que c'est ainsi que doivent être dirigés les programmes de construction navale. Nous regardons chaque mois du calendrier de production et nous regardons également les coûts.

Monsieur Hutchison, voulez-vous ajouter quelque chose?

**M. Jeffery Hutchinson:** Oui, s'il vous plaît.

La présence sur le chantier est à mon avis un élément vraiment important et je vais être très précis à cet égard. Nous avons un gars qui a navigué pendant 30 ans pour la Garde côtière à titre de chef mécanicien. Il sait ce qu'on fait et comment nous le faisons. Il sait comment fonctionnent ces navires. Il sait dans quel environnement ils fonctionnent et il sait comment il faut les construire pour qu'ils accomplissent leurs missions.

Plus tôt, j'ai parlé de l'importance d'intégrer les apprentissages. Je vais vous donner un exemple très précis du résultat immédiat qu'entraîne le fait d'avoir des surveillants sur place. Lorsqu'ils ont commencé à couper l'acier sur le premier navire, nous voulions que certaines choses soient faites différemment afin d'améliorer la qualité de certaines découpes. La construction du deuxième navire est rendue aux mêmes étapes. Nous constatons une grande amélioration et nous savons que c'est dû aux entretiens avec les surveillants de ce chantier. Cette présence a rassuré pendant toute la construction, en fait. Le processus est peaufiné. Nous voyons le tout prendre forme en raison de notre expertise qui nous autorise à dire si le produit répond aux besoins de la Garde côtière, ou non.

**M. Nick Whalen:** Je suis heureux d'apprendre que l'amélioration est constante. J'espère que ça continuera ainsi.

Je vous remercie.

**Le président:** Je vous remercie beaucoup.

Monsieur Weir, c'est à vous, mais malheureusement, votre intervention est limitée à trois minutes.

**M. Erin Weir:** Je vous remercie.

Bien que je ne m'intéresse pas autant à la construction navale que M. Blaney, j'ai tout de même quelques questions à ce sujet.

L'approvisionnement en matière de défense est plutôt opaque. Le nouveau gouvernement promet une plus grande transparence. Dans ce contexte, je me demandais si vous pouviez expliquer la décision de cesser de fournir les estimations initiales du coût des travaux de construction navale.

**Mme Lisa Campbell:** Voilà une excellente question. Je vous en remercie.

C'est intéressant. Nous avons engagé un gentleman pour qu'il conseille le gouvernement. Il s'appelle Steve Brunton. Il habite le Royaume-Uni. Il s'est interrogé sur ce qui poussait le Canada à agir ainsi. Il nous a demandé pourquoi nous publions des prévisions budgétaires avant d'avoir en main quelque donnée sur le coût, avant d'avoir une petite idée des risques, avant de savoir ce qui se concrétisera et quelles seront les économies d'échelle possibles, ce qui pourrait nuire à notre position de force en tant que négociateur. À son avis, c'était en fait une attitude irresponsable que de se conduire ainsi, alors qu'une approche beaucoup plus responsable voudrait que vous ne dévoiliez les budgets qu'une fois conclu le marché avec l'entreprise avec laquelle vous allez faire affaire.

Je me tourne vers M. Finn et M. Hutchison pour les inviter à prendre la parole à ce sujet.

**Cam Patrick Finn:** Je vous remercie beaucoup.

Tout spécialement, tel qu'indiqué, ces sommes correspondent au budget prévu pour des achats dans un avenir lointain. Si vous regardez la plupart de nos projets, le navire de patrouille extracôtier et de l'Arctique qui est en construction, le navire de soutien interarmées et le pétrolier ravitailleur d'escadre intérimaire dont s'occupe Davie, toute cette information est du domaine public. Nous continuons d'agir ainsi.

Lorsqu'il y a des choses que l'on continue de développer, nous reconstituons une réelle expertise dans ce secteur en tentant d'éviter le piège de diffuser des ordres de grandeur trop généraux trop tôt.

**M. Erin Weir:** D'accord, mais sur le plan de la transparence, ne serait-il pas préférable de fournir une information incomplète plutôt que rien du tout?

**Cam Patrick Finn:** Encore une fois, peut-être, mais en fait la question est de savoir ce qu'on essaie de faire, soit d'attendre réellement d'obtenir de l'information qui traduit ce que nous faisons et acquérons effectivement.

Prenons les navires de combat canadiens: nous avons un maître d'œuvre, le chantier naval, et un ensemble de besoins. Franchement, pour savoir à quoi ressemblera le produit fini, il nous reste du travail à faire. Nous nous approchons rapidement de la réponse.

Nous voulons simplement nous assurer que nous avons du concret avant d'en parler.

•(1630)

**M. Erin Weir:** Même si c'est la bonne conduite à tenir, pouvez-vous nous expliquer pourquoi la ministre a décidé de l'annoncer à l'industrie au CANSEC au lieu d'attendre sa comparution devant le comité ou au Parlement?

**Mme Lisa Campbell:** C'est une évolution intéressante, puisque le Canada apprend dans les prévisions budgétaires qui pourraient devoir être rajustées peu à peu quel est le meilleur moyen de réaliser ce genre de travail pour de longs projets complexes. On estime de plus en plus qu'il est préférable d'avoir des données solides. C'est basé sur l'expérience réelle. Vous avez une meilleure idée des coûts et le budget est simplement plus solide.

Aussi, le point que je souligne est important. En tant que personne chargée de l'approvisionnement à l'échelle fédérale, je préférerais que l'industrie ne sache pas quelle est la somme d'argent à ma disposition. Vous pouvez fixer un plafond pour les inciter à vous faire leur meilleure offre, mais, réellement, attendre que le contrat soit signé montre une attitude plus responsable.

**Le président:** Je vous remercie beaucoup.

Nous allons reprendre les interventions de sept minutes.

Monsieur Drouin, c'est votre tour.

**M. Francis Drouin:** Je vous remercie, monsieur le président.

Je sais que le navire prend l'eau depuis quelques années, mais nous bouchons les trous. Pour revenir au Plan horizontal d'ingénierie et de gestion du Programme, quand a-t-on signé le contrat?

**Mme Lisa Campbell:** En 2014.

**M. Francis Drouin:** Il a été signé en 2014

**Mme Lisa Campbell:** Oui.

**M. Francis Drouin:** Est-ce que c'est un contrat fondé sur la tâche?

**Mme Lisa Campbell:** En effet.

**M. Francis Drouin:** Pouvez-vous nous expliquer cela?

**Mme Lisa Campbell:** Il a été signé en 2014. Je signale que j'occupais un poste différent à ce moment-là.

**M. Francis Drouin:** D'accord.

**Mme Lisa Campbell:** Ce sont là toutes des choses que j'ai apprises et mes collègues qui sont là l'ont mis en place à ce moment-là, parce que, comme l'a indiqué M. Finn, le genre de construction à Vancouver était compliqué, de petites productions de différents types de navires destinés à deux ministères.

On nous avait recommandé à l'époque de laisser tomber les méthodes standards pour tous ces bâtiments, d'élaborer les méthodes dès le départ et de s'assurer qu'elles soient présentes dans tous les bâtiments, de sorte que les choses ne soient pas réinventées, de sorte qu'il n'y ait pas de variances. Nous avons trouvé le meilleur moyen d'effectuer ce travail dès le lancement du programme de construction.

Comme M. Hutchison l'a affirmé avec éloquence, et plusieurs navires de son groupe sont construits sur la côte Ouest, ça montre que le gouvernement aborde la question sous l'angle d'un programme de travail plutôt que projet par projet.

Les programmes de construction navale dans le monde nous ont appris que l'un des risques, lorsque chaque projet est traité séparément, c'est que l'on crée un cycle d'expansions et de ralentissements au chantier. Nous nous efforçons d'éviter cela afin de montrer que nous sommes un client de ce chantier le plus possible.

Monsieur Hutchison, voulez-vous ajouter quelque chose?

**M. Jeffery Hutchinson:** Le cycle d'expansion et de ralentissement existe autant dans le secteur privé que dans le secteur public, lorsqu'il est question de construction navale. Peut-être que c'est plus

accentué dans le secteur public parce que nous construisons des navires de services spécialisés. Nous cherchons peut-être ce qui est disponible dans le commerce pour la construction d'un bâtiment militaire, mais militaire et utilitaire, ce n'est pas la même chose. Lorsque vous construisez un navire scientifique qui sillonnera les eaux canadiennes, les besoins ne sont pas les mêmes que ceux d'un navire scientifique pour les Caraïbes, pour vous donner un exemple frappant.

En réalité, nos besoins sur le plan scientifique sont effectivement très différents de ceux des États-Unis. Lorsqu'il faut exécuter tout ce travail d'ingénierie initial, le défi consiste à connaître ses besoins, à s'assurer que le produit répondra à ces besoins et à ne pas laisser cette liste de besoins s'allonger. Vous ne permettez pas que votre navire soit personnalisé au lieu d'être le lieu de travail dont vous avez besoin.

Le contrat d'exécution du Plan horizontal d'ingénierie et de gestion du Programme nous aide à niveler les périodes creuses ou intensives que tout ouvrage crée lorsqu'on passe d'une petite production de navires hauturiers de recherches halieutiques à celle de navires hauturiers de recherches océanographiques, de navires de soutien interarmées ou de navires de classe polaire. Vous pouvez avoir un pic de travail suivi d'une baisse parce qu'il faut faire du travail en amont. Le but ici est d'aplanir le tout.

**M. Francis Drouin:** Selon le principe d'un contrat avec autorisation de tâches, chaque étape vous est signalée et vous approuvez alors chacune des tâches prévues à cette étape. À quelle tâche en sommes-nous?

**Cam Patrick Finn:** Pour revenir à votre question de départ, la nature d'un contrat fondé sur les tâches signifie que ce n'est pas un contrat d'une valeur totale de 40 millions de dollars. Cette somme est un plafond. Chaque tâche contenue dans une parcelle de travail fait l'objet de négociations sur le plan individuel et c'est l'État qui décide de ce qu'il veut voir fait. Par exemple, le dessin du navire de soutien interarmées a été trouvé dans le commerce.

**M. Francis Drouin:** D'accord.

**Cam Patrick Finn:** Ce que ça nous permet de faire, étant donné qu'il s'agit d'un plan horizontal et qu'il n'y a pas encore de commande pour construire un navire de soutien interarmées car on en apprend sur certaines composantes des navires hauturiers de recherches halieutiques, c'est que nous pouvons leur confier immédiatement la tâche d'examiner la conception du navire de soutien interarmées dans le même secteur. Nous pouvons réduire les coûts et faire progresser une partie du travail. Des tâches libres mais non consécutives peuvent être ouvertes en même temps, mais elles représentent des choses que l'État veut que l'on fasse. Elles ne sont pas des choses sur lesquelles le chantier naval peut faire travailler.

● (1635)

**Mme Lisa Campbell:** Pardon, à ce sujet-là, la formule des tâches ou la façon de faire les choses nous permet de limiter les coûts. Comme l'a dit M. Finn, il y a une quantité illimitée d'argent disponible. Le contrat entre en vigueur et nous l'utilisons uniquement pour négocier et convenir du travail à faire.

**M. Francis Drouin:** Quelle est la dernière fois que l'État a autorisé une tâche?

**Mme Lisa Campbell:** Ce serait en octobre 2015.

**M. Francis Drouin:** M. Blaney était ministre à l'époque, si je ne me trompe. Vous aviez l'occasion de poser des questions à ce moment-là et vous ne l'avez pas fait?

**L'hon. Steven Blaney:** Croyez-moi, je l'ai fait.

**M. Francis Drouin:** Combien de temps encore, monsieur le président?

**Le président:** À peu près deux minutes.

**L'hon. Steven Blaney:** J'ai d'autres questions, si vous m'abandonnez le micro, monsieur Drouin.

**M. Francis Drouin:** Je voudrais revenir à la Commission indépendante d'examen des acquisitions de la Défense. Pour quelle raison l'avait-on créée?

**Cam Patrick Finn:** Merci beaucoup d'avoir posé cette question.

En menant plusieurs projets — et cela dépendait un peu de la perception et un peu de la réalité de certains besoins militaires, de leur description, de la spécification d'un produit particulier et de leur surestimation —, l'industrie nous disait parfois qu'il était impossible de répondre à l'ensemble de nos besoins. Une des difficultés que causent les réactions de l'industrie... je vous dirai franchement que nous y voyons une masse industrielle informe, un grand nombre d'acteurs qui se battent entre eux pour obtenir le travail. Parfois les entreprises acceptent une requête qui ne correspond pas à leur production. Nous cherchions un moyen d'examiner indépendamment et directement les besoins militaires, alors nous avons créé cette commission. Elle se compose de représentants de divers secteurs industriels, d'un ancien sous-ministre adjoint des SPAC, d'un sous-ministre qui a été officier de marine, d'un professeur d'université capable d'examiner, pour notre ministre, toutes les exigences obligatoires de haut niveau pour vérifier si elles sont réalistes et atteignables, justifiées, conformes aux politiques et si elles ne découlent pas du fait que la Défense crée une nouvelle politique après avoir observé ce que font nos alliés.

C'est l'une de nos pratiques exemplaires. Auparavant, quand nous parlions de réforme des acquisitions de la Défense, cette commission était l'une des pratiques que nous avions observées chez nos alliés. Nous en voyons déjà l'efficacité. Elle relève directement du ministre et lui présente des rapports exclusifs sur les besoins de tous les grands projets. Nous remarquons déjà les avantages et les économies que nous retirons de cet examen préliminaire, que nous aurions autrement effectué bien plus tard. Nous menons souvent cet examen au moment de lancer une DP quand l'industrie commence à buter et que nous devons aller de l'avant. C'est pourquoi nous l'avons créée, et c'est ce qui explique son efficacité.

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

Est-ce que j'ose le dire? Monsieur Blaney, nous passons à la deuxième ronde, et vous avez sept minutes s'il vous plaît.

[Français]

**L'hon. Steven Blaney:** Merci beaucoup, monsieur le président.

Je voudrais saluer mon collègue M. Drouin et lui dire qu'il me donne l'occasion de préciser que la stratégie navale est évolutive.

Lorsque nous avons réalisé qu'il y avait un problème lié à l'échéancier des navires, nous avons pris la décision d'augmenter la capacité de production en incluant un troisième chantier, afin de répondre aux besoins, dans ce cas, de la Défense nationale. Il est urgent que l'on s'occupe de ces deux navires de ravitaillement, car on sait que l'un d'eux a brûlé et que la coque de l'autre a fendu.

L'état de notre flotte est très préoccupant. Je vous invite, chers membres du gouvernement, à poser les gestes responsables et nécessaires pour assurer notre souveraineté dans l'Arctique grâce à la Garde côtière canadienne et à la Marine royale canadienne.

La stratégie navale est donc évolutive. C'est exactement ce qu'on nous présente cet après-midi. Par contre, on doit respecter les règles

du jeu initiales. Ma prétention est que votre Plan horizontal d'ingénierie et de gestion du programme a induit un parti pris dans la stratégie. Par conséquent, on n'a pas comparé des pommes avec des pommes et on n'a pas mis les chantiers sur un pied d'égalité au moment où le contrat a été accordé.

J'aimerais revenir sur les échéanciers. Madame Campbell, j'aimerais que nous nous concentrions sur les navires non destinés au combat. J'ai ici une liste impressionnante de navires. Il est entre autres question de la construction de trois navires hauturiers de recherche halieutiques. Pouvez-vous me dire quel est l'état d'avancement des navires hauturiers de recherches halieutiques?

• (1640)

[Traduction]

Dans notre jargon, nous les appelons des NHH, si je ne me trompe pas.

[Français]

**Mme Lisa Campbell:** Je les vois souvent quand je suis au chantier naval.

[Traduction]

**L'hon. Steven Blaney:** Ils sont en construction.

[Français]

**Mme Lisa Campbell:** Cependant, je vais demander à mon collègue M. Hutchinson de vous répondre, car c'est lui qui est responsable de cela.

[Traduction]

**M. Jeffery Hutchinson:** La construction du premier NHH, navire hauturier de science halieutique, a commencé en juin 2015. Ce navire se compose de 37 blocs...

**L'hon. Steven Blaney:** Oui, je sais.

Quand est-ce que le premier sera prêt?

**M. Jeffery Hutchinson:** On prévoit qu'il sera livré en octobre 2017.

**L'hon. Steven Blaney:** Donc en 2017.

C'est la première série de navires. Ensuite nous avons les NHRO, qui sont des navires de la Garde côtière canadienne, n'est-ce pas?

**M. Jeffery Hutchinson:** C'est ça.

**L'hon. Steven Blaney:** Puis nous passons à la marine, le NSI. Quand j'ai été élu, nous parlions du NSI, et il semblerait que nous en discutons encore. Combien de temps faut-il pour en construire un?

Je crois que je ferais mieux de laisser M. Finn, de la Défense, répondre à cette question.

[Français]

**Cam Patrick Finn:** Merci beaucoup de la question.

[Traduction]

Nous avons déjà lancé l'acquisition des matériaux. Nous avons commencé par ceux dont la livraison se fera attendre, et nous poursuivrons l'acquisition cet automne. Nous nous hâtons de la terminer. Dans ce cas-ci...

[Français]

**L'hon. Steven Blaney:** C'est correct d'acheter des équipements, mais la construction va commencer une fois qu'on aura fini les trois navires de recherches halieutiques ainsi que le navire de la Garde côtière canadienne.

Selon votre échéancier actuel, à quelle date cela mène-t-il?



**Cam Patrick Finn:** J'aimerais préciser qu'on ne doit pas attendre d'avoir complété un bateau pour commencer le suivant.

**L'hon. Steven Blaney:** Il y a quand même une question de capacité. Il y a des cales sèches.

Quelle est la date?

**Cam Patrick Finn:** À la fin de 2017 ou au début de 2018, on commencera la construction du premier bateau.

**L'hon. Steven Blaney:** Combien de temps prendra la construction?

**Cam Patrick Finn:** Trois ans.

**L'hon. Steven Blaney:** Cela prendra trois ans pour le premier bateau. Les deux autres seront-ils faits en série?

**Cam Patrick Finn:** Oui, en série, mais encore une fois, il faut...

**L'hon. Steven Blaney:** Si cela prend trois ans, cela donne 2017-2020, 2020-2023. Voyez-vous, ici...

**Cam Patrick Finn:** Excusez-moi de vous interrompre, monsieur Blaney, mais je dois dire qu'un an après avoir commencé la construction du premier navire, on commencera le deuxième. C'est comme dans le cas des trois navires de la Garde côtière canadienne: deux sont présentement en construction.

**L'hon. Steven Blaney:** D'accord.

Dans la stratégie pour les navires de soutien interarmées, quel était l'échéancier initial pour livrer le premier de ces navires?

**Cam Patrick Finn:** Je n'ai pas la date devant moi. Je m'en excuse.

**L'hon. Steven Blaney:** Souvent, on oublie les dates, et finalement elles se décalent dans le temps.

Cela nous amène au brise-glace.

Selon un calcul rapide, on est rendu à 2022-2023. On est en 2016. Il y a donc un écart de six ans. Selon moi, l'écart sera de 10 ans, si je me fie à votre moyenne de livraison de bateaux. C'est la raison pour laquelle on demandera au gouvernement comment on pourra combler cet écart.

Présentement, on a un brise-glace, le *Louis S. St-Laurent*, qui fonctionne à la vapeur. Avez-vous prévu mettre ce navire à niveau à court terme? C'est le seul brise-glace qu'on a au Canada et je crois qu'il a été construit quand j'avais deux ans.

[Traduction]

**M. Jeffery Hutchinson:** Comme vous l'aurez remarqué, les plans du chantier naval de Vancouver contiennent un brise-glace. On a annoncé le financement de...

**L'hon. Steven Blaney:** Nous venons de parler de cela. Nous avons dit de 2021 à 2023. Je dis [Note de la rédaction: difficultés techniques], donc il y a là un écart.

Quand envisagez-vous de moderniser notre seul et très vieux brise-glace, le *Louis S. St-Laurent*?

**M. Jeffery Hutchinson:** J'ai les dates des projets de prolongement de durée de vie des navires. Un instant, je vais les trouver.

En termes généraux, nous avons un plan de prolongation de durée de vie de notre flotte de brise-glaces.

**L'hon. Steven Blaney:** Il y a aussi le *Hudson*, je crois, qui subira une réfection, mais c'est plutôt un navire de recherche océanographique.

**M. Jeffery Hutchinson:** Exactement. Ce n'est pas un brise-glace.

**L'hon. Steven Blaney:** À quelle classe polaire le *Hudson* appartient-il?

**M. Jeffery Hutchinson:** Je n'ai pas ce chiffre avec moi.

**L'hon. Steven Blaney:** D'accord.

Pour en revenir au *Louis S. St-Laurent*, c'est un navire de classe polaire 2, n'est-ce pas?

**M. Jeffery Hutchinson:** Oui.

**L'hon. Steven Blaney:** Notre pays n'a aucun brise-glace qui puisse briser la glace toute l'année quand nous en avons besoin, n'est-ce pas?

**M. Jeffery Hutchinson:** Le *Louis S. St-Laurent* n'est pas considéré comme un navire à utiliser tout l'hiver.

**L'hon. Steven Blaney:** Alors il n'est pas de classe polaire 1. Les Russes adoreraient nous entendre, cet après-midi.

Je crois que nous devrions aller à huis clos, monsieur le président.

**Le président:** Continuez, monsieur Blaney. Vous avez une demi-minute.

**L'hon. Steven Blaney:** En ce qui concerne le *Louis S. St-Laurent*, j'aimerais que vous me donniez la date prévue pour sa réfection. La Garde côtière a besoin d'au moins un peu de capacité.

**M. Jeffery Hutchinson:** La prolongation de la durée de vie du *Louis S. St-Laurent* est prévue pour 2019.

**L'hon. Steven Blaney:** Pensez-vous que le *Louis S. St-Laurent* sera encore en état de flotter d'ici à 2019?

● (1645)

**M. Jeffery Hutchinson:** Absolument, il n'y a aucun doute là-dessus.

Le *Louis S. St-Laurent* est un navire sécuritaire, il est extrêmement bien construit. Il approche de la fin de sa vie opérationnelle, mais lorsque nous aurons prolongé sa durée de vie, il nous servira encore pendant plusieurs années.

**L'hon. Steven Blaney:** Il a probablement été construit dans l'un des meilleurs chantiers navals canadiens.

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

Monsieur Weir, vous avez sept minutes, s'il vous plaît.

**M. Erin Weir:** Les dirigeants de la société Lockheed Martin déclarent en public qu'ils n'arrivent pas à obtenir un rendez-vous avec le gouvernement pour parler du F-35. Je me demande si c'est vrai, et dans l'affirmative, pourquoi?

**Cam Patrick Finn:** Je ne peux pas vous répondre au nom du gouvernement. Mais je peux vous dire, puisque j'ai collaboré au programme des F-35, que certains de mes collaborateurs travaillent au bureau du programme mixte. Nous avons aussi des fonctionnaires qui assument des rôles essentiels, par exemple dans l'organisation du président-directeur général, et qui surveillent le volet international de ce programme. Les représentants de Lockheed Martin rencontrent régulièrement ces fonctionnaires. Je vous dirai par exemple que la semaine dernière ou celle d'avant, il y avait au salon de CANSEC de nombreux exposants qui vendent des avions de chasse. J'en ai rencontré un grand nombre. Ils viennent régulièrement nous voir en visite officielle.

**Mme Lisa Campbell:** J'ajouterai que dans le cadre de mes fonctions, je rencontre souvent des représentants de la société Lockheed Martin et d'autres grands fournisseurs. Nous avons aussi l'Association des industries aérospatiales du Canada dont plusieurs représentants sont membres de notre Comité consultatif de l'industrie de défense.

Nous consultons régulièrement l'industrie de façon officielle. Cela fait partie de nos tâches quotidiennes.

**M. Erin Weir:** Merci.

J'ai été surpris d'entendre M. Finn et M. Hutchinson dire que l'acquisition militaire dépend beaucoup de ce qui est disponible sur le marché. Bien que vous sembliez dire que l'on n'a pas encore pris de décision au sujet de l'acquisition du Super Hornet, je soulignerai qu'il se trouve au cœur des raisons que donne la société Boeing pour appuyer cette acquisition.

Considérez-vous la disponibilité du Super Hornet dans le marché comme une raison majeure d'acquiescer cet aéronef?

**Cam Patrick Finn:** Je dirais que c'est un des facteurs d'appui. Certains de nos alliés l'ont acheté et l'utilisent, comme tout autre aéronef.

Mais quand nous parlons de disponibilité sur le marché, soulignons qu'un élément crucial d'une telle acquisition serait, comme nous le disons dans notre jargon, les éléments de marge, ou la possibilité d'améliorer le produit, d'y apporter des modifications et des mises à niveau. La maturité à l'achat est un facteur important, mais il y en a beaucoup d'autres. L'interopérabilité, le prix, la possibilité d'apporter des mises à niveau, ce sont tous des facteurs essentiels dont nous tenons compte en approvisionnement.

**M. Erin Weir:** Dans le cadre de ces facteurs, est-ce que le gouvernement a établi des critères pour l'acquisition d'un nouveau CF-18?

**Cam Patrick Finn:** Je le répète, aucune décision n'a encore été prise. Nous continuons à fournir des renseignements sur cet aéronef, mais on ne nous a pas donné le feu vert, je dirais, qui nous inciterait à examiner en plus de détail les critères d'évaluation, la pondération et les notes. Nous le ferons plus tard dans le cadre de ce processus.

**M. Erin Weir:** Parlant du processus, si le gouvernement avait décidé de lancer un processus concurrentiel, aurait-il été réaliste de le lancer au cours de ces sept derniers mois?

**Cam Patrick Finn:** Toutes les capacités dont nous parlons, qu'il s'agisse d'avions de chasse ou de navires, dépendent de décisions dont les effets s'étendront sur un demi-siècle. Les avions de chasse que nous acquerrons au cours de ces 10 prochaines années voleront ensuite pendant 30 ans, sinon plus. Il est donc crucial d'obtenir les bons renseignements, de bien les comprendre, de comprendre les coûts de cycle de vie ainsi que de nombreux facteurs extrêmement complexes.

Pour répondre à la question que vous avez posée tout à l'heure sur les budgets, il est crucial de réunir tous les renseignements possibles. Je crois que notre ministre nous a expliqué qu'il allait procéder à cet achat, mais qu'il allait le faire extrêmement prudemment avec toute l'information disponible.

**M. Erin Weir:** Je suis entièrement d'accord. À mon avis, c'est pourquoi il est important de lancer un processus concurrentiel ouvert et transparent. Nous voulons acquiescer des aéronefs qui fonctionneront bien pour nos forces armées tout en offrant une bonne valeur aux contribuables canadiens. Il me semble que pour mener à bien ce processus dans son intégrité, nous devrions le lancer aussitôt que possible.

Je me demande si vous pourriez nous suggérer une raison pour laquelle le gouvernement n'a pas lancé ce processus depuis son élection.

**Cam Patrick Finn:** Je le répète, je ne peux pas parler au nom du gouvernement; je ne peux qu'affirmer que je respecte son processus de prise de décisions. Je peux vous dire que ce dossier est actif au ministère, que le ministre nous pose beaucoup de questions très précises et justes et que nous recueillons beaucoup de renseignements pour lui. Cette acquisition est complexe, et nous nous efforçons tous de la mener à bien.

• (1650)

**M. Erin Weir:** Je voudrais en savoir plus sur les antécédents du consortium des F-35. Pouvez-vous nous dire quand il a été créé et nous parler un peu de son évolution?

**Cam Patrick Finn:** J'ai un peu d'information à ce propos. Je vous ferai part de ce que je sais.

Il suit un modèle que nous avons utilisé en faisant d'autres acquisitions à l'étranger. Je connais très bien celle du Seasparrow menée par l'OTAN, que nous avons menée à l'étranger à partir des États-Unis et sous l'égide de l'OTAN, dans ce cas particulier. Plusieurs nations y ont pris part. Cela remonte aux années 1970.

Ce modèle se déroule en trois phases. La première est ce que nous appellerions une phase d'analyse des options. Elle a commencé il y a un peu plus de 10 ans — de nouveau, excusez-moi de ne pas avoir les dates précises — en réunissant plusieurs nations qui avaient des vues similaires afin de déterminer si elles pourraient, si elles devraient, si elles auraient la capacité de le faire et si elles avaient toutes des besoins similaires.

On a ensuite passé à la deuxième phase, que dans notre jargon nous appellerions la phase de définition du projet et au cours de laquelle les partenaires — et c'est le protocole d'entente auquel nous adhérons à l'heure actuelle — financent la conception et une partie des premières phases de la production, de nouveau, en lançant un processus concurrentiel entre toutes nos industries intérieures. Ce processus se poursuit.

Il a maintenant passé à la phase de production, ou la phase de suivi. Cette phase est en cours, et les premiers aéronefs seront livrés à plusieurs nations. Il faut encore mener ce que nous appelons des essais opérationnels, l'élaboration de logiciels...

**M. Erin Weir:** Il semblerait que ce processus ait été lancé quand l'ancien gouvernement libéral était au pouvoir. Je me demande si vous pourriez nous dire combien le Canada a payé au consortium des F-35.

**Le président:** Pouvez-vous donner cette réponse en à peu près 10 secondes?

**M. Erin Weir:** Remettez-nous une réponse écrite, si cela vous convient mieux.

**Cam Patrick Finn:** Nous pouvons faire cela, si vous le préférez.

**M. Erin Weir:** Non, si vous connaissez le montant, donnez-le-nous, mais sinon...

**Cam Patrick Finn:** Je suis désolé, je ne me souviens pas sous quel gouvernement ce processus a été lancé. Nous y avons investi environ 300 millions de dollars. Avec le rendement, comme je l'ai indiqué, les compensations industrielles s'élèvent à près de 800 millions de dollars.

**Le président:** Merci beaucoup.

Madame Shanahan, s'il vous plaît.

**Mme Brenda Shanahan (Châteauguay—Lacolle, Lib.):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Je remercie beaucoup les témoins d'être venus aujourd'hui.

Il est très intimidant, pour une nouvelle députée, de se familiariser avec les différents aspects de notre gouvernement. Je m'intéresse beaucoup à nos méthodes d'acquisition. Je voudrais surtout savoir quels avantages notre industrie réussit à retirer de ce processus ouvert et transparent.

On m'a dit que la société Lockheed Martin a eu l'occasion de rencontrer le ministre des Services publics et de l'Approvisionnement. Le saviez-vous?

**Mme Lisa Campbell:** Je ne suis pas au courant des rencontres qui ont lieu au niveau politique, mais je peux vous dire que je rencontre des représentants de la société Lockheed Martin et d'autres grands fournisseurs dans le cadre de mes fonctions quotidiennes. Je rencontre des représentants des associations de l'administration de l'industrie et du commerce, l'AIC. Je vous dirai que la plupart des fournisseurs basés ici au Canada désirent participer à plusieurs projets, certains liés à la défense, d'autres non. Ils désirent aussi s'installer au Canada à cause de notre main-d'oeuvre et de la base industrielle que nous avons.

Pour répondre à votre question sur la proposition de valeur et sur son fonctionnement, j'explique aux sociétés qui veulent connaître les règles à respecter en faisant des affaires au Canada que lorsque les entreprises trouvent la formule magique des compensations industrielles à offrir... comme nous l'avons dit au début, ces compensations sont maintenant notées et pondérées. Le succès des petites et moyennes entreprises qui exportent dans les marchés mondiaux dépend du rapport qualité-prix, du travail bien fait et des avantages à long terme. Ces facteurs sont particulièrement importants dans le cas des acquisitions complexes, car ils permettent aux entreprises concurrentes de se distinguer. En un certain sens, les entreprises se ressemblent toutes, mais elles peuvent se distinguer les unes des autres par l'ensemble des valeurs qu'elles offrent au Canada.

Je crois, et je l'ai dit en participant à des réunions avec les représentants d'associations de l'industrie, que nous les aidons à perfectionner leurs bonnes pratiques commerciales, parce que toutes les nations du monde s'efforcent d'offrir des compensations industrielles dans le cadre de leurs acquisitions fédérales. Les entreprises qui y réussissent pourront appliquer ce modèle sur tous les marchés. Plusieurs représentants d'entreprises m'ont dit qu'ils appréciaient le fait que nous les ayons poussés pendant les négociations, parce qu'ensuite ils avaient fait ces mêmes offres à d'autres pays.

• (1655)

**Mme Brenda Shanahan:** C'est très intéressant. Merci.

Sur ce point, je vous ai entendu dire plus tôt que nous voulions rationaliser notre processus d'approvisionnement. Pourriez-vous nous dire quelque chose de la solution d'approvisionnement en ligne et de ce qu'elle implique? Une demande de propositions a été lancée. Qu'est-ce qu'elle est devenue et quand peut-on s'attendre à ce qu'elle soit mise en œuvre?

**Mme Lisa Campbell:** Le Canada accuse un certain retard dans ce domaine, retard qui a toutefois l'avantage de nous permettre d'étudier des modèles qui ont été mis à l'épreuve et qui ont réussi plus ou moins bien. Il y a maintenant sur le marché des modèles d'approvisionnement électronique. Au Canada, il en existe plusieurs aux niveaux municipal, territorial et provincial. Nous avons consulté

les provinces et territoires et avons pris connaissance de leurs expériences et des faiblesses de ces modèles. À la suite de discussions approfondies avec l'industrie, nous avons lancé une demande de propositions. C'est chose faite. Nous nous attendons à recevoir des réponses vraiment solides, puisque nous savons, par nos contacts avec l'industrie, qu'il y a plusieurs entreprises qui préparent des offres à nous présenter.

L'approvisionnement en ligne aura pour résultat d'éliminer beaucoup des processus de routine. J'ai dit plus tôt que SPAC concentre ses efforts sur le 12 % des contrats qui représentent 80 % des dépenses. C'est sur cela que nous voulons que nos gens se concentrent. C'est là que nous voulons voir les appréciations critiques et les analyses. Tout le reste — les tâches répétitives, celles pour lesquelles, bien franchement, un algorithme pourrait servir à donner un signal d'alerte en cas de pépin ou d'échéance de paiement — pourrait être fait par des logiciels, par des outils d'intelligence artificielle. C'est d'ailleurs dans cette voie que s'engagent également les entreprises.

Il nous donnera, pour la première fois au Canada, des données globales sur les dépenses fédérales. Ayant analysé comment sont appliqués les offres permanentes et les accords d'approvisionnement, nous savons qu'il y a des écarts, ce qui est inexplicable. Si un fournisseur fait affaire avec le gouvernement du Canada, il devrait lui proposer un seul prix et le meilleur prix. Le gouvernement devrait aussi être en mesure de mettre à son profit sa position d'acheteur dans les négociations. Nous croyons que la solution d'approvisionnement en ligne nous aidera beaucoup.

Un autre avantage, c'est que nous achetons un produit prêt à utiliser. Nous ne créons pas un système sur mesure qui devra être adapté à nos processus en place. L'adaptation se fera dans l'autre sens. Et cela survient à un moment vraiment opportun dans nos opérations d'affaires, puisque nous avions l'intention de procéder à une remise à neuf. Nous voulions revoir et mettre à jour nos politiques et processus. Il était temps de le faire.

Je tiens à dire que cela ne signifie pas l'abandon de beaucoup des bons outils que nous avons. Nous disposons de beaucoup d'outils. Par exemple, je me penchais hier sur l'une des dispositions de la Loi sur la production de défense qui prévoit que, quelle que soit la structure d'une société, le gouvernement peut, en tant qu'acheteur, faire valoir ses droits sur l'actif. Peu importe qu'il s'agisse d'une coentreprise, qu'il y ait fusion ou acquisition ou déménagement du siège social dans un autre pays, le gouvernement, en tant qu'acheteur, peut recouvrir les dettes et autres éléments du passif ou les bénéfices excédentaires. Cela est particulièrement important, il me semble, dans le contexte des achats militaires.

**Mme Brenda Shanahan:** Voilà qui est intéressant. Ce programme vous aidera-t-il également dans la collecte générale de données, simplement pour pouvoir faire les suivis et les analyses?

**Mme Lisa Campbell:** Exactement. Bien franchement, il imposera une rigueur et une discipline qui font actuellement défaut. Nous avons délégué à d'autres ministères la capacité de contracter pour environ 80 % des achats. Ils gèrent les contrats à volume élevé mais à faible valeur, et c'est bien ainsi. Il est normal qu'ils le fassent. Nous allons mettre le système d'approvisionnement à l'essai chez nous d'abord. Nous mènerons un projet pilote avant de le proposer au reste de l'appareil gouvernemental.

Le Conseil du Trésor manifeste un vif intérêt pour un tel système à cause des gabarits qu'il créera. Il forcera la communication d'une information de qualité et nous donnera, à nous tous dans les organismes centraux, un niveau de production de rapports jusqu'à présent inconnu.

**Mme Brenda Shanahan:** C'est excellent. Merci.

J'ai terminé.

**Le président:** Excellent.

Chers collègues, il est presque 17 heures. Nous aurons deux autres interventions de cinq minutes, après quoi nous donnerons congé à nos témoins et nous préparerons à discuter des affaires du Comité.

Je cède maintenant la parole aux représentants conservateurs. Messieurs, je ne sais pas qui prendra la parole en premier, mais vous avez, au total, cinq minutes entre vous.

Bon, allons-y avec M. McCauley.

**M. Kelly McCauley:** Revenons aux bateaux, mais sous un angle différent. À l'origine, nous avons entendu que les remorqueurs de la Garde côtière seraient peut-être construits à l'étranger. Puis, il y a eu une rétractation et ensuite un démenti de la rétractation.

Pourriez-vous faire le point sur cette affaire?

**M. Jeffery Hutchinson:** À vrai dire, il ne s'agit pas ici de vaisseaux de la Garde côtière, mais de vaisseaux de la Défense nationale.

**M. Kelly McCauley:** D'accord. J'adresse donc la même question à M. Finn.

**Cam Patrick Finn:** Je vous remercie de la question.

De nouveau, revenant au groupe indépendant d'examen des acquisitions en matière de défense, quand nous lui avons fait connaître nos exigences, il nous a rappelé que nous avions précédemment fait quelques analyses sur d'autres modes de prestation de service et nous a chargés de les mettre à jour. Cela étant fait, nous sommes revenus devant ce groupe, qui nous a donné son accord pour que nous procédions à la conception et à la construction de ces navires au Canada, après quoi ils seront remis à la Marine.

**M. Kelly McCauley:** C'est parfait.

**Une voix:** Voilà de bonnes nouvelles.

**M. Kelly McCauley:** J'en suis ravi.

Le gouvernement vous a-t-il consultés au sujet des F-35 par rapport au Super Hornet? Je sais que la décision n'a pas encore été prise, mais vous a-t-on demandé votre opinion sur l'acquisition? À quelle étape en est-elle? Dans quelle mesure avez-vous été engagés?

**Cam Patrick Finn:** On nous a demandé certains renseignements, je dirais, concernant des produits.

• (1700)

**M. Kelly McCauley:** Quand vous dites « certains renseignements »...

**Cam Patrick Finn:** Bien sûr. Quels autres avions seraient disponibles? Qui seraient les fournisseurs éventuellement intéressés? Quelles seraient les options?

**M. Kelly McCauley:** Quand vous aurait-on demandé ces renseignements?

**Cam Patrick Finn:** Je dirais que ça se fait en permanence. C'est prévu dans la lettre de mandat de notre ministre, comme d'ailleurs dans les lettres de mandat de certains de ses collègues. C'est un sujet sur lequel nous lui avons fourni certains renseignements. De

nouveau, comme son portefeuille est vaste, ils ne se rendraient pas jusqu'à lui...

**M. Kelly McCauley:** C'est parfait. Merci. Je voulais simplement quelques réponses à ce sujet.

Le groupe consultatif de l'industrie de défense donne-t-il des conseils sur les retombées économiques au Canada des acquisitions de défense?

**Mme Lisa Campbell:** En partie, oui. Il a été formé, en fait, quand je suis arrivée dans mon poste.

**M. Kelly McCauley:** Sur quoi donne-t-il des conseils?

**Mme Lisa Campbell:** Ses conseils portent sur quelques questions. Il nous informera sur la base industrielle du Canada, et nous sommes très prudents...

**M. Kelly McCauley:** Y a-t-il de l'information comparative des deux avions?

**Mme Lisa Campbell:** Pourrais-je terminer ma réponse, je vous prie?

**M. Kelly McCauley:** Eh! bien, vous avez déjà répondu à ma question.

**Mme Lisa Campbell:** Ce n'est pas vraiment le cas.

**M. Kelly McCauley:** Le groupe consultatif vous a-t-il renseignés sur les éventuelles conséquences, bonnes ou mauvaises, pour l'industrie canadienne de l'un ou l'autre de ces deux appareils?

**Mme Lisa Campbell:** Je pense que votre question initiale portait sur la raison de sa création.

**M. Kelly McCauley:** Non, je n'ai pas demandé pourquoi il a été créé. J'ai demandé s'il vous donne de l'information sur les retombées industrielles, économiques.

**Mme Lisa Campbell:** Avec le groupe consultatif de l'industrie de défense, nous discutons de questions d'approvisionnement en matière de défense sur un plan général. Nous ne parlons pas de projets particuliers pour une très bonne raison, qui est que beaucoup des entreprises représentées dans le groupe consultatif sont de possibles soumissionnaires. Nous discutons de l'approvisionnement en matière de défense, de ses processus, de l'engagement de l'industrie, de questions de propriété intellectuelle et de certains problèmes récurrents.

**M. Kelly McCauley:** Parfait.

**Le président:** Monsieur Blaney, vous vouliez quelques minutes.

[Français]

**L'hon. Steven Blaney:** Merci beaucoup.

[Traduction]

**M. Kelly McCauley:** J'aurais une dernière petite question sur ce sujet. Avez-vous donné au ministre de la Défense nationale ou celui des Sciences et de la Technologie de l'information sur les conséquences économiques de l'abandon du F-35, si nous devions opter pour le Super Hornet? Avez-vous étudié des retombées sur l'emploi ou l'industrie au Canada?

**Cam Patrick Finn:** De nouveau, la réponse est non. Tant que nous n'aurons pas engagé des discussions avec l'industrie afin d'obtenir cette information, nous ne l'avons simplement pas.

**M. Kelly McCauley:** Parfait. Merci.

[Français]

**L'hon. Steven Blaney:** Pendant le temps qu'il nous reste, j'aimerais revenir sur la construction navale.

Une chose me frappe cet après-midi: il s'agit des incongruités entre les échéanciers de production des nouveaux navires et ceux de la remise en état. C'est comme si cela ne marchait pas. Pourquoi remet-on en état des navires si les nouveaux doivent arriver?

Monsieur Finn, j'aimerais que vous nous fournissiez une mise à jour quant à la somme de 90 millions de dollars accordée sur une base non compétitive à une agence non canadienne de certification. Cela relève de vous. Nous n'aurons pas le temps d'en discuter dans la minute qu'il nous reste, alors cela pourrait indiquer aux membres du Comité où vous en êtes rendus dans ce dossier.

Essentiellement, nous voulons plus de bateaux et moins de bureaucratie. Nous avons besoin d'augmenter la capacité des chantiers. Manifestement, compte tenu de la liste d'épicerie des chantiers et des retards observés, nos navires rouillent plus vite qu'ils ne sont en mesure d'être remplacés. Nous espérons que le gouvernement prendra des décisions éclairées afin de s'assurer que la Marine royale canadienne et la Garde côtière canadienne pourront assurer la souveraineté de nos eaux.

Merci.

**Cam Patrick Finn:** Vous voulez que nous vous fournissions par écrit des informations sur le contrat dont vous parlez, monsieur Blaney?

**L'hon. Steven Blaney:** J'aimerais obtenir cette mise à jour. C'est un contrat de 90 millions de dollars qui a été accordé sur une base non compétitive à une société non canadienne. C'est une agence de certification. Cela relève-t-il de vous?

**Cam Patrick Finn:** Oui, cela relève de moi.

**L'hon. Steven Blaney:** D'accord. J'aimerais obtenir cette mise à jour. Quelles sont les sommes engagées à ce jour? Quels sont les résultats concrets? En quoi cela nous permet-il d'avoir des navires plus rapidement? Y a-t-il des mécanismes de reddition de comptes pour vous assurer que les chantiers livrent les bateaux dans les délais et les coûts prévus?

**Cam Patrick Finn:** C'est d'accord. Je vous remercie beaucoup de la question.

[Traduction]

**Le président:** Monsieur Blaney, puisque votre temps est écoulé, je demanderai à M. Finn de vous donner une réponse écrite à cette question.

**L'hon. Steven Blaney:** J'apprécierais beaucoup, monsieur le président.

**Le président:** Merci beaucoup.

Madame Campbell, monsieur Finn, monsieur Hutchinson, je vous remercie vivement de votre présence ici aujourd'hui. Elle est grandement appréciée.

Chers collègues, voilà qui met un terme à nos interventions et, comme je l'indiquais plus tôt, nous donnerons maintenant congé à nos témoins et continuerons à huis clos pour discuter des affaires du Comité pendant les quelque 15 minutes qui restent.

Je vous remercie beaucoup, madame et messieurs les témoins. Je ne vous retiendrai pas davantage.

La séance est suspendue pour quelques minutes, le temps de nous préparer à passer à la discussion des affaires du Comité.

[La séance se poursuit à huis clos.]





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

---

### PERMISSION DU PRÉSIDENT

---

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

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

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

---

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

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

---

### SPEAKER'S PERMISSION

---

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

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

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

---

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