



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

Comité permanent des comptes publics

PACP • NUMÉRO 053 • 1^{re} SESSION • 42^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le lundi 1^{er} mai 2017

Président

L'honorable Kevin Sorenson

Comité permanent des comptes publics

Le lundi 1^{er} mai 2017

• (1530)

[Traduction]

Le président (L'hon. Kevin Sorenson (Battle River—Crowfoot, PCC)): Bonjour, tout le monde. En ce 1^{er} mai 2017, bienvenue à la 33^e séance du Comité permanent des comptes publics.

J'aimerais rappeler à tout le monde que la séance d'aujourd'hui est télévisée, de sorte que j'invite tous les députés et les membres de l'auditoire à mettre leurs téléphones ou autres appareils de communication en mode avion ou en sourdine. Je vous en suis fort reconnaissant.

La séance d'aujourd'hui porte sur le *Rapport 7, Le soutien aux opérations et à la maintenance de l'équipement militaire — Défense nationale*, des Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada.

Nous accueillons donc Michael Ferguson, vérificateur général du Canada, qui est accompagné de Gordon Stock, directeur principal. Je vous souhaite la bienvenue.

Nous recevons également les représentants du ministère de la Défense nationale: le sous-ministre John Forster, qu'il est bon de revoir; le vice-amiral Ron Lloyd, vice-chef d'état-major de la Défense par intérim et commandant de la Marine royale canadienne; Patrick Finn, sous-ministre adjoint, Matériels; et le brigadier-général Werner Liedtke, directeur général et dirigeant principal des finances intérimaires.

Le vérificateur général et le sous-ministre ont chacun une déclaration liminaire à présenter. J'invite donc M. Ferguson à commencer.

Je vous souhaite la bienvenue, et je vous remercie.

M. Michael Ferguson (vérificateur général du Canada, Bureau du vérificateur général du Canada): Merci.

[Français]

Monsieur le président, je vous remercie de nous donner l'occasion de discuter de notre rapport de l'automne 2016 sur le soutien aux opérations et à la maintenance de l'équipement militaire.

Je suis accompagné du directeur principal chargé de cet audit, M. Gordon Stock.

[Traduction]

Lors de notre audit, nous avons vérifié si la Défense nationale avait géré de manière rentable le soutien visant l'équipement. Nous avons sélectionné six éléments d'équipement militaire majeurs: l'avion de transport stratégique Globemaster, l'hélicoptère maritime Cyclone, l'hélicoptère de transport moyen à lourd Chinook, l'avion 130J Hercules, le sous-marin de classe Victoria et le véhicule blindé tactique de patrouille.

Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Défense nationale n'avait pas géré de manière adéquate et rentable le soutien en ce qui concerne l'équipement examiné. Elle avait aussi fait des hypothèses initiales de planification qui sous-estimaient les coûts du soutien, surestimaient l'utilisation de l'équipement et sous-évaluaient les besoins en personnel. La Défense nationale a donc payé pour un niveau de service plus élevé que celui qu'elle a utilisé.

Nous avons constaté que la Défense nationale avait tenu pour acquis que les coûts de soutien de l'avion 130J Hercules et de l'hélicoptère maritime Cyclone ne seraient pas plus élevés que les coûts de soutien visant l'équipement de remplacement. Cette hypothèse n'était pas réaliste, car le 130J Hercules et l'hélicoptère maritime Cyclone ont des capacités accrues et leurs systèmes sont plus complexes; les coûts de leur soutien sont donc plus élevés.

Nous avons aussi constaté que la Défense nationale n'avait pas utilisé l'équipement autant que prévu à l'origine, à cause de retards dans la livraison de l'équipement et d'un manque de personnel et de fonds pour les opérations et la maintenance. Pendant plusieurs années, les fonds et le personnel affectés aux sous-marins de la classe Victoria, aux avions 130J Hercules et Globemaster, et aux hélicoptères Chinook étaient bien moins élevés que ce qui était requis pour satisfaire aux exigences opérationnelles et d'instruction.

Les contrats de soutien visant l'équipement prévoyaient des paiements fixes minimums; mais, comme elle n'a pas utilisé l'équipement autant que prévu, la Défense nationale a payé pour un niveau de service plus élevé que celui qu'elle a utilisé. Depuis, la Défense nationale a renégocié un de ses contrats de soutien visant l'équipement pour optimiser ses ressources.

[Français]

De plus, la Défense nationale avait tenu pour acquis que le personnel de maintenance du nouvel équipement proviendrait des équipes chargées du fonctionnement et de la maintenance de l'équipement existant, mais cela n'a pas été le cas.

La Défense nationale manquait aussi de pilotes, de techniciens, de gestionnaires des systèmes d'armes et de personnel contractuel qualifié. Si les effectifs sont insuffisants, l'équipement ne peut pas être mis à disposition ni satisfaire les besoins opérationnels et de formation prévus.

La Défense nationale avait créé de nouveaux organes de surveillance pour améliorer sa gestion des ressources. Toutefois, nous avons constaté que les activités de ces organes de surveillance étaient centrées sur l'acquisition de l'équipement et qu'on ne donnait pas autant d'importance aux activités de soutien.

La Défense nationale doit utiliser une approche de gestion intégrée des ressources qui prend en compte, en matière de coûts et d'opérations, tous les aspects du cycle de vie de l'équipement, soit l'acquisition, le matériel, le soutien et le personnel.

Même s'il est difficile de planifier les coûts de soutien des éléments d'équipement militaire majeur, les décisions que la Défense nationale prend aujourd'hui pour savoir quel équipement acheter et comment le maintenir auront des conséquences financières importantes pendant des dizaines d'années.

Nous avons formulé huit recommandations dans notre rapport d'audit, et la Défense nationale a indiqué qu'elle donnerait suite à chacune d'elles.

[Traduction]

Monsieur le président, voilà qui conclut ma déclaration d'ouverture. Nous serons heureux de répondre aux questions des membres du Comité.

Merci.

Le président: Merci, monsieur Ferguson.

Nous allons maintenant écouter le sous-ministre Forster.

Je vous souhaite la bienvenue. Nous avons hâte de vous entendre.

M. John Forster (sous-ministre, ministère de la Défense nationale): Monsieur le président, mesdames et messieurs, je vous remercie de cette occasion qui m'est donnée de parler du rapport de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada, qui s'intitule *Le soutien aux opérations et à la maintenance de l'équipement militaire*.

En notre nom à tous, qui sommes réunis à cette table, et au nom de la Défense, j'aimerais saluer le travail accompli par M. Ferguson et son équipe, y compris par M. Stock, pour rédiger ce rapport. Ses recommandations nous aideront à nous améliorer dans un domaine qui revêt une importance cruciale pour la Défense nationale.

● (1535)

[Français]

En fait, peu de secteurs d'activité sont aussi importants pour nous que le fonctionnement et l'entretien de notre équipement. Il y a les avions de chasse, les frégates, les sous-marins, les chars d'assaut et les systèmes d'armes de poing. Il y a aussi les tenues de combat et l'équipement de protection individuelle.

Les Forces armées canadiennes ont besoin d'avoir à leur disposition ces équipements, lesquels doivent être prêts à être déployés à tout moment, si elles veulent être en mesure de s'acquitter de leur mission, soit protéger le Canada, défendre l'Amérique du Nord et contribuer aux opérations internationales. Elles ont besoin d'équipement auquel elles peuvent se fier pour être en mesure d'intervenir quand l'imprévisible se produit, exactement comme elles l'ont fait quand un typhon a dévasté les Philippines en 2013, causant plus de 6 300 morts.

En quelques jours, les militaires des Forces armées canadiennes étaient sur le terrain pour distribuer plus de 230 000 livres de nourriture et plus de 10 000 livres de matériaux de construction et d'abris prêts à monter. Pour effectuer cette opération, les Forces canadiennes ont eu recours à un CC-144 Challenger, à un CC-150 Polaris, à trois Globemaster et à trois hélicoptères Griffon. Il ne s'agissait là que du soutien aérien.

[Traduction]

Il est difficile de prévoir le prochain équipement dont nos forces militaires auront besoin. Nous devons donc user de prudence. Nous devons nous assurer de maintenir une disponibilité opérationnelle élevée et veiller à ce que nos stocks de pièces de rechange soient suffisants pour que nos hommes et femmes en uniforme puissent avoir accès aux équipements dont ils ont besoin au moment opportun. Nous devons trouver un équilibre entre les besoins des forces et la nécessité de faire preuve de souplesse, d'offrir un bon

rapport qualité-prix et de générer des retombées économiques pour les Canadiens.

Le vérificateur général a tenu compte de ce besoin au chapitre de la planification dans son rapport. Il constate qu'« on ne peut éliminer le facteur de complexité et d'imprévisibilité inhérent au soutien en matière d'équipement. La Défense nationale doit planifier en fonction de besoins qui dépassent le minimum requis pour que son équipement puisse répondre aux circonstances changeantes. » Il a tout de même conclu que nous pouvons faire mieux, et nous sommes parfaitement d'accord.

Nous accueillons favorablement les recommandations du vérificateur général sur les mesures à appliquer pour continuer de progresser. Et nous avons la volonté de mettre en oeuvre les huit recommandations. Nous avons exposé la façon dont nous y arriverons dans le plan d'action de la gestion que nous avons présenté au Comité la semaine dernière. Bien sûr, c'est avec plaisir que nous répondrons à vos questions sur chacune des huit recommandations.

Monsieur le président, j'aimerais prendre un instant pour dire quelques mots au sujet des trois principaux thèmes abordés dans le rapport. Premièrement, il est question de nos prévisions en matière de planification et de la nécessité de les rendre plus précises. À cet égard, nous faisons des progrès.

En 2016, nous avons lancé une initiative de soutien pour remplacer l'ancienne politique relative aux contrats de soutien en service. À l'heure actuelle, nous réunissons des experts en approvisionnement de la Défense nationale, de Services publics et Approvisionnement Canada et d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada. Ces experts collaborent étroitement avec le secteur privé à la recherche des meilleures méthodes de soutien en service pour le matériel militaire. Les avantages de cette collaboration sont nombreux. L'un d'eux, qui n'est pas le moindre, c'est que la Défense nationale peut obtenir les renseignements nécessaires pour déterminer, flotte par flotte, le type d'entretien requis pour la durée du cycle de vie, ce que le secteur privé peut offrir, à quel prix, et comment les divers ministères fédéraux peuvent tirer parti de leurs ressources et de leur savoir-faire collectifs pour réussir.

Grâce à cette initiative en matière de soutien, nous avons maintenant la capacité de travailler avec nos partenaires de l'industrie dès le départ pour nous assurer que les contrats que nous signons nous donnent la flexibilité requise afin de modifier nos exigences. Par conséquent, un nombre croissant de nos contrats comprennent des dispositions qui nous permettent de nous adapter aux circonstances qui évoluent constamment, ce qui est notre réalité — des dispositions qui confèrent aux forces armées davantage de souplesse et de rapidité d'action, et qui permettent aux Canadiens d'en avoir plus pour leur argent.

Pour nous assurer que les contrats continuent de servir l'intérêt supérieur des Forces armées canadiennes et des contribuables canadiens, tous les gros contrats de soutien en service sont actuellement soumis à une rigoureuse analyse de rentabilisation en matière de soutien. Cette analyse donne lieu à un examen approfondi de toutes les options possibles pour veiller à ce que la solution retenue permette d'atteindre l'équilibre entre le rendement de l'équipement, la flexibilité, l'optimisation des ressources et les retombées économiques. L'initiative de soutien en est à ses premiers jours et, pourtant, elle produit déjà des résultats prometteurs.

Dans le cadre du projet pilote, qui était en cours pendant que le vérificateur général rédigeait son rapport, la Défense nationale a négocié de nouveaux contrats de soutien à long terme pour les moteurs des flottes existantes d'appareils CF-18 Hornet, CP-140 Aurora et d'anciens Hercules.

Dans son rapport, M. Ferguson cite un exemple récent, celui de nos avions Hercules. Nous avons attribué le premier contrat de soutien en service pour soutenir les appareils pendant la période d'utilisation maximale prévue en Afghanistan. Mais, à la fin de l'opération, et en raison d'autres facteurs, la flotte a passé moins de temps en vol que prévu. Par conséquent, les besoins en matière de soutien en service ont changé aussi. Nous avons depuis renégocié le contrat pour qu'il corresponde mieux à nos nouveaux besoins, et nous avons établi une structure de prix plus souple fondée sur l'utilisation de la flotte. Plus précisément, nous avons garanti une disponibilité plus élevée de la flotte à un coût moindre. Nous avons la conviction que notre nouvelle approche dans le cadre de cette initiative de soutien nous permettra de commencer à régler les principaux problèmes soulevés par le vérificateur général dans son rapport de l'automne.

Le deuxième thème abordé dans le rapport est lié aux coûts. Il est difficile de prédire les coûts du cycle de vie complet des équipements militaires. Tandis que certains coûts, comme le prix d'achat d'une pièce d'équipement, sont faciles à comptabiliser, d'autres en revanche ne le sont pas, comme les coûts de conception et d'élimination, ou les coûts de fonctionnement et d'entretien sur une période de 20 ou 30 ans. Par exemple, pour prédire les coûts du cycle de vie d'une pièce d'équipement, nous devons prévoir les salaires des gens qui utilisent cet équipement et de ceux qui se chargent de son soutien, et ce, qu'il s'agisse de techniciens militaires ou civils ou encore de partenaires de l'industrie. Nous devons également tenir compte de la quantité de carburant nécessaire pour faire fonctionner la flotte et de son coût, qui change chaque année. Il sera complexe de comptabiliser certains de ces coûts, comme le temps de ceux qui utilisent les équipements, et de les associer à une pièce d'équipement en particulier. Il est difficile de prévoir ces coûts, mais nous nous sommes grandement améliorés depuis que nous avons regroupé divers systèmes d'information en un seul système central: le Système d'information de la gestion des ressources de la Défense, ou SIGRD.

Au cours des 18 derniers mois, nous nous sommes améliorés à ce chapitre. Les estimations de coût de toutes les acquisitions prévues et courantes ont été réévaluées et validées, dans le cadre l'examen de la politique de défense, y compris les frais de soutien en service supplémentaire au cours de la durée de vie des équipements. Nous disposons donc maintenant d'un modèle de prévision des coûts beaucoup plus solide. Parmi les projets pour lesquels nous avons prévu les coûts en fonction de la durée du cycle de vie, citons notamment le projet portant sur les capacités futures en matière d'avions de chasse, l'aéronef de recherche et sauvetage à voilure fixe et les navires de patrouille extracôtiers de l'Arctique. Nous travaillons aussi sur l'établissement des coûts pour le cycle complet de vie utile des navires de combat canadien, qui sont les nouveaux navires de la Marine. Nous avons augmenté le nombre de spécialistes en évaluation des coûts, qui est passé de 30 à 80, ce qui représente l'équipe la plus grande du gouvernement fédéral. Et nous avons mis en place un rigoureux programme pour les former. Ces évaluateurs internationalement certifiés détiennent l'expertise nécessaire pour s'assurer que les renseignements requis pour élaborer le plan d'investissement du ministère sont accessibles.

Enfin, le troisième thème abordé par le vérificateur général dans son rapport est celui de l'évaluation du rendement. Nous en sommes

aux premières étapes de la mise en œuvre de notre cadre ministériel des résultats. Celui-ci devra établir, entre autres, des règles normalisées pour la saisie des données de rendement, ainsi que pour la validation et pour l'examen de nos systèmes d'information. Cela signifie que nous serons en mesure d'accéder à de meilleures données sur la façon dont nous gérons le soutien en service. De meilleures données donnent lieu à une meilleure compréhension des résultats. À cette date-ci l'an prochain, le cadre nous permettra de commencer à fixer des points de référence auxquels nous pourrions comparer notre rendement. Il nous indiquera si nous satisfaisons à nos attentes en matière de disponibilité et de condition du matériel. Il nous montrera où nous pouvons nous améliorer. Grâce à la mise en place de mesures et d'indicateurs du rendement, nous pourrions désormais aller bien plus loin que de faire état de notre rendement. Nous pourrions ainsi transformer les données en information, puis l'information en intelligence opérationnelle.

• (1540)

Comme nous en avons discuté en janvier, nous nous sommes employés à regrouper plusieurs sources de données en un seul système, soit le Système d'information de la gestion des ressources, ou SIGRD. Nous utilisons désormais ce système pour avoir un plus grand impact dans plusieurs secteurs. En nous appuyant sur ce que nous avons accompli jusqu'ici, nous utiliserons le SIGRD et d'autres outils d'analyse des activités pour mettre en œuvre un plan d'action de la gestion qui donne suite à la vérification. Plus précisément, nous utiliserons le SIGRD pour suivre la disponibilité des flottes de manière à faciliter l'évaluation de l'efficacité des contrats de soutien en service, ce qui nous permettra de mettre à jour et d'évaluer les données sur le coût tout au long du cycle de vie.

Plus de 20 000 membres de l'équipe de la Défense utilisent le système sur l'ensemble du territoire canadien, ainsi qu'à bord des navires en mer et dans divers endroits à travers le monde. Nous aimerions élargir encore davantage sa portée. Le vice-amiral Lloyd pourra vous parler de la Marine, qui est la formation la plus avancée à ce chapitre. Nous espérons lancer le système sur d'autres plateformes de la force aérienne et de l'armée, et c'est la direction que nous prenons.

Je reconnais que nous sommes face à un défi de taille. Nous faisons du progrès, mais nous avons encore beaucoup de travail à faire. J'aimerais remercier encore une fois le vérificateur général de nous avoir aidés à y arriver. Nous sommes d'accord avec son évaluation et nous sommes déjà au travail pour mettre en œuvre des recommandations.

Merci. Mes collègues et moi serons ravis de répondre à vos questions.

• (1545)

[Français]

Le président: Merci beaucoup, monsieur Forster.

Monsieur Lefebvre, vous avez la parole pendant sept minutes.

M. Paul Lefebvre (Sudbury, Lib.): Merci, monsieur le président.

Je vous remercie tous d'être présents cet après-midi.

[Traduction]

Tandis que nous examinons encore une fois la question, il est toujours intéressant de voir comment les données sont présentées, en particulier lorsque ce sont les Forces armées canadiennes qui les recueillent et qui se demandent maintenant quoi en faire. De toute évidence, le vérificateur est allé à vos bureaux à de nombreuses reprises, et nous constatons encore que la gestion des données pose problème. Je comprends vos propos, qui sont positifs. Vous dites que cette fois-ci, vous utilisez davantage les données recueillies, et que vous pouvez bel et bien améliorer les services rendus aux Canadiens en ce qui concerne le soutien de l'équipement des Forces armées canadiennes.

Encore une fois, je suis très heureux de vos commentaires et des mesures concrètes que vous prenez. J'aimerais toutefois aller au paragraphe 7.41 du rapport, à la page 15. Comme nous le disons parfois,

[Français]

« plus ça change, plus c'est pareil. »

[Traduction]

C'est justement ce qui m'inquiète en ce moment. Même si vous dites que vous allez faire des choses, ce n'est pas la première fois que le problème est soulevé.

Le paragraphe 7.41 du rapport du vérificateur général dit:

Dans notre audit de 2011, nous avons recommandé à la Défense nationale de se donner les moyens de surveiller les coûts totaux des activités d'entretien et de réparation pour l'ensemble de l'équipement et pour chacune de ses flottes. En réponse à notre recommandation, la Défense nationale avait affirmé qu'au plus tard en décembre 2013, elle allait utiliser son système d'information financière et d'information sur le matériel, le Système d'information de la gestion des ressources de la Défense (SIGRD), pour consigner et suivre l'information sur ces coûts totaux des activités d'entretien et de réparation pour l'ensemble de l'équipement et pour chacune de ses flottes, y compris les coûts liés au personnel, aux services contractuels, aux pièces de rechange, à l'équipement d'entretien et aux infrastructures.

Au paragraphe 7.42:

Nous avons constaté que la Défense nationale n'avait pas utilisé le SIGRD comme source d'information sur les coûts de maintenance et de réparation pour l'ensemble de l'équipement et pour chacune de ses flottes.

Et ainsi de suite.

À ce moment-là, le ministère avait promis d'utiliser le système. Le vérificateur général a dit qu'il ne l'a toutefois pas utilisé au maximum de sa capacité. Nous sommes maintenant en 2017, et vous nous répétez que vous allez utiliser ce système.

Qu'est-ce qui a changé au point de nous permettre de croire maintenant que vous utiliserez mieux le système? Au bout du compte, nous sommes tous d'accord pour dire que nous n'obtenons pas un bon rapport qualité-prix, ce qui nous inquiète tous. Quelle mesure précise pouvez-vous nous garantir aujourd'hui que vous allez prendre?

M. John Forster: Vous vous souviendrez que nous en avons un peu parlé lorsque nous avons discuté de l'inventaire. Je crois que c'était avant les Fêtes.

Dans nos systèmes d'information, il y avait auparavant une base de données pour les pièces, l'équipement et l'inventaire, qui relèvent de M. Finn, une autre pour les données financières, puis encore une autre pour l'horaire des travaux et des réparations. Le défi pour la Défense a été de réunir tous ces renseignements au même endroit. Nous voulons pouvoir établir un lien entre les pièces, les réparations, les informations sur les coûts et les résultats financiers. Le SIGRD ne remplace pas tous les systèmes, mais il nous permet d'intégrer les

données. Nous pouvons désormais réunir les données sur les pièces et celles sur les coûts pour avoir une image globale.

M. Paul Lefebvre: Depuis combien de temps utilisez-vous le SIGRD? Depuis quand est-il à votre disposition?

• (1550)

M. John Forster: Lorsque je suis arrivé il y a deux ans, le SIGRD était partiellement prêt. Le déploiement s'était un peu enlisé. Nous avons donc investi considérablement ces deux dernières années afin de consolider le système et de l'utiliser plus rigoureusement en tant que principal système d'information.

Par exemple, la Marine se sert du SIGRD pour les pièces, l'horaire de réparation, la maintenance, l'inventaire et les coûts. Au sein des forces armées, c'est elle qui a le mieux réussi à tirer parti du système. Notre prochain défi consiste donc à le mettre en place partout. Une partie de la force aérienne y est intégrée, et l'autre ne l'est pas. Nous voulons donc déployer le système dans l'ensemble de l'organisation.

Ron pourra vous en parler.

Vice-amiral Ron Lloyd (vice-chef d'état-major de la Défense par intérim et Commandant de la Marine royale canadienne, ministère de la Défense nationale): Le problème, comme il a été dit précédemment, c'est que nous avons des données, mais qu'il ne s'agit pas d'information à proprement parler. Il faut prendre les données et les présenter dans un rapport. Ce rapport permet ensuite d'émettre des hypothèses. On peut alors réfuter ces hypothèses, ou prendre des décisions fondées sur des données probantes une fois que les données fournissent de l'information et des renseignements.

Une des difficultés que nous avons eues avec le SIGRD, c'est que pour reformater un rapport, il faut entrer dans le système et le reprogrammer. En 2015, nous avons créé une série d'outils et d'objets opérationnels qui permettent d'accéder rapidement aux données, puis de les configurer dans un rapport permettant de prendre des décisions fondées sur des données probantes. Nous avons du succès à ce chapitre.

Je dirais donc que ce sont les outils qui nous permettront d'améliorer l'utilisation et l'efficacité des données, dans le but de prendre de meilleures décisions à l'avenir.

M. Paul Lefebvre: Je vois. Déterminer de quelle façon utiliser les données dans votre SIGRD a presque été un processus d'apprentissage.

Brièvement, combien de contrats de soutien pour l'équipement avez-vous?

Contre-amiral (à la retraite) Patrick Finn (sous-ministre adjoint, Matériels, ministère de la Défense nationale): Je gère plus de 12 000 contrats.

M. Paul Lefebvre: Quel est le budget pour ces contrats?

Cam Patrick Finn: Juste pour les matériels, le budget annuel se situe entre 5 et 6 milliards de dollars par année. Des fonds viennent également d'ailleurs au sein du ministère, et je n'ai donc pas de chiffre complet à vous donner, mais je dirais que c'est de l'ordre de 6 à 7 milliards de dollars par année.

M. Paul Lefebvre: Certains types de contrats que nous avons signés nous ont manifestement causé des difficultés. D'après des rapports que j'ai lus, nous avons essentiellement signé un contrat de maintenance de 70 millions de dollars, mais nous n'avons utilisé que 35 ou 60 % de ce montant.

Dans la déclaration liminaire du vérificateur général, il est écrit que la Défense nationale a renégocié l'un de ses contrats de soutien pour l'équipement afin d'améliorer sa valeur pécuniaire. C'est un contrat parmi 12 000. Pourriez-vous m'expliquer où nous en sommes à cet égard?

Cam Patrick Finn: Le contrat en question est un de nos plus importants. Nous renégocions tous les contrats lorsqu'ils arrivent à échéance. Nous les axons tous davantage sur le rendement. C'est un exemple; il n'en décrit qu'un sur six, pas seulement un sur le total. Nous en avons fait beaucoup plus. Lorsque les contrats arrivent à échéance, nous y ajoutons les principes dont nous avons parlé.

Le président: Monsieur Finn, monsieur Lefebvre, merci.

Monsieur McColeman, vous avez maintenant sept minutes.

M. Phil McColeman (Brantford—Brant, PCC): Merci, monsieur le président.

Je vais dire ce qui saute aux yeux. C'est un rapport effarant compte tenu de la piètre optimisation des ressources, des mauvais systèmes d'acquisition et de la mauvaise surveillance, mais ce n'est pas vraiment là que je veux en venir. Ce qui m'intéresse vraiment, ce sont les solutions.

Dans le rapport du vérificateur général et dans le vôtre, monsieur Forster, on retrouve entre autres l'exemple suivant. Je vais lire le point huit du vérificateur général.

Même s'il est difficile de planifier les coûts de soutien des éléments d'équipement militaire majeurs, les décisions que la Défense nationale prend aujourd'hui pour savoir quel équipement acheter et comment le soutenir auront des conséquences financières importantes pendant des dizaines d'années.

J'arrive maintenant à votre rapport, monsieur, qu'on vient tout juste de nous donner et dans lequel il est indiqué que le projet portant sur les capacités futures en matière d'avions de chasse figure parmi les projets pour lesquels les coûts ont été prévus en fonction de la durée du cycle de vie. Parlons-en. Parlons des améliorations.

Pour ce qui est de l'achat de Super Hornet sans appel d'offres, comme l'a annoncé le ministre à la Chambre, quel est le coût du cycle de vie complet de la flotte intérimaire?

M. John Forster: Nous calculons actuellement le coût du cycle de vie complet de cette acquisition. Comme le gouvernement l'a annoncé l'automne dernier, il a entamé des discussions avec le gouvernement des États-Unis et Boeing pour déterminer si nous pouvons obtenir des avions de chasse intérimaires dotés de la capacité dont nous avons besoin en respectant nos délais et le coût fixé, ce qui signifie qu'une partie du travail...

•(1555)

M. Phil McColeman: Bien. Cela répond à la question. Merci beaucoup.

Vous me dites que nous nous sommes engagés à acheter des avions de chasse sans connaître le coût du cycle de vie complet.

M. John Forster: Non, ce n'est pas ce que je dis.

M. Phil McColeman: C'est ce que le ministre a dit à la Chambre, monsieur.

M. John Forster: Non, ce n'est pas ce qu'il a dit, monsieur. Il a dit que nous avons entamé des discussions avec le gouvernement des États-Unis et Boeing pour examiner l'achat de ces avions de chasse.

M. Phil McColeman: Un contrat exclusif...

M. John Forster: Nous n'avons pas conclu de contrat avec Boeing ou le gouvernement des États-Unis pour l'achat des appareils.

M. Phil McColeman: Merci. Bien. Excellent.

Quand vous attendez-vous à avoir un chiffre?

M. John Forster: Comme l'a annoncé le gouvernement, nous avons envoyé une lettre rogatoire au gouvernement des États-Unis par l'entremise du département américain de la Défense, et on nous fournit de l'information. Nous nous attendons à avoir un chiffre d'ici l'automne. Nous allons ensuite faire une analyse du coût du cycle de vie complet en fonction de l'information obtenue.

M. Phil McColeman: Allez-vous transmettre les chiffres au directeur parlementaire du budget lorsque vous les aurez?

M. John Forster: Nous sommes heureux de fournir au directeur parlementaire du budget — comme le prescrit la loi — les renseignements sur les coûts que nous avons. Pour l'instant, nous n'avons pas d'estimation du coût du cycle de vie complet à lui faire parvenir.

M. Phil McColeman: Si vous allez de l'avant, à quel moment vous attendez-vous à prendre possession de la flotte intérimaire de Super Hornet?

M. John Forster: Cela fait partie du processus: déterminer quand Boeing serait en mesure de fournir ces appareils, s'ils ont la capacité dont le Canada a besoin et si le coût est acceptable pour le gouvernement.

M. Phil McColeman: De combien d'appareils parlons-nous?

M. John Forster: Dix-huit.

M. Phil McColeman: Avez-vous fait une estimation indicative pour le Conseil du Trésor?

M. John Forster: Je vous demande pardon.

M. Phil McColeman: Votre ministère a-t-il remis une estimation indicative au Conseil du Trésor?

M. John Forster: Nous ne lui avons pas remis d'estimation indicative. Nous avons toutefois envoyé une lettre rogatoire au gouvernement des États-Unis pour obtenir cette information.

M. Phil McColeman: Si le gouvernement des États-Unis vous fournit les renseignements sur les coûts, cela signifie qu'on ne fait pas d'analyse de coûts au sein de votre ministère, n'est-ce pas?

M. John Forster: Nous analyserons les coûts en fonction des données que nous recevrons du gouvernement des États-Unis et de Boeing, en fonction de nos exigences par rapport aux appareils.

M. Phil McColeman: Autrement dit, une entreprise vous donnera ses chiffres sans qu'il y ait d'appel d'offres. Il n'y a qu'un seul fournisseur. Elle vous donnera les chiffres, les responsables du gouvernement des États-Unis vous donneront leur avis sur les coûts, et vous les évalueriez ensuite en utilisant les chiffres d'une seule société.

M. John Forster: Les chiffres que nous utiliserons proviendront du gouvernement des États-Unis.

M. Phil McColeman: Vous venez tout juste de faire volte-face, monsieur. Vous avez dit qu'ils viendraient également de Boeing.

M. John Forster: Boeing fera part de son travail au gouvernement des États-Unis, qui analysera et reverra ensuite les chiffres pour ensuite les remettre de façon officielle au Canada.

M. Phil McColeman: Quand vous attendez-vous à avoir une bonne estimation?

M. John Forster: Comme je l'ai dit, cela dépendra du moment où le gouvernement des États-Unis répondra à notre lettre rogatoire. Nous nous attendons à une réponse cet automne.

M. Phil McColeman: Selon vous, à quel moment mettrons-nous en place l'infrastructure nécessaire pour s'occuper de cette nouvelle flotte? Je parle des techniciens, des pilotes ainsi que du recrutement et de la formation nécessaires. Par ailleurs — vous pourriez m'en dire plus long à ce sujet —, ces compétences seront-elles utiles pour la prochaine génération d'appareils, s'il ne s'agit pas de Super Hornet?

M. John Forster: Nous sommes actuellement en train de nous préparer. La force aérienne prépare les techniciens, les pilotes et l'infrastructure pour les Super Hornet. Certaines compétences seront transférables. Les compétences vont évidemment varier selon l'appareil qui gagne le concours, en fonction de l'achat qui sera fait.

M. Phil McColeman: Il est possible que ces compétences ne puissent pas être transférées pour répondre aux besoins à long terme de la force aérienne, des Forces canadiennes, car les appareils pourraient être différents des Super Hornet. Je ne veux pas... Si je peux...

M. John Forster: Ce n'est pas exactement ce que j'ai dit. J'ai dit que certaines de ces compétences sont probablement transférables. Certaines compétences seront nécessaires selon l'appareil qui est retenu. La formation, l'équipement, et la mécanique varient pour chaque type d'appareils.

M. Phil McColeman: Vous venez tout juste de dire que vous élargissez l'infrastructure nécessaire pour les Super Hornet.

M. John Forster: J'ai dit que nous faisons la préparation et l'analyse à cette fin.

M. Phil McColeman: La préparation et l'analyse? La préparation nécessiterait le regroupement de ressources de votre ministère pour des Super Hornet dont l'achat n'a pas encore fait l'objet d'une décision.

M. John Forster: Oui. Un groupe ministériel dans la force aérienne examinera la flotte intérimaire d'avions de chasse et les appareils de remplacement.

M. Phil McColeman: Est-ce que cela serait comme... Je suis un petit entrepreneur. Aidez-moi. Ne met-on pas la charrue devant les boeufs?

Vous n'avez pas pris de décision. Vous m'avez dit que vous n'avez pas déterminé si nous allons en avoir pour notre argent et si nous allons acheter les Super Hornet. Pourtant, vous vous préparez à mettre l'infrastructure en place pour ces appareils.

• (1600)

M. John Forster: Eh bien, comme je l'ai dit, nous allons établir le coût du cycle de vie complet des appareils. Nous devons déterminer quelle infrastructure sera nécessaire. Nous devons également nous pencher sur les autres éléments de l'acquisition, sur la façon dont l'équipement sera obtenu. Cela fait partie de l'analyse que nous ferons avant que le gouvernement prenne la décision d'acheter ou non ces appareils. Il aura besoin des estimations, de l'analyse et des chiffres.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Forster. Je pense que nous pourrions revenir en partie là-dessus.

Monsieur Christopherson, allez-y. Vous avez sept minutes.

M. David Christopherson (Hamilton-Centre, NPD): Merci beaucoup, monsieur le président.

Merci à tous les témoins de comparaître.

Vous savez tous depuis combien de temps je suis ici. Plus nous nous penchons sur la question, plus je pense que nous avons besoin d'un comité des comptes publics distinct pour la défense et les affaires autochtones, car nous ne semblons jamais tourner la page.

Chaque fois que les gens du ministère comparaissent, ils disent toujours qu'ils ont bien fait les choses cette fois-ci. Je suis d'accord avec M. Lefebvre. Pourquoi devrions-nous croire que ce sera différent cette fois-ci? Je suis également d'accord avec M. McColeman lorsqu'il dit que c'est un rapport incendiaire.

Ce qui pose problème, ce n'est pas la partie où nous trouvons de nouveaux problèmes et où nous nous demandons comment les régler, mais plutôt les problèmes persistants qui semblent survenir chaque fois.

Penchons-nous encore une fois sur ces problèmes.

À la page 22 du rapport du vérificateur général, le paragraphe 7.85 porte sur le rendement de la Défense nationale. Voici ce que dit le vérificateur général:

Aux questions du Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes à propos de notre rapport d'audit de 2011, la Défense nationale avait répondu qu'elle établirait des mesures du rendement pour ses activités de maintenance et de réparation dans son système d'information financière et d'information sur le matériel au plus tard en décembre 2013.

C'est un exemple de problème qu'on a proposé de régler, et vous nous avez dit que c'est ce que vous alliez faire et que tout irait bien. Et que dit le paragraphe suivant, le paragraphe 7.86?

Nous avons constaté que la Défense nationale avait établi des mesures du rendement dans les contrats de soutien conclus avec des entreprises du secteur privé, mais qu'elle n'avait pas mis au point de mesures semblables pour son propre rendement.

Aidez-moi à comprendre comment après nous avoir dit en 2011 que vous alliez vous attaquer avec efficacité au problème, et que vous alliez prendre la mesure qui s'impose... et nous constatons ensuite que ce n'est qu'une demi-mesure, que c'est ce qui a été fait pour le secteur privé, mais pas pour vous. Y a-t-il une bonne raison à cela?

Vam Ron Lloyd: Pour ce qui est de notre rendement, comme nous en avons discuté plus tôt, c'est une chose d'avoir les données, mais c'en est une autre de communiquer ces données et de les décortiquer de manière à obtenir l'information nécessaire pour prendre des décisions.

Grâce aux outils que nous avons récemment mis en place au ministère, nous commençons à faire des progrès constants dans certains des domaines concernés. Je pense plus particulièrement aux pièces de rechange pour l'équipement que nous obtenons par l'entremise des dépôts d'approvisionnement.

À l'heure actuelle, en permettant aux propriétaires de l'entreprise — l'armée, la Marine et la force aérienne — de voir ces pièces, nous constatons qu'il est possible que certaines de ces pièces soient entreposées au mauvais endroit.

M. David Christopherson: Je suis désolé. Je ne veux pas être impoli. Vous savez comment cela marche. Nous n'avons pas beaucoup de temps.

J'ai précisément demandé si une bonne raison sensée explique pourquoi vous n'avez réglé le problème qu'à moitié, pas au complet.

Cam Patrick Finn: Je crois que sur le plan pécuniaire, nous avons réglé plus que la moitié du problème. Lorsque nous avons regroupé les systèmes, nous avons essayé de voir quelle était notre principale dépense, et ce sont les contrats de soutien auprès du secteur privé.

C'est dans ce domaine que nous élaborons les mesures de rendement, que nous les mettons à l'essai et que nous les utilisons. Comme l'a dit le vice-chef, nous commençons maintenant à les déployer dans l'armée, la Marine et la force aérienne, où des militaires mènent des activités de maintenance de haut niveau comme celles décrites par le vérificateur général.

Nous essayons de nous attaquer au coeur du problème, à ce qui coûte le plus cher. Nous élaborons les mesures et nous les déployons ensuite dans le reste du ministère.

M. David Christopherson: Je vois. Je suppose que la deuxième étape est en cours.

Cam Patrick Finn: Oui, monsieur. Elle est commencée.

M. David Christopherson: Avant de passer à autre chose, je vais m'adresser à vous, monsieur le vérificateur général.

Une autre question connexe est extrêmement sérieuse. Au paragraphe 7.71, le vérificateur général dit:

De plus, l'information présentée dans son rapport ministériel sur le rendement annuel au sujet de la disponibilité de l'équipement n'était pas valable.

Le Parlement est saisi du rapport. Ce n'est pas juste un document interne. C'est le rapport que vous présentez au Parlement.

Monsieur le vérificateur général, pourriez-vous nous dire brièvement ce qui vous préoccupe? Qu'entendez-vous exactement lorsque vous dites que l'information n'était pas valable?

• (1605)

M. Michael Ferguson: Je pense que nous l'expliquons à partir des paragraphes 7.88 et 7.89. Au paragraphe 89, par exemple, nous disons:

Nous avons constaté que ni l'hélicoptère Chinook ni l'avion CC-130J Hercules n'avaient été inclus dans le calcul global de l'indicateur de disponibilité communiqué dans le Rapport ministériel sur le rendement.

À la fin du paragraphe 7.89, nous disons ensuite:

Nous avons aussi remarqué que dans son calcul global, la Défense nationale avait pris en compte une disponibilité de 100 % pour les sous-marins alors que ses rapports internes montraient qu'ils n'étaient disponibles que pour 42 % du total des jours de mer prévus.

Ce qui nous préoccupait, c'est que l'information rendue publique dans le rapport ministériel sur le rendement ne correspondait pas toujours à l'information interne du ministère. Nous nous attendions à ce que l'information présentée au Parlement soit le même genre d'information que le ministère avait à l'interne.

M. David Christopherson: Merci.

Compte tenu des contraintes de temps, je veux continuer jusqu'au moment où le président m'interrompra.

À la page 9, à la pièce 7.2, sous « Hypothèse », il est écrit:

Les coûts de soutien pour le nouvel équipement seront équivalents ou inférieurs aux coûts de soutien pour l'ancien équipement.

La situation réelle est que:

Les coûts de soutien ont été de deux à trois fois plus élevés que les coûts de soutien pour l'ancien équipement en raison de la capacité opérationnelle accrue et des responsabilités supplémentaires de l'entrepreneur.

Votre hypothèse — et c'est ce qui est essentiel dans la plupart de ces questions — est que tout ira bien, que les coûts seront équivalents ou inférieurs. Les coûts ont plutôt été de deux à trois fois plus élevés.

Une fois de plus, que s'est-il passé?

M. John Forster: Quand vous examinez l'équipement et ce qui vous servira à le remplacer, d'une certaine façon, vous comparez des pommes et des oranges. On a de l'équipement plus vieux qui est

moins avancé technologiquement et qui a une capacité opérationnelle moindre.

Dans le cas du nouvel équipement, vous devrez déboursier davantage...

M. David Christopherson: Ce n'est pas ce que vous avez dit.

Je suis désolé, monsieur, mais vous avez dit, sous « Hypothèse », que les coûts du nouvel équipement seront équivalents ou inférieurs.

Les choses dont vous venez tout juste de parler sont celles mentionnées par le vérificateur général pour expliquer l'augmentation des coûts. Vous n'en aviez pas tenu compte au début.

M. John Forster: C'est juste.

Maintenant, nous déterminons les coûts du cycle de vie pour toutes les principales pièces d'équipement que nous avons mises en place au cours des 18 derniers mois — un centre d'établissement des coûts. Nous déterminons les coûts du cycle de vie, et nous allons nous pencher sur les coûts de soutien et de maintenance.

Nous ne présumons pas que le coût sera le même que pour une pièce d'équipement qui a 30 ans. Nous allons nous pencher sur cela...

M. David Christopherson: Vous avez besoin de toute cette aide très coûteuse pour arriver à cette conclusion, monsieur?

Vous aviez besoin de toutes ces personnes haut gradées pour vous dire que les choses n'étaient pas...

Le président: Merci, monsieur Christopherson.

C'est au tour de M. Arya.

Vous avez sept minutes.

M. Chandra Arya (Nepean, Lib.): Merci, monsieur le président.

Monsieur Forster, je suis content que vous ayez mentionné comme étant nécessaires l'optimisation des ressources, la flexibilité et les retombées économiques pour les Canadiens. Je m'intéresse en particulier à l'aspect des retombées économiques pour les Canadiens.

Je suis aussi content de constater que vous parlez du gouvernement fédéral et de la façon dont il peut tirer parti de ses ressources collectives. Sur ce plan, l'industrie canadienne de la défense est très solide. Nous avons 63 000 employés dans ce secteur, dont 44 % se trouvent en Ontario. Le salaire des travailleurs des entreprises du domaine de la défense est d'environ 60 % supérieur à celui d'emplois comparables ailleurs. Soixante pour cent des recettes des entreprises du domaine de la défense proviennent des exportations.

Que faites-vous pour commercialiser les résultats des centaines de millions de dollars investis dans Recherche et développement pour la défense Canada, ou RDDC? La Stratégie de défense Le Canada d'abord parle de la collaboration continue entre le ministère de la Défense et l'industrie. Nous savons aussi que le budget de défense du Canada pour les 20 années à venir est supérieur à l'investissement en immobilisations dans les sables bitumineux. Le pétrole se vendait environ 100 \$ le baril.

Nous investissons un montant très élevé dans la défense du Canada. Comment pouvons-nous utiliser cet investissement prévu dans le budget de la défense pour stimuler la croissance économique? Plus particulièrement en ce qui concerne RDDC, comment pouvons-nous commercialiser les technologies en développement?

• (1610)

M. John Forster: Merci, monsieur le président.

RDDC est l'organisme de la Défense nationale qui s'occupe de recherche et de développement, et ils réalisent déjà beaucoup de projets en partenariat avec l'industrie.

C'est un enjeu très important qui a été soulevé lors des consultations sur l'examen de la politique de défense: comment mieux tirer parti non seulement de notre budget de recherche, mais aussi de notre programme d'approvisionnement, pour aider l'industrie canadienne à créer des emplois, à exporter et à créer des produits pour les Canadiens? C'est un aspect que nous examinons avec beaucoup d'attention. Nous allons...

M. Chandra Arya: Vous examinez cela, ou vous prenez des mesures pour que ce soit mis en oeuvre?

M. John Forster: Cela fait partie dans une grande mesure du travail que nous faisons dans le cadre de l'examen de la politique de défense, alors je ne veux pas devancer le ministre Sajjan à ce sujet.

Il s'agit de déterminer comment nous pouvons mieux utiliser notre budget de recherche et développement pour créer des emplois, favoriser les exportations et les produits, et comment nous pouvons aussi utiliser notre système d'approvisionnement.

M. Chandra Arya: Nous investissons de très gros montants dans l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense; nous consacrons des milliards de dollars à la recherche et au développement. Une grosse partie de cela va aux entreprises technologiques du secteur de la défense. La Stratégie de défense Le Canada d'abord traite également des bienfaits pour les PME, qui ont l'occasion de croître et de devenir des chefs de file mondiaux concernant des technologies données.

On discute de cela depuis des années. J'ai demandé trois fois au ministre de la Défense nationale ce qu'il compte faire de concert avec le ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique afin de vraiment faire quelque chose pour le secteur canadien de la défense.

M. John Forster: Nous en faisons beaucoup. Je vais demander à Pat de vous parler de la façon dont nous utilisons le système d'approvisionnement pour tirer le maximum de cela.

Cam Patrick Finn: Je pense que le principal élément favorisant la politique est le Programme des retombées industrielles et technologiques du Canada d'Industrie, Sciences et Développement économique Canada. Dans le contexte de votre question sur la façon dont nous tirons particulièrement parti...

M. Chandra Arya: Non. Le PRIT existe depuis longtemps, mais les bienfaits qui devaient en découler ne se réalisent pas.

Cam Patrick Finn: En fait, il se fait beaucoup de choses. Par exemple, si vous regardez le projet de navire de combat de surface canadien et les propositions que cela suscite, je pense que c'est 10 % de la valeur qui doit venir de l'innovation en recherche et développement venant de PME. Nous constatons déjà, grâce à cette politique, des incidences directes sur les entreprises canadiennes, les PME.

M. Chandra Arya: Je suis désolé, mais nous avons peu de temps.

Le C4ISR est un élément particulier des divers secteurs. À Ottawa, nous avons 1 700 entreprises axées sur le savoir. Nous avons les talents en matière de technologie. Nous avons tout ce qu'il faut. Nous avons un modèle à Washington — l'Annapolis Belt. Des centaines de petites entreprises répondent aux besoins de ce secteur en particulier. Pouvez-vous faire quelque chose pour faire la promotion des petites entreprises technologiques d'Ottawa afin qu'elles se spécialisent en C4ISR?

Cam Patrick Finn: Encore une fois, si vous me le permettez, c'est à cela que nous travaillons avec ISDE, et c'est ce ministère qui joue le rôle prépondérant pour le gouvernement. Ce que nous faisons concernant les capacités industrielles clés, en fait, c'est donner cela comme une capacité industrielle clé et miser sur cela avec les bienfaits de la propriété intellectuelle technologique pour intégrer une grande partie de cela dans nos produits.

M. Chandra Arya: Encore une fois, nous parlons des capacités industrielles clés, mais je cherche à savoir quand il y aura de l'action.

Cam Patrick Finn: C'est commencé pour diverses choses faisant l'objet de soumissions. Par exemple, pour les aéronefs de recherche et de sauvetage à voilure fixe et pour divers autres aéronefs pour lesquels des Canadiens travaillent à une grande partie de l'intégration relative aux solutions C4ISR, on utilise les services de PME.

M. Chandra Arya: D'accord.

J'espère que vous vous pencherez sur l'interaction entre RDDC et l'industrie afin de la faire passer au niveau suivant. Bien des entreprises technologiques d'ici m'ont dit qu'il leur est très difficile de comprendre les besoins des clients. Il est très difficile de joindre l'utilisateur final et de lui parler à cause des exigences en matière de sécurité pour quiconque se rend dans les bureaux de RDDC pour participer à des réunions.

M. John Forster: Nous avons entendu les mêmes commentaires dans le cadre de l'examen de la politique. Encore là, si vous pouvez encore faire preuve d'un peu de patience, je pense que vous verrez que ce sera traité.

M. Chandra Arya: D'accord.

Vous avez aussi mentionné un différent système d'information de la gestion des ressources. Quand quelqu'un parle d'un système de gestion de l'information, nous sommes sur la défensive. Nous avons Phénix; Services partagés, etc. Avez-vous des problèmes sur ce plan?

M. John Forster: Je suis sur la défensive aussi — croyez-moi.

Comme je l'ai dit, quand je suis arrivé au ministère, je pense que le SIGRD stagnait parce qu'il essayait de devenir un système qui réunirait toutes les données. Nous avons complètement changé notre façon d'aborder cela. Il va aller chercher les données d'autres systèmes, plutôt que d'essayer de...

M. Chandra Arya: Non, ce que je veux savoir, c'est si nous obtenons les ressources pour mettre cela en oeuvre.

Ma dernière question, c'est que vous avez mentionné qu'il est très difficile d'estimer le coût des divers programmes dont nous avons parlé. Quelle est l'expérience aux États-Unis, au Royaume-Uni ou en France, concernant l'établissement des coûts?

• (1615)

Le président: Quelqu'un va devoir répondre à cette question très rapidement, car il reste très peu de temps.

Monsieur Finn.

Cam Patrick Finn: Leurs expériences sont très semblables à la nôtre. En fait, nous nous communiquons des pratiques exemplaires, et ils ont les mêmes difficultés que nous.

Le président: Merci.

Nous retournons du côté de l'opposition. C'est à vous, monsieur Jeneroux.

Vous avez cinq minutes.

M. Matt Jeneroux (Edmonton Riverbend, PCC): Merci, monsieur le président.

Je remercie les témoins d'être là aujourd'hui et de nous consacrer du temps.

J'aimerais revenir à M. Forster et à certaines des questions que mon collègue à côté de moi lui a posées, en particulier sur le coût du cycle de vie pour l'achat de la flotte provisoire de chasseurs Super Hornet.

Dans un article publié dans le *National Post* du 2 février 2017, on disait que le ministre Sajjan avait annoncé en novembre la décision du gouvernement d'acheter 18 Super Hornet de Boeing en guise de chasseurs « provisoires », jusqu'à ce qu'il soit possible de faire l'achat d'une solution permanente de remplacement des CF-18 actuels.

Compte tenu de cela, j'espérais que vous pourriez nous dire ce qui était inclus, ce qui était exclu, et sur combien d'années l'analyse du coût du cycle de vie de cela se ferait.

M. John Forster: Je pense que si vous avez lu l'annonce du gouvernement, rien ne disait que la décision d'acheter avait été prise. Le gouvernement avait décidé d'amorcer des discussions avec le gouvernement des États-Unis et avec Boeing en vue de l'achat possible de 18 aéronefs devant former une flotte provisoire.

Si nous ne prenons pas la décision d'acheter, c'est en partie parce que nous avons besoin d'information sur les capacités, les coûts, l'échéancier et les retombées économiques pour les Canadiens. Comme je l'ai dit, la lettre de demande a été transmise au gouvernement américain, et c'est l'information que le gouvernement examinera avant de prendre la décision d'acheter.

M. Matt Jeneroux: Je comprends cela, et c'est semblable à votre réponse de tout à l'heure. Cependant, il est évident que le ministre se prépare à faire cela. Est-ce donc qu'il va le faire sans l'appui du ministère?

Je vais vous lire une autre citation, tirée directement du *Hansard*. Pendant la période des questions, le ministre a déclaré: « Nous investissons également dans la flotte existante. Nous achetons en plus des Super Hornet. »

Je ne sais pas si cela pourrait être plus clair. Vous allez manifestement acheter les Super Hornet. Nous demandons par conséquent le coût du cycle de vie complet qui est estimé pour cet achat. N'avez-vous pas cela? Vous avez dit que vous comptez le faire. Pouvez-vous nous aider avec cela? On dirait que le ministre achète cela, mais on dirait que vous n'êtes pas au courant de ses intentions.

M. John Forster: J'attirerais votre attention sur l'annonce du gouvernement. Quand nous obtiendrons une réponse à la lettre de demande envoyée au gouvernement américain, nous aurons l'information qui nous permettra de faire l'analyse du coût du cycle de vie complet de ces aéronefs, et le gouvernement déterminera alors ce qu'il veut faire.

M. Matt Jeneroux: Donc, vous n'avez pas le coût du cycle de vie complet.

M. John Forster: C'est ce que j'ai dit. C'est la raison pour laquelle nous obtenons cette information. Cela fait partie de la lettre de demande envoyée au gouvernement américain. Nous allons faire cela, mener notre propre analyse et mettre les chiffres à l'épreuve, puis établir l'estimation du coût du cycle de vie à l'automne.

M. Matt Jeneroux: Je comprends que si vous n'avez pas l'information, vous n'avez pas l'information. Mais alors, pourquoi le ministre dit-il: « Nous achetons de nouveaux Super Hornet »? Pourquoi, sans connaître les coûts connexes?

Je suis un gars de l'Alberta, et d'après moi, cela ne fonctionne pas. Là d'où je viens, vous allez acheter quelque chose si vous en connaissez le coût estimatif total. Vous dites que vous n'avez pas le coût estimatif total, et le ministre a dit que nous les achetons, alors j'ai du mal à comprendre où le lien ne se fait pas. Est-ce que le ministre agit seul? Est-ce votre opinion?

M. John Forster: Bien sûr que non, monsieur le président. Le ministre n'agit pas seul. Il travaille avec ses collègues, la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement...

M. Matt Jeneroux: Ce n'est pas l'impression que cela donne.

M. John Forster: ... et le ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique, dans un effort pangouvernemental pour déterminer si le gouvernement devrait acquérir 18 chasseurs sur une base provisoire.

M. Matt Jeneroux: Je ne crois pas qu'il y ait lieu de dire « devrait ». Selon les commentaires du ministre, vous en faites l'acquisition, alors...

M. David Christopherson: J'invoque le Règlement.

• (1620)

Le président: Monsieur Christopherson, j'écoute votre rappel au Règlement.

M. David Christopherson: Monsieur le président, je vais vous demander de trancher. Je le fais avec réticence, car ce sont de proches collègues, mais à ma connaissance, on ne demande rien qui soit lié au rapport du vérificateur général. Les questions de ce genre sont plutôt du ressort du Comité de la défense nationale. C'est la raison pour laquelle ce comité existe. Il est question du rapport, et je demanderais à mon collègue de garder ses...

Ce n'est pas juste pour nos témoins. Ils se sont préparés pour traiter du rapport, et maintenant, on tombe dans la politique active. C'est presque comme la période de questions. C'est complètement à l'opposé de ce que nous devrions faire ici.

Monsieur le président, je vous demande d'intervenir.

Le président: Je pense que M. McColeman a précédemment cité le passage du rapport où il serait question des Super Hornet.

Je rappelle à tous mes collègues de s'en tenir au rapport. J'ai essayé de donner beaucoup de latitude concernant cela, comme pour d'autres choses, et j'ai eu tendance à dire que ce n'était pas irrecevable, mais je vais vous inviter à revenir au rapport.

Je pense que vos questions sont recevables, mais je vais vous demander de veiller à vous en tenir davantage au rapport.

M. Matt Jeneroux: Je vous remercie, monsieur le président. C'est juste.

Je parle de la page 3 du rapport du sous-ministre, où il traite de « la nécessité d'offrir un bon rapport qualité-prix, de faire preuve de souplesse et de générer des retombées économiques pour les Canadiens. » À la fin de cela, il parle du « type d'entretien requis pour la durée du cycle de vie ».

J'essaie de comprendre exactement ce qui se passe au bureau du ministre et au bureau du sous-ministre, et je constate qu'il n'y a aucun lien. Nous cherchons simplement les estimations économiques du coût: la formation, les nouveaux techniciens et les pilotes, l'entretien, et ainsi de suite.

Je vais terminer là-dessus. Si vous avez quelque chose à ajouter, allez-y, monsieur Forster.

M. John Forster: Monsieur le président, je crois avoir répondu à la question. J'ai expliqué la position du gouvernement. Tout le travail, y compris l'analyse, est en cours d'exécution et sera accompli avant que le gouvernement prenne la décision de faire l'achat d'une flotte provisoire.

Le président: Merci, monsieur Forster.

Nous revenons maintenant à Mme Mendès et à Mme Shanahan qui vont se partager le temps.

Madame Shanahan, vous avez cinq minutes.

Mme Brenda Shanahan (Châteauguay—Lacolle, Lib.): Merci, monsieur Christopherson, de votre intervention, car moi aussi, je souhaite davantage me pencher sur la situation actuelle et sur la façon dont elle va s'améliorer à l'avenir. Je trouve inquiétant que nous ayons eu en 2011 un rapport du vérificateur général, que personne à cette époque n'a apporté les améliorations nécessaires, et que nous ayons maintenant à revenir là-dessus. C'était le passé; nous vivons dans le présent.

À la lecture du rapport du vérificateur général, ce qui m'a frappée en tant qu'ancienne spécialiste du crédit bancaire commercial ayant travaillé au financement de pièces d'équipement importantes, c'est qu'on n'avait pas tiré les hypothèses opérationnelles de base. Aucune estimation des coûts convenables n'avait été faite. Il semble manquer de formation, tant du côté de l'établissement des coûts que du côté du soutien. Je me souviens très bien, à titre de banquière et dans le cadre de mes rapports avec des entrepreneurs, qu'on menait une étude en profondeur, souvent pendant des mois, voire des années, avant de faire l'achat de pièces d'équipement importantes. Je suis réconfortée et encouragée d'apprendre que c'est ce qui se produit effectivement.

J'aimerais demander à M. Forster d'en dire un peu plus, premièrement, sur le personnel qui a été engagé pour faire l'évaluation indépendante des coûts, car c'est crucial. Puis j'aimerais en savoir un peu plus sur les contrats garantissant l'optimisation des ressources, car cela me préoccupait particulièrement. Il y avait avant un genre de contrat de service à coûts fixes, et nous passons maintenant à un processus se caractérisant par la souplesse. Le ministère de la Défense est, de toute évidence, un acheteur important, et les entreprises veulent faire des affaires avec nous.

M. John Forster: Je vais parler un peu de l'établissement des coûts, puis je vais demander à Pat de parler des contrats.

Je suis tout à fait d'accord avec vous concernant l'établissement des coûts. Une grande partie du travail de la Défense nationale visait initialement les coûts d'acquisition. Il ressort des travaux antérieurs du vérificateur général, particulièrement au sujet des F-35, que nous devons mieux établir le coût du cycle de vie. C'est ce que nous faisons maintenant.

Comme je l'ai dit, nous avons maintenant un Centre d'établissement des coûts de la défense bien plus important, car il est passé de 30 à 80 personnes, et nous avons une certification internationale qui fait partie du processus d'élaboration de la politique de défense. Nous avons examiné tous les coûts de nos projets. Nous l'avons fait avec une expertise internationale, et nous avons retenu les services de cabinets comptables afin qu'ils examinent cela. C'est ce que nous faisons pour tous les achats importants.

Mme Brenda Shanahan: Pourriez-vous nous en dire davantage à ce sujet? Soyons honnêtes, lorsque vous vous retrouvez dans un certain encadrement, il est difficile d'obtenir l'information indépendante dont vous avez besoin. Où allez-vous obtenir les renseignements indépendants nécessaires sur l'établissement des coûts?

Faites-vous affaire avec des fournisseurs externes? Travaillez-vous avec certains de nos alliés?

• (1625)

M. John Forster: Tout à fait. Nous avons recours aux services d'une entreprise ayant déjà réalisé des analyses de coûts pour nos alliés. Donc, nous profitons de leur expérience globale pour améliorer notre rendement en matière d'établissement de coûts. Nous disposons d'une grande équipe très solide à l'interne — probablement la plus grande équipe d'établissement de coût au sein du gouvernement fédéral. Nous avons retenu les services de spécialistes et d'experts-conseils ayant travaillé dans le domaine afin de profiter de leurs connaissances et de leur expérience auprès de nos alliés les plus près et d'obtenir des renseignements d'autres pays. Nous tenons maintenant compte de tout cela.

Concernant certaines de nos principales plateformes, nous avons également établi des fonctions de remise en question par des tiers. Le ministère établira les coûts et ceux-ci seront remis en question et examinés par des spécialistes externes. Ainsi, le ministre aura l'assurance que le travail a été bien fait. Nous tentons sincèrement d'améliorer notre rendement en matière d'établissement des coûts. Nous avons beaucoup investi à cet égard, car nous croyons que c'est absolument essentiel.

Mme Brenda Shanahan: Très bien. Et, qu'en est-il des contrats?

Cam Patrick Finn: Nous n'avons pas de contrats à prix fixe pour l'entretien. Parfois, les contrats ont un prix plancher fixe. Je dirais qu'il est principalement question ici d'un paiement minimum. Les contrats de soutien en service ont évolué. Il y a 20 ans, lorsque nous disposions d'une vaste main-d'œuvre, nous avions plus de 12 000 contrats axés sur le temps et le matériel. Donc, lorsque nous envoyions de l'équipement aux entreprises d'entretien, celles-ci prenaient plus de temps pour faire l'entretien et utilisaient plus de matériel afin de faire plus de profits. Depuis, les contrats ont évolué et nous avons adopté un nouveau concept. Concernant le Cadre contractuel du soutien en service, ce dont il est principalement question dans ce rapport, nous tentons de nous tourner davantage vers le fabricant de l'équipement. Nous avons compris que, comparativement aux contrats de nos alliés, nos contrats ne nous accordent pas toujours le pouvoir que nous souhaitons avoir. Nos contrats ont encore une fois évolué grâce à l'initiative de soutien nous permettant d'avoir la souplesse dont vous parlez.

Pour atteindre le rendement que nous cherchons, et qui, selon nous, constitue une meilleure valeur, nous devons non seulement nous pencher sur le coût de l'entretien, mais aussi nous assurer que l'entretien effectué est vraiment nécessaire. Nous tentons d'offrir des incitatifs à l'industrie. Je demande souvent aux gens si l'entretien effectué sur leur voiture est le bon ou s'ils préféreraient négocier avec le concessionnaire et voir si celui-ci serait prêt à accepter plus d'argent pour réduire la fréquence des travaux d'entretien. C'est difficile à faire lorsqu'on parle d'une seule voiture, mais nous croyons pouvoir faire des économies d'échelles de cette façon dans plusieurs secteurs. Le sous-ministre a parlé des moteurs pour lesquels nous avons obtenu un rendement qualité-prix considérable. Après les cinq premières années, nous avons acquis un certain niveau de connaissances, tout comme nos alliés, ce qui nous a permis de renégocier le contrat à un prix considérablement plus bas. Mais, encore une fois, c'est largement une question de rendement; il faut dire au fournisseur que s'il accepte de réduire la fréquence des travaux d'entretien des aéronefs, nous serions disposés à partager avec lui les économies de coûts. C'est davantage ce que nous cherchons maintenant, soit changer leur mentalité en ce qui a trait aux contrats, et aussi, par conséquent, celle de notre personnel. C'est très complexe.

Le président: Merci beaucoup.

Notre prochain intervenant sera M. McColeman.

Nous en sommes encore à la deuxième série de questions, ce qui signifie que vous disposez de cinq minutes.

M. Phil McColeman: Merci, monsieur le président.

Je vais m'adresser de nouveau à M. Forster.

J'aimerais vous renvoyer à la page 6 de votre exposé et à la transcription que vous nous avez fournie de votre rapport. Au cinquième paragraphe, on peut lire ceci:

Au cours des 18 derniers mois, les estimations de coût de toutes les acquisitions prévues et courantes ont été réévaluées et validées, incluant les frais de soutien en service supplémentaires au cours de la durée de vie utile des équipements. Mais, surtout, nous disposons maintenant d'un modèle de prévision des coûts beaucoup plus solide.

Parmi les projets pour lesquels nous avons prévu les coûts...

au passé, « avons prévu »...

... en fonction de la durée du cycle de vie, citons notamment le projet portant sur les capacités futures en matière d'avions de chasse, l'aéronef de recherche et sauvetage à voilure fixe et les navires de patrouille extracôtiers de l'Arctique. Nous travaillons aussi sur l'établissement des coûts pour le cycle complet de vie utile des navires de combat canadiens.

Les coûts ont-ils été prévus pour les trois projets mentionnés?

M. John Forster: Le projet de remplacement des avions de chasse fait référence à l'annonce du gouvernement sur le remplacement de toute la flotte. Les coûts pour ce projet ont été prévus par le gouvernement précédent à l'époque où la politique visait l'achat des F-35. On ne parle pas ici des chasseurs intérimaires, mais bien de toute la flotte. En novembre, le gouvernement a annoncé qu'il lancerait un appel d'offres ouvert et transparent pour le remplacement de toute la flotte, y compris les chasseurs intérimaires.

• (1630)

M. Phil McColeman: Je peux donc présumer, en m'appuyant sur ce qui est écrit ici, que les coûts pour ces trois projets, incluant l'aéronef de recherche et sauvetage à voilure fixe et les navires de patrouilles extracôtiers de l'Arctique, ont été prévus.

M. John Forster: C'est exact. Tous les coûts ont été prévus.

M. Phil McColeman: Au moyen du nouveau modèle plus solide?

M. John Forster: Monsieur Liedtke, pourriez-vous répondre à la question?

Brigadier-général Werner Liedtke (directeur général et dirigeant principal des finances intérimaire, ministère de la Défense nationale): C'est exact, monsieur. Comme nous l'avons souligné, nous avons mis en place un programme d'accréditation pour les spécialistes de l'estimation et, grâce à ce programme, nous avons élaboré des normes plus rigoureuses, normes que nous avons appliquées pour prévoir les coûts de ces trois projets.

M. Phil McColeman: Merci.

Maintenant, concernant la réponse du ministère à la recommandation 7.48 du Rapport du vérificateur général, le ministère dit que d'ici la fin de 2017, il:

compte produire un plan qui définira chaque investissement pour l'acquisition de biens et de services d'une valeur supérieure à 20 millions de dollars et les coûts de chaque programme au cours de son cycle de vie.

C'est la réponse du ministère. En outre:

le ministère mettra à jour et contrôlera les coûts du cycle de vie à des points de décision clés.

Pourquoi la Défense nationale a-t-elle établi le seuil à 20 millions de dollars?

Bgén Werner Liedtke: En fait, c'est en raison de l'ampleur et du volume de nos contrats. Si nous élaborons un plan d'investissement pour chaque contrat de plus d'un million de dollars, cela deviendra lourd et pénible. Donc, pour le moment, nous utilisons le seuil fixé par le groupe Matériel. L'acquisition des biens et services n'était pas incluse dans le PI 2014. Il s'agit donc d'un important pas en avant et nous nous appuyerons sur ce seuil.

M. Phil McColeman: D'accord. Je comprends. Si j'interprète bien vos propos, aucun contrat de moins de 20 millions ne sera assujéti au modèle de prévision des coûts plus solide.

J'aimerais maintenant savoir comment la Défense nationale...

Bgén Werner Liedtke: Non, c'est faux.

M. Phil McColeman: D'accord, mais c'est la réponse du ministère. On parle de contrats d'une valeur supérieure à 20 millions de dollars.

Bgén Werner Liedtke: Non. Les contrats de plus de 20 millions de dollars seraient clairement définis dans le plan d'investissement, mais nous traitons tous les contrats avec la même rigueur.

M. Phil McColeman: D'accord. Merci pour cette précision.

Comment la Défense nationale mettra-t-elle à jour et contrôlera-t-elle les coûts du cycle de vie à des points de décision clés? Comment le ministère procédera-t-il?

Bgén Werner Liedtke: Habituellement, les points de décision clés sont lorsqu'un projet en est à l'étape de l'élaboration et de la mise en œuvre. C'est à ce moment que nous passons de l'estimation incitative des coûts à l'estimation des coûts fondés. C'est également à ce moment que nous mettons à jour les hypothèses de planification et faisons preuve de la rigueur nécessaire pour prendre une décision.

M. Phil McColeman: D'accord. Revenons là où mon collègue, M. Christopherson, voulait en venir. À la lumière du rapport accablant du vérificateur général, que vous résumez dans votre sommaire, serait-il raisonnable de s'attendre à ce que vous puissiez nous dire ce que vous avez appris de cette mauvaise gestion?

M. John Forster: C'est une très bonne question, mais j'aimerais souligner quelques points. D'abord, comme nous l'avons déjà dit, nous chercherons toujours à améliorer nos contrats d'entretien et de soutien en service. En 2006 ou 2007, le gouvernement de l'époque a adopté une politique sur la façon de procéder qui nous donnait beaucoup de souplesse, mais qui n'offrait pas un rapport qualité-prix suffisant. Nous avons maintenant créé un nouveau type de contrat de soutien en service que nous espérons pouvoir utiliser. Ce nouveau contrat est suffisamment souple pour nous permettre d'avoir le soutien dont nous avons besoin pour nous assurer de la disponibilité de l'équipement et mieux contrôler et gérer nos coûts.

Ce que nous avons appris en matière d'établissement de coût, c'est qu'il faut tenir compte de tout le cycle de vie. C'est la raison pour laquelle nous avons créé un centre d'établissement de coût pour la Défense et pour laquelle nous tenons compte maintenant de tout le cycle de vie dans nos prévisions des coûts. La mesure du rendement demeurera un défi pour nous. Cette année, le ministre devra présenter un cadre de rendement au Conseil du Trésor aux fins d'approbation. Nous devons ensuite nous assurer de pouvoir effectuer une surveillance du rendement et recueillir des données.

Il sera tout de même difficile d'effectuer une surveillance de tout le cycle de vie de l'établissement de coût. Disons que nous avons un technicien d'entretien qui travaille à temps partiel sur deux pièces d'équipement différentes. Nous devons trouver une façon de surveiller et de suivre l'évolution de ces travaux, car le vérificateur nous a demandé d'effectuer des comparaisons. Il y aura toujours des choses à apprendre, des choses à améliorer. Nous avons apporté de bonnes améliorations jusqu'à maintenant, mais il nous reste encore du travail à faire. Nous sommes les premiers à l'admettre.

• (1635)

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur Chen, vous avez la parole.

M. Shaun Chen (Scarborough-Nord, Lib.): Merci beaucoup.

Sincèrement, il y a tellement de choses dans ce rapport que je ne sais pas par où commencer. Permettez-moi d'abord de dire que la Défense nationale doit assumer des responsabilités en matière d'achat, de soutien et de dotation. Or, selon le rapport du vérificateur général, le ministère n'a pas bien fait les choses dans ces trois domaines.

D'abord, concernant les achats, vous avez surestimé le niveau d'utilisation de l'équipement et acheté trop d'équipement. Concernant le soutien en service, vous avez sous-estimé les coûts. Concernant la dotation, vous n'avez pas prévu suffisamment de personnel.

Prenons, disons, le soutien en service pour l'équipement.

Monsieur Forster, vous avez dit plus tôt que certains coûts, comme l'achat d'une pièce d'équipement, sont assez faciles à suivre, tandis que d'autres, comme les coûts de développement et d'élimination et les coûts d'exploitation et d'entretien sur une période de 20 à 30 ans, sont plus difficiles à suivre. Toute personne raisonnable comprend cela.

Toutefois, dans son rapport, le vérificateur général souligne que les fonds supplémentaires attribués à une fin particulière n'ont pas été utilisés à cette fin. Il donne comme exemple une somme de 115 millions de dollars attribuée pour l'exercice 2014-2015 pour le soutien en service des hélicoptères Chinook et une somme de 137 millions de dollars pour les années subséquentes. Or, une partie de ces fonds n'a pas été utilisée à cette fin. Le pire, c'est que le ministère n'a effectué aucun suivi de ces fonds.

J'aurais deux questions à poser. D'abord, monsieur Ferguson, outre vos conclusions, avez-vous pu évaluer ce qui s'est passé? Était-ce un mépris flagrant à l'égard des attentes du Conseil du Trésor selon lesquelles les fonds supplémentaires consentis par le gouvernement doivent être utilisés aux fins pour lesquelles ils ont été consentis?

Ma deuxième question s'adresse à M. Forster. Que s'est-il passé?

Le président: Allez-y, monsieur Ferguson.

M. Michael Ferguson: Dans le rapport, nous signalons ce que nous avons découvert. Évidemment, nous ne sommes pas au courant des conversations qui ont eu lieu sur le sujet. Essentiellement, comme nous le précisons au paragraphe 49, le Conseil du Trésor exige des organisations qu'elles effectuent un suivi de ce genre de fonds. Nous avons tenté de savoir comment ces fonds ont été dépensés.

Nous faisons référence au dossier de l'avion Globemaster. Dans ce dossier, nous avons découvert que la « Défense nationale avait reçu des fonds supplémentaires de 140 millions de dollars par année pour le soutien visant l'avion Globemaster, mais n'avait dépensé que 79 millions de dollars à cette fin au cours de l'exercice 2015-2016. » Nous soulignons ensuite que nous avons tenté de savoir où ces fonds ont été dépensés.

Selon ce que nous avons pu comprendre, le Conseil du Trésor s'attendait à ce que le ministère effectue un suivi de ces fonds et qu'il puisse faire rapport sur leur utilisation, mais nous offrons plusieurs exemples où il nous a été impossible de savoir où ces fonds ont été dépensés dans le cadre du soutien visant cet avion et nous n'avons pas pu confirmer à quelles autres fins ces fonds auraient pu servir. C'est essentiellement ce que nous avons découvert dans ce dossier.

Le président: Monsieur Forster.

• (1640)

M. John Forster: Je vais laisser M. Liedtke répondre à la question.

Bgén Werner Liedtke: Concernant les fonds provenant du cadre fiscal, auparavant, les fonds consacrés au soutien en service étaient généralement fixés selon une moyenne pour la durée de vie du bien. Le Conseil du Trésor comprend bien que certaines années, les sommes dépensées seront sous la moyenne et que nous conserverons les fonds restants au sein de l'enveloppe destinée au soutien en service. D'autres années, les sommes dépensées seront plus élevées que la moyenne, et nous puiserons dans l'enveloppe consacrée au soutien en service pour pallier le manque à gagner. Si les dépenses sont plus élevées...

Pour éviter ce genre de situation à l'avenir, nous établissons maintenant le coût estimatif réel pour la durée de vie du bien et ajustons les sommes au fil des ans pour ne plus avoir à utiliser des moyennes.

Auparavant, le montant était fixé selon une moyenne. Maintenant, les sommes sont ajustées progressivement. Par exemple, dans le cas de l'HTML, les sommes ont été ajustées progressivement sur plusieurs années pour en arriver au montant stable de 137 millions de dollars inscrit dans le rapport.

Le président: Il vous reste 20 secondes.

M. Shaun Chen: J'allais partager mon temps avec mon collègue, mais il semble que j'ai utilisé tout le temps que j'avais à ma disposition.

Le président: Nous n'avions pas été informés que vous souhaitiez partager votre temps. N'ayez crainte, vous aurez une autre occasion d'intervenir.

Monsieur Christopherson, vous avez la parole.

M. David Christopherson: Merci, monsieur le président.

Pour revenir au tableau de la page 9, nos discussions porteront éventuellement sur l'avenir, mais nous devons tout de même veiller à savoir ce que nous avons accompli.

Plus tôt, par rapport aux coûts du nouvel équipement, j'ai indiqué qu'on part de l'hypothèse selon laquelle les coûts de maintenance du nouvel équipement seront identiques ou moindres, mais ils ont été trois fois plus élevés. J'aimerais attirer votre attention sur la troisième partie du tableau, où l'on indique: « Le niveau d'efforts requis pour les activités de soutien est prévisible ». Voilà l'hypothèse de départ. On a présumé que le niveau d'efforts requis pour les activités de soutien serait prévisible.

Lorsqu'on voit ce qui s'est produit, en réalité, on constate que le niveau d'efforts pour la maintenance des sous-marins était beaucoup plus élevé que prévu, ce qui est un euphémisme, étant donné que la « Défense nationale avait estimé que la maintenance approfondie d'un sous-marin prendrait moins d'un an et qu'elle coûterait 35 millions de dollars. » On indique ensuite: « Même si la période de maintenance approfondie a été réduite, passant de six ans à quatre ans par sous-marin, la dernière maintenance de ce genre a coûté » — tenez-vous bien — « 321 millions de dollars. » Nous sommes passés de coûts estimés de 35 millions à des coûts réels de 321 millions de dollars.

Ce que je veux dire, c'est qu'on peut comprendre un faible écart, mais là, c'est stupéfiant. J'aimerais qu'on m'aide à comprendre comment on a pu en arriver là, alors qu'on disait essentiellement qu'il n'y avait pas de souci, que tout était prévisible, que tout allait bien dans le meilleur des mondes et que c'était réalisable. Vous pensiez que les coûts seraient d'environ 35 millions de dollars, et cela a coûté 321 millions de dollars. Je vous demanderais de m'aider à comprendre.

Le président: Monsieur Forster, monsieur Finn, lequel d'entre vous peut l'aider?

M. David Christopherson: Vous attendiez sans doute la question. Je suis certain que vous vous êtes préparés.

Cam Patrick Finn: Je peux répondre.

Il y a divers facteurs; vous en avez souligné certains, à juste titre, tout comme le vérificateur général.

La question est la suivante: les coûts antérieurs sont-ils le meilleur indicateur des coûts futurs? La réponse est non. Parfois, pour ce genre d'activités — surtout, encore une fois, dans une période où nous n'avons pas d'analystes des coûts, comme en ce moment —, les coûts antérieurs sont les seules données dont nous disposons. C'est un aspect, et nous cherchons évidemment à l'améliorer.

J'aimerais toutefois souligner, concernant le passage de 35 à 321 millions de dollars, que j'appellerai les « coûts contractuels », que cela fait partie des leçons que nous avons tirées, dans le cadre de ce contrat, sur notre façon d'assurer la maintenance. Par exemple, ce n'est pas une augmentation globale; cela découle des travaux que nous avons inclus dans ce contrat. Donc, cela englobe d'autres activités de maintenance, la maintenance lourde associée à d'autres types de contrats qui permettent des économies d'échelle. Toutes ces choses ont été incluses dans le contrat de soutien en service des sous-marins de la classe Victoria. Cela explique une partie de

l'augmentation. Ce n'est pas une augmentation de coûts, encore une fois, mais plutôt une augmentation liée aux modalités du contrat.

Une bonne partie est liée aux améliorations apportées aux immobilisations plutôt qu'à la maintenance. C'est ainsi que nous procédons. Prenons un exemple. Dans le cas d'un navire ou d'un sous-marin, lorsqu'on veut remplacer le sonar, le périscope, des torpilles ou des instruments de communications, il convient de le faire pendant les travaux de maintenance, pendant que certains éléments sont démontés. Je précise à nouveau que les projets d'immobilisations sont approuvés à la pièce, et le contrat est le mécanisme dans lequel on précise les modalités de l'installation. Donc, l'augmentation n'est pas uniquement une augmentation des coûts de maintenance.

Nous avons également revu notre approche pour l'exécution de la maintenance. Comme on l'indique ici, les sous-marins de la classe Victoria dont nous avons fait l'acquisition avaient passé peu de temps en mer et nous n'avions pas une bonne compréhension de cet équipement complexe, ce qui peut avoir des conséquences désastreuses en cas de défaillance majeure. Initialement, nous avions prévu un cycle d'environ quatre ans et demi, suivi d'un an et demi consacré à la maintenance. Nous sommes maintenant rendus à un cycle de neuf ans et demi et une période de maintenance de trois ans pour ce vaisseau.

De toute évidence, monsieur, cela se rapporte à certains points que vous avez soulevés, notamment la sous-estimation des coûts de maintenance, mais d'autres facteurs entrent en jeu dans ce cas précis: l'intégration de travaux de maintenance supplémentaires dans ce contrat — travaux qui étaient comptabilisés ailleurs —, l'intégration d'investissements en immobilisations et la modification de la période de maintenance, ce qui signifie, monsieur, que nous effectuons des travaux de maintenance moins fréquents, mais plus exhaustifs, qui prennent plus de temps.

• (1645)

Le président: Monsieur Christopherson, vous avez dépassé le temps imparti d'une minute et demie. Je peux vous faire un résumé, ou vous donner de nouveau la parole pendant la prochaine série de questions.

M. David Christopherson: Puis-je poser une petite question complémentaire, monsieur le président? Je pourrais alors passer à un autre aspect lors du prochain tour.

Simple curiosité: avez-vous donné ces explications au vérificateur général? On semble comparer des éléments semblables, tandis que vous laissez entendre qu'une partie résulte d'une comparaison entre deux aspects distincts. Les gens du Bureau du vérificateur général le savent-ils?

Je comprends ce que vous dites. Il doit y avoir une explication, mais j'estime que vous auriez dû donner ces explications au vérificateur général, qui en aurait tenu compte dans son rapport.

Cam Patrick Finn: Je ne peux donner de détails à ce sujet. Nous avons communiqué fréquemment; j'ai eu de nombreuses discussions avec les responsables principaux, et d'autres, et nous avons examiné certains aspects.

Le fait est que seulement une faible partie des coûts liés aux immobilisations et aux améliorations était incluse dans le montant de 35 millions de dollars. Nous avons donc examiné cet aspect en profondeur.

M. David Christopherson: Si le temps le permet, pourrais-je avoir les commentaires du vérificateur général sur ce qu'il vient d'entendre?

Le président: Je demanderais à M. Stock ou à M. Ferguson de répondre.

M. Gordon Stock (directeur principal, Bureau du vérificateur général du Canada): Je dirais simplement qu'à l'époque où ces sous-marins ont été achetés, il y a longtemps, nous n'avions pas une bonne idée des coûts. Le montant de 35 millions de dollars a été calculé malgré le manque de données. On nous a en outre informés qu'il faudrait établir la chaîne d'approvisionnement pour les travaux de maintenance approfondie nécessaires et définir les procédures.

Nous étions conscients qu'il y avait des différences, mais en même temps, il faut savoir qu'il y a maintenant plus d'informations qu'au départ.

Le président: Donc, encore une fois, cela découle peut-être d'un manque de données.

Monsieur McColeman.

M. Phil McColeman: Merci, monsieur le président.

Je vais faire référence au rapport 7 du vérificateur général intitulé *Le soutien aux opérations et à la maintenance de l'équipement militaire — Défense nationale*, mais j'aimerais d'abord revenir à M. Forster.

Monsieur Forster, j'ai été propriétaire d'une petite entreprise de travaux généraux. Le suivi des coûts est simple. Vous avez indiqué que le suivi et l'attribution des coûts réels constituent un exercice difficile et complexe. Dans mon temps, pour un dinosaure comme moi, on appelait cela des feuilles de temps. Tous mes employés devaient les remplir: deux heures pour le remplacement d'une toilette ou trois heures pour les travaux de finition d'une porte. Ces documents étaient ensuite rapportés au bureau, et nous consignions les données pour calculer les coûts des travaux afin de faire une comparaison des coûts réels et des coûts estimés des travaux, et ainsi déterminer si cela avait été rentable ou non. C'est ainsi que nous procédions avant tous les progrès technologiques.

De nos jours, j'observe les gens qui font des travaux pour moi. Les travailleurs, un plombier ou un charpentier, par exemple, utilisent une application dans laquelle ils indiquent le nombre d'heures travaillées pour un projet donné. Certaines entreprises utilisent des codes. Les données sont envoyées dans une base de données électronique. Comme la saisie de données n'est plus nécessaire, le personnel de l'entreprise n'a plus à calculer les coûts sur un formulaire papier. Je crois savoir que c'est ainsi que cela fonctionne aujourd'hui, même si je ne suis plus dans le domaine depuis 1996.

Cela dit, pourquoi est-ce si compliqué?

M. John Forster: C'est une façon tout à fait compréhensible et adéquate d'examiner la question.

Il s'agit toutefois d'une évaluation des coûts de réparation de votre bien. Il faut savoir que de notre côté, l'évaluation des coûts du cycle de vie ne comprend pas uniquement les coûts des réparations. Nous faisons un suivi de ces coûts, mais lorsque nous examinons les coûts liés au cycle de vie complet, nous incluons aussi les coûts d'exploitation du matériel. Dans le cas du vice-amiral Lloyd, on parle d'un imposant navire qui sera doté d'une centaine de systèmes, comme l'armement, les technologies, les ordinateurs, les systèmes de propulsion et les moteurs. Donc, pour calculer les coûts liés au cycle de vie complet, je dois évaluer les coûts d'exploitation des 100 systèmes de ce navire. Il s'agit de déterminer, en fonction d'un équipage de cinq marins, comment répartir les coûts liés au moteur, au système d'armement, au système radar, etc.

Comme je l'ai indiqué dans mon exposé, la partie la plus facile est sans doute l'évaluation des coûts de réparation, de maintenance et de

soutien. Le plus difficile est le suivi des coûts d'exploitation et leur répartition en fonction de pièces d'équipement ou de systèmes précis d'un navire, par exemple.

• (1650)

M. Phil McColeman: Je vais vous dire comment procéder. À l'ère de l'informatique, vous pouvez classer toutes les activités, jusqu'au remplacement de la moindre petite vis d'une charnière. Avec la technologie moderne dont nous disposons aujourd'hui, monsieur, c'est tout à fait possible. Vous pouvez même classer les coûts indéfinis dans une catégorie intitulée « indéterminé » et, lorsque l'exécutant des travaux ne sait pas dans quelle catégorie les inscrire, vous pouvez lui demander d'en préciser la nature.

Je veux seulement vous démontrer qu'avec un système de suivi électronique moderne, un système de suivi des coûts... On ne parle pas de l'estimation des coûts. La question n'est pas là.

M. John Forster: Non, non, je comprends.

M. Phil McColeman: Nous parlons de ce que vous avez dit plus tôt sur la difficulté et la complexité de ces activités. Je vous invite à examiner les divers outils électroniques qui vous permettraient de le faire.

Pour la suite des choses toutefois, concernant ce rapport et en particulier les coûts de fonctionnement et de soutien des activités militaires, j'aimerais connaître la méthode que vous employez pour déterminer les coûts du cycle de vie. Qu'est-ce que cela comprend? Qu'est-ce qui est exclu? Sur combien d'années évaluez-vous les coûts du cycle de vie?

Bgen Werner Liedtke: L'estimation des coûts du cycle de vie porte essentiellement sur la durée totale de l'équipement, de la conception à la mise hors service. Cela comprend les travaux de conception visant à déterminer le matériel requis, l'acquisition du bien, les coûts de soutien, soit le volet maintenance, l'utilisation de l'équipement, puis les coûts de la mise hors service. Ce sont les cinq composantes des coûts du cycle de vie.

M. Phil McColeman: Merci.

M. John Forster: Je précise que la durée varie d'un bien à l'autre. Par exemple, pour les navires de combat de surface, le calcul des coûts du cycle de vie peut porter sur 50 ans et plus, selon la durée d'utilisation prévue pour ces navires.

Le président: Merci, monsieur Forster.

Madame Mendès.

[Français]

Mme Alexandra Mendès (Brossard—Saint-Lambert, Lib.): Merci beaucoup, monsieur le président.

Je vais essayer de partager mon temps de parole avec mon collègue M. Fragiskatos.

Mes questions touchent la recherche de données et le traitement de celles-ci. J'aimerais poser la question à M. Stock, si possible.

À la suite de l'étude que vous avez faite pour ce rapport, croyez-vous que ce nouveau système central de traitement de données, le Système d'information de la gestion des ressources de la Défense, ou SIGRD, est effectivement la réponse à tous ces défis auxquels on a été confronté pendant plusieurs années à la Défense nationale lorsqu'il s'agit de gérer les données dans le calcul du coût et de la durée de vie des équipements?

Il faut dire que c'est un problème que nous voyons partout au gouvernement. Toute la question de la gestion des données est effectivement très complexe, je comprends cela. Cependant, comment pouvons-nous nous assurer que nous avons maintenant le système qu'il faut? Avez-vous été rassuré par ce que vous avez vu?

M. Gordon Stock: Merci de la question.

[Traduction]

La meilleure façon de procéder est d'examiner chacune des parties du Système d'information de la gestion des ressources de la Défense, dont les coûts relatifs au personnel, les coûts d'inventaire, etc. À l'étape de la planification, lors de la détermination initiale des coûts du cycle de vie, il faut d'abord déterminer les fins pour lesquelles l'équipement sera utilisé, soit l'utilisation prévue. Il faut déterminer l'effectif nécessaire, les pièces requises et tous les aspects connexes. Donc, c'est très complexe, en effet.

Nous recueillons des données supplémentaires sur l'équipement en cours d'utilisation, tout au long du cycle de vie. Ces informations doivent être mises à jour. C'est sur cet aspect que sont fondées les données de notre rapport sur les coûts du cycle de vie des divers équipements. Il s'agit de faire un suivi des informations relatives aux principaux équipements afin de déterminer si on obtient le rendement prévu.

• (1655)

[Français]

Mme Alexandra Mendès: Croyez-vous que la Défense nationale a maintenant le système qui permet de le faire?

[Traduction]

M. Gordon Stock: Le système actuel est encore en voie d'élaboration, car il n'est pas intégré de la même façon. Sur les plans des ressources humaines et de l'utilisation prévue, l'une des difficultés survient lorsque l'équipement n'est pas utilisé comme prévu à l'origine. On se retrouve alors avec des contrats dont les modalités ne correspondent pas à l'utilisation réelle de l'équipement, ce qui signifie qu'on n'obtient pas l'optimisation des ressources recherchée, ou encore qu'un manque d'effectif pour la formation entraîne une sous-utilisation de l'équipement. Nous devons constamment mettre à jour, colliger et intégrer les données relatives à cinq éléments, environ. À mon avis, il semble...

Mme Alexandra Mendès: Donc, c'est en cours.

M. Gordon Stock: En effet; il semble qu'il y aura des progrès, mais cela reste à voir.

[Français]

Mme Alexandra Mendès: Merci beaucoup.

Je cède le reste de mon temps de parole à mon collègue.

[Traduction]

Le président: Monsieur Fragiskatos.

M. Peter Fragiskatos (London-Centre-Nord, Lib.): Merci beaucoup, monsieur le président.

Ma première question s'adresse à M. Ferguson. Dans le rapport de 2011 du Bureau du vérificateur général intitulé « L'entretien et la réparation de l'équipement militaire », on fait état d'un manque d'information sur les coûts et le rendement, et d'un écart important entre la demande en services d'entretien et de réparation et les fonds alloués à cette fin.

Dans votre rapport de 2016, au paragraphe 3 du résumé que vous nous avez présenté aujourd'hui, on indique que « la Défense nationale avait fait des hypothèses initiales qui surestimaient

l'utilisation de l'équipement, sous-estimaient les coûts du soutien et sous-évaluaient les besoins en personnel. » Au point 6, vous indiquez que la Défense nationale manquait de pilotes, de techniciens, de gestionnaires de systèmes d'armes, et de personnel contractuel pour la maintenance du nouvel équipement.

Gardant cela à l'esprit, je ne pose pas seulement la question à titre de député; je la pose aussi au nom de mes électeurs et des contribuables. Du point de vue d'un observateur externe et avec un peu de recul, on constate que ce sont de simples erreurs qui auraient pu être évitées. La question est donc de savoir pourquoi de telles erreurs ont été commises. Je ne parle pas uniquement de ce qui s'est produit au ministère de la Défense nationale, mais aussi dans d'autres ministères, comme nous l'avons déjà entendu au Comité.

Je sais que votre Bureau a écrit, au fil des ans, de nombreux rapports faisant état d'erreurs ayant entraîné une utilisation inefficace et inefficace des fonds publics. Encore une fois, du point de vue des contribuables, de telles erreurs ne devraient pas être commises, mais elles se produisent trop souvent. Vos travaux vous ont-ils permis de cerner des tendances? Serait-ce, par exemple, lié à la complexité inhérente des processus d'acquisition, au manque de communication ou au cloisonnement des ministères? Quelles tendances avez-vous observées?

M. Michael Ferguson: J'aimerais tout d'abord parler de l'importance de certaines choses, comme la détermination des coûts du cycle de vie. Lorsqu'on parle de ce type d'équipement, de son coût, de sa durée de vie, du nombre de personnes requises pour le faire fonctionner, de tous les coûts comme le carburant et d'autres, du maintien de l'inventaire, tout cela est très complexe. Donc, lorsqu'on achète une pièce d'équipement importante, elle peut avoir une grande incidence sur le budget du ministère pour de nombreuses années.

La détermination des coûts du cycle de vie ne vise pas à demander aux ministères de prédire combien coûtera un boulon de remplacement dans 25 ans, mais bien à leur faire comprendre l'incidence de l'achat de l'équipement pour l'avenir.

Nous avons désigné les hypothèses à titre d'enjeu, et je crois qu'il s'agit aussi d'un enjeu pour d'autres grands projets. L'une des hypothèses que nous avons soulignées, et dont nous avons beaucoup parlé aujourd'hui, est celle selon laquelle le coût d'entretien et de soutien du nouvel équipement est supérieur au coût d'entretien et de soutien du vieil équipement.

Ce qui me dérange, c'est que les gens qui ont pris les décisions et qui nous ont répondu en 2011 ne sont pas les mêmes que ceux qui doivent aujourd'hui expliquer pourquoi les réparations promises n'ont pas été effectuées.

Certaines de ces décisions ont été fondées sur l'hypothèse selon laquelle le coût de soutien du nouvel équipement serait égal ou inférieur à celui de l'ancien équipement — et je crois l'avoir dit dans ma déclaration préliminaire —, ce qui n'est tout simplement pas réaliste. Il faut que ces hypothèses soient réalistes de sorte que les ministères comprennent que l'achat d'équipement complexe peut entraîner d'importants changements dans la façon d'assurer le soutien, dans le nombre de techniciens requis et dans l'exécution des tâches par le personnel militaire, même, parce que tout cela sera différent. Ce n'est pas réaliste de supposer qu'il n'y aura pas de changement.

Je crois que les deux leçons à tirer de cela sont d'abord l'importance de déterminer les coûts du cycle de vie — je ne parle pas des rouages de l'équipement, mais bien de son incidence à long terme sur le budget du ministère — et ensuite l'importance de faire une planification réaliste pour mieux comprendre les conséquences d'un tel achat.

• (1700)

Le président: Merci, monsieur Ferguson.

Monsieur Christopherson, vous avez la parole.

M. David Christopherson: Merci, monsieur le président.

Monsieur Ferguson, j'ai beaucoup aimé vos derniers commentaires, parce que les gens qui nous regardent — et je sais qu'il y a des gens qui suivent ces sujets de près — se souviendront de la célèbre cause des F-35 des dernières années. On parle de gros chiffres... des milliards de dollars. Il semble qu'on s'approche du but, mais on n'y est pas encore.

Je vais citer le paragraphe 7.59, à la page 16:

Dans certains cas, les contrats prévoyaient un nombre réduit d'heures de vol ou une période de transition avant l'atteinte du niveau stable d'utilisation prévu. Nous avons constaté que le niveau réel d'utilisation était inférieur aux attentes en raison d'un manque de personnel et de fonds pour les opérations et la maintenance. Au cours de l'exercice 2015-2016, les niveaux réels d'utilisation de l'équipement, comparativement aux niveaux stables d'utilisation prévus, étaient de 62 % pour l'avion CC-130J Hercules, de 80 % pour l'avion Globemaster et de 39 % pour l'hélicoptère Chinook.

Le gros bon sens veut que si l'on n'utilise pas l'équipement autant que prévu, on ne réalisera pas les économies souhaitées. J'aimerais qu'on me parle de ce sujet. Je comprends qu'il y a beaucoup de choses rattachées à cela, les compressions budgétaires et tout cela. N'y a-t-il pas de mécanisme qui... Par exemple, est-ce qu'on avise le ministre lorsqu'on décide de réduire le personnel ou le financement? Est-ce qu'on porte ce genre de choses à son attention? Cela a un effet domino à long terme. Voilà où j'essaie d'en venir. J'essaie de comprendre comment on peut se tromper à ce point, mais aussi si d'autres décisions peuvent avoir une incidence sur la situation.

M. John Forster: Je vais dire quelques mots, puis je passerai la parole à Pat.

Tous ces contrats ont été passés avant que nous changions notre approche. Nous avons établi un niveau de soutien fixe, auquel s'ajoutaient des coûts supplémentaires. Nous voulions surtout assurer un soutien adéquat de sorte que si nous utilisions l'avion — on ne peut pas prévoir les crises mondiales ni l'endroit où il faudra envoyer les avions —, nous aurions la situation en main.

Comme l'a dit Pat plus tôt, le nouveau type de contrat que nous voulons signer prévoit une graduation des prix de sorte qu'il ne soient pas fixes. Lorsque nous avons... La mission en Afghanistan est terminée; nous n'utilisons donc pas autant l'avion qu'avant; il y a aussi les compressions budgétaires... Nous avons dû composer avec des compressions budgétaires de 2 milliards de dollars. On peut

ajuster les contrats au fil du temps. Voilà les nouveaux contrats que nous voulons signer.

Pat, voulez-vous ajouter quelque chose?

• (1705)

Cam Patrick Finn: Le vérificateur général soulève deux points principaux: l'importance de déterminer les coûts du cycle de vie et l'importance d'émettre de bonnes hypothèses en matière de planification. Pour les flottes principales, on a passé le contrat de soutien en service au plus fort de notre mission en Afghanistan. Si l'on pense à l'utilisation de la génération précédente des Chinooks, à l'utilisation des C-130J, etc. pendant une longue campagne au sol où de nombreux soldats ont été tués par des dispositifs explosifs improvisés, on utilisait les flottes selon ces niveaux.

Je crois que nous nous sommes trompés lorsque nous avons supposé que nous continuerions de les utiliser selon cette fréquence et que nous avons établi notre plan en conséquence pour veiller à avoir la capacité nécessaire. Nous ne voulions pas nous retrouver dans une situation où nous ne pourrions pas faire le déploiement pour une mission parce que nous n'aurions pas de contrat de soutien. J'admets toutefois que nous nous sommes trompés lorsque nous avons calculé toutes ces heures d'utilisation.

Au fil du renouvellement, comme nous l'avons fait pour les C-130J, qui est le même contrat... mais lorsqu'il a fallu renouveler, nous avons communiqué avec le fabricant de l'équipement d'origine, Lockheed Martin, et nous avons réduit les quantités en fonction des pratiques internationales. Nous allons faire de même lorsque viendra le temps de renouveler le contrat des Chinooks et d'autres. Nous allons les regrouper et les échelonner, mais nous voulons aussi un bon rapport qualité-prix. Il y a un prix à payer pour que l'industrie soit prête à aller de l'avant. Il faut tout simplement veiller à ne pas payer trop cher pour quelques heures seulement, et c'est ce qu'on tente de changer.

M. David Christopherson: Ce qu'on a fait jusqu'à maintenant.

Cam Patrick Finn: Il y a certainement des cas où c'est ce que nous avons fait. C'est pourquoi dans le cadre de la renégociation des C-130J et d'autres, les nouveaux contrats et les nouvelles flottes respectent beaucoup plus l'initiative de maintien pour tenir compte des leçons apprises dont vous avez parlé plus tôt.

M. David Christopherson: Monsieur le sous-ministre, vous semblez...

Vam Ron Lloyd: J'aimerais ajouter une chose: à l'avenir... la posture de la force et la disponibilité opérationnelle est un mécanisme. Il s'agit de l'outil qui permet au chef d'état-major de la défense d'établir la disponibilité opérationnelle de toutes les flottes des Forces armées canadiennes.

Nous allons commencer à utiliser le SIGRD et d'autres outils pour déterminer comment assurer la posture de la force et la disponibilité opérationnelle de façon générale.

Comme l'a fait valoir le sous-ministre, la marine a adopté des pratiques opérationnelles, si l'on veut, pour maximiser les profits. Contrairement aux entreprises, où l'on mesure les profits en dollars et en cents, nous mesurons nos profits selon l'augmentation du personnel, du matériel et de la préparation au combat. Ces outils nous permettront de le faire.

Nous allons ensuite déterminer les augmentations prévues en ce qui a trait au nombre d'heures de vol des aéronefs, au nombre de jours des navires en mer et au nombre de kilomètres effectués par les véhicules, par exemple. Ensuite, nous allons comparer cela au plan. Nous allons exécuter et mesurer. Ensuite, nous allons apporter des modifications pour veiller à bien faire les choses de sorte que lorsque le comité de surveillance de l'approvisionnement national siégera et que nous affecterons les ressources, nous pourrions expliquer nos résultats par rapport aux jalons établis.

M. David Christopherson: Je vous remercie de votre réponse.

Je dirais seulement que je comprends une certaine partie de la préparation dont vous parlez. J'ai été porte-parole en matière de défense pendant huit mois, je comprends donc cela. C'est pourquoi lorsque vous avez dit qu'il fallait être prêt, j'ai dit au sous-ministre qu'on ne voulait pas le contraire. Ce serait un plus gros problème encore. Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas gérer ce problème, mais je comprends que lorsqu'on appuie sur le bouton, il faut que quelque chose se passe. Il faut que l'équipement fonctionne lorsqu'on en a besoin.

M. John Forster: Exactement.

Le président: Merci, monsieur Christopherson.

Monsieur McColeman, vous avez la parole.

M. Phil McColeman: Merci, monsieur le président.

Je voudrais poser quelques questions d'ordre général sur les politiques. Le ministère a-t-il une politique sur les contrats à fournisseur unique?

M. John Forster: Oui, le gouvernement du Canada a une politique sur les contrats à fournisseur unique.

Pat, voulez-vous ajouter quelque chose?

Cam Patrick Finn: Ces contrats sont visés par le Règlement sur les marchés de l'État. En règle générale, on choisit les contrats à fournisseur unique selon quatre critères. Bien sûr, pour tous les grands contrats, on passe par Services publics et Approvisionnement Canada et, dans de nombreux cas, par le Conseil du Trésor. La politique compte toutefois quatre critères.

M. Phil McColeman: Quels sont ces quatre critères?

Cam Patrick Finn: La valeur du contrat doit être inférieure à 25 000 \$, il ne doit y avoir qu'une source d'approvisionnement, le contrat ne doit pas être d'intérêt national ou le contrat doit viser à répondre à une situation d'urgence.

Le gouvernement précédent a toutefois prévu quelques exceptions dans ce contexte — et cela relève du Règlement sur les marchés de l'État du Conseil du Trésor — qui nous permettent de passer outre le Règlement... notamment les besoins opérationnels urgents.

M. Phil McColeman: Le premier critère était une valeur inférieure à 25 000 \$, est-ce exact?

Cam Patrick Finn: C'est exact.

M. Phil McColeman: C'est le premier critère, d'accord.

Je sais que c'est la politique du gouvernement. Si je m'éloigne trop du sujet, dites-le-moi monsieur le président. J'aimerais connaître le point de vue objectif du vérificateur général sur les pratiques

exemplaires en matière de passation de contrats ou d'approvisionnement. Est-ce que l'appel d'offres est toujours la meilleure pratique ou est-ce qu'à votre avis l'attribution d'un contrat à un fournisseur unique devrait être — à défaut d'un meilleur terme et selon mon expérience — tolérée?

• (1710)

M. Michael Ferguson: Nous veillons au respect des règles et à la prise de décisions bien appuyées pour tous les types d'approvisionnement, sans égard à la méthode choisie, qu'il s'agisse d'un fournisseur unique, d'un appel d'offres, etc. Si l'on décidait par exemple de conclure un marché avec un fournisseur unique, on tenait compte des quatre critères dont on vient de parler, ou alors du critère relatif au besoin opérationnel urgent. Nous nous assurons que le ministère avait respecté toutes les règles et avait documenté les raisons pour lesquelles il jugeait la situation urgente ou d'intérêt national, par exemple. Pourquoi était-il de cet avis? S'il s'agissait d'un contrat à fournisseur unique, il fallait vérifier si le ministère pouvait justifier le recours à un tel contrat à l'aide des critères connexes.

M. Phil McColeman: Merci.

Je serais curieux d'entendre d'autres commentaires à cet égard.

Monsieur Fragiskatos, j'ai beaucoup aimé vos questions au sujet des tendances et de l'utilisation des connaissances collectives pour une utilisation plus efficace de l'argent durement gagné par les contribuables.

En tant que député du Parlement, je dois avouer ne pas envier votre position. Nous vous en demandons beaucoup. Nous vous posons beaucoup de questions au sujet de la valeur, tout comme le vérificateur général. Je suppose que dans votre vie personnelle, vous voulez obtenir le maximum. Lorsqu'on voit, à la lecture de son rapport, ce qu'a découvert le vérificateur général, on change notre point de vue. De telles choses ne devraient pas arriver — on peut s'entendre là-dessus —, mais elles sont arrivées.

Pour faire suite aux commentaires de mon collègue — et je l'ai dit plus tôt en d'autres termes — quelles sont les vraies leçons apprises? Ne pouvons-nous pas appliquer les mêmes propositions de valeur simples que nous appliquons dans notre vie personnelle, pour veiller à ce que cela ne se produise plus? N'est-il pas raisonnable de poser cette question en tant que parlementaire et en tant que personne qui demande un examen minutieux? Il me semble qu'il faudrait intégrer ces éléments à chaque discussion pour tous les types d'approvisionnement, jusqu'à l'achat des bottes que portent les soldats.

M. John Forster: C'est une approche tout à fait raisonnable, avec laquelle je serais totalement d'accord, tant à titre de contribuable qu'à titre de sous-ministre du ministère. Si je gaspille mon argent sur une chose, j'en aurai moins à dépenser en équipement, en formation ou en préparation pour les forces armées. Comme je l'ai déjà dit, je pense qu'il faut tirer des leçons du passé. Comment pouvons-nous améliorer la planification en amont? Devons-nous réserver une certaine disponibilité, un nombre d'heures par année par aéronef? Comment pouvons-nous accroître notre marge de manoeuvre pour pouvoir la réviser à la hausse ou à la baisse, en sachant que cette souplesse aura un coût? Où se situe l'équilibre? Comment pouvons-nous mieux prévoir les coûts du cycle de vie? J'ai parlé aujourd'hui des mesures que nous avons prises, et je crois que nous avons pris des mesures importantes au cours des 18 derniers mois pour améliorer l'évaluation des coûts du ministère. Comment allons-nous mesurer et suivre notre rendement? Je suis d'accord avec tout ce que le vérificateur général a dit. Mais comment pouvons-nous améliorer nos façons de faire? C'est une lourde tâche très complexe. Nos services se déploient dans le monde 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, sur des centaines de plateformes, en millions d'éléments. Nous avons une ligne aérienne, un service de camionnage, un hôpital, des travaux. Bien sûr, nous devons faire mieux, et c'est ce que nous essayons de faire.

Vous devriez voir ce que la Marine a fait. Elle peut prendre n'importe quel bateau, n'importe où dans le monde, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, et en connaître l'état de réparation, savoir quel entretien a été fait, ce qui est prévu, ce qui doit être fait, quelles pièces seront utilisées. C'est l'avenir et c'est l'orientation que nous voulons prendre. Vous avez parlé d'appareils qu'on peut tenir dans la main. C'est ce que nous faisons déjà sur les bateaux, et nous souhaitons faire de même pour toutes nos autres flottes. Les orientations sont là, le travail se fait, mais je pense qu'on voudra toujours faire mieux et qu'il n'y a jamais vraiment de destination finale.

• (1715)

Le président: Merci beaucoup.

Madame Shanahan.

Mme Brenda Shanahan: J'aimerais revenir sur un certain nombre de choses. Je pense que nous sommes vraiment sur la bonne voie. C'est vraiment une discussion qui évolue constamment. Ce n'est pas pour rien que vous avez comparu devant nous à maintes reprises. Il y a beaucoup de choses qui évoluent. Personnellement, je me demande toujours comment nous pouvons améliorer les choses et franchement, je cherche toujours des signes qui montrent qu'on apprend et qu'on utilise aussi des connaissances extérieures. Donc pour ce qui est de l'évaluation du rendement, vous m'intéressez beaucoup, monsieur Lloyd, quand vous dites que le rendement dans votre univers ne se mesure pas en dollars et en cents, mais en résultats tangibles.

Soit dit en passant, j'ai eu l'occasion de rendre visite à un groupe de parlementaires du Commonwealth qui font partie de comités des comptes publics et qui étaient en visite à Montréal la semaine dernière. Parmi tout ce que nous faisons, l'une des choses qui les inspirent — et vous serez heureux de l'entendre, monsieur Ferguson —, c'est la façon dont nous évaluons le rendement au Canada, la façon dont le Bureau du vérificateur général l'évalue et la façon dont l'évalue le comité des comptes publics. Parlez-moi un peu de ce que vous avez appris au sujet des indicateurs de rendement, après quoi j'aimerais entendre M. Ferguson nous parler de ce qui pourrait être amélioré, selon lui.

M. John Forster: Je pense que le grand défi, pour beaucoup d'entre nous, tient aux données sur lesquelles s'appuient les indicateurs de rendement. Il est assez facile de trouver d'excellents indicateurs, mais il est souvent très difficile de trouver une façon efficace et peu coûteuse de colliger les données nécessaires.

Le gouvernement nous a confié une tâche assez lourde, c'est-à-dire d'établir un cadre de résultats beaucoup plus robuste pour tous les ministères. Au ministère de la Défense nationale, c'est le vice-amiral Lloyd qui est en charge du projet. Je peux peut-être le laisser vous en parler un peu.

Vam Ron Lloyd: Il faut clairement avoir bien en vue nos dépenses. Si l'on prend l'exemple du budget que reçoit la Marine, maintenant que nous pouvons profiter des volets financiers du SIGRD, utiliser ces outils, je peux vous donner une bonne idée de nos dépenses pour diverses activités.

Nous avons réparti les dépenses de la Marine en divers secteurs d'activités, si bien que nous avons maintenant une bonne vue d'ensemble de nos dépenses. Ce portrait ne se fonde pas sur les crédits, il ne fait pas de distinction entre le personnel et la réserve, il s'articule autour des activités dans lesquelles on dépense de l'argent. Maintenant qu'on peut voir où l'argent est dépensé, on peut déterminer si cela correspond aux priorités.

Nous croyons fermement que si l'on veut comprendre les priorités d'une organisation, il suffit de suivre la trace de l'argent. Nous suivons maintenant la trace de l'argent pour nous assurer qu'il est dépensé conformément aux priorités de la Marine, et nous devons reproduire ce modèle à l'échelle du ministère.

Nous avons beaucoup appris au cours des deux dernières années sur l'évaluation du rendement, et nous arrivons maintenant à appliquer ces connaissances à plus grande échelle, non seulement aux questions financières, mais aussi au matériel, au personnel et à la formation. Nous continuons constamment de progresser dans le cadre de ces initiatives.

Mme Brenda Shanahan: Diriez-vous alors que vous avez deux séries d'indicateurs de rendement: l'une sur les aspects financiers et l'autre pour mesurer les résultats? Ou les deux sont-ils interreliés?

Vam Ron Lloyd: Selon le Cadre ministériel des résultats, nous devons nous appuyer sur ces nouveaux indicateurs de rendement. Nous examinons tous les N1 de l'organisation. Nous commençons par poser une question principale sur le rendement, puis nous utilisons un modèle logique pour déterminer les principaux indicateurs du rendement. C'est ainsi que nous fonctionnons.

Nous examinons ensuite nos modèles logiques et les principaux indicateurs de rendement qui s'en dégagent, pour nous assurer qu'ils correspondent bien aux besoins du sous-ministre, du chef d'état-major de la Défense et du ministre pour permettre la prise de décisions éclairées. Une fois que nous avons analysé tout cela, nous avons nos principaux indicateurs de rendement.

• (1720)

Mme Brenda Shanahan: Merci.

Monsieur Ferguson, voulez-vous ajouter quelque chose? Avez-vous des observations à faire sur les indicateurs de rendement qu'on devrait privilégier?

M. Michael Ferguson: Eh bien, nous comprenons qu'il peut parfois être difficile de mesurer le rendement, particulièrement dans des domaines complexes comme celui de la Défense nationale et des Forces canadiennes. Ce peut être ardu, et je les appuie dans tous leurs efforts pour s'améliorer à ce chapitre.

Je pense que le problème que nous avons soulevé dans notre rapport est vraiment un problème de base, c'est-à-dire que le ministère utilisait des mesures différentes pour ses évaluations internes et ses évaluations externes. Je pense que le point de départ serait d'assurer la cohérence entre l'information qu'il utilise à l'interne pour gérer ses activités et l'information qu'il diffuse publiquement sur son rendement. C'est essentiellement la nature du problème que nous avons mis en lumière.

Encore une fois, toute initiative prise pour améliorer l'évaluation et les rapports sur le rendement est un pas dans la bonne direction. Je ne peux pas vraiment me positionner sur la question, puisque je n'ai pas fait de vérifications à ce sujet. La question que nous avons soulevée était assez fondamentale, et elle devait être corrigée, même dans le contexte actuel.

Mme Brenda Shanahan: Très bien, merci beaucoup.

Le président: Monsieur Christopherson, s'il vous plaît.

M. David Christopherson: Merci, monsieur le président.

Le temps file à toute allure. Tenons-nous-en à la présentation. Je pense que c'est fondamental. Je prends la page 18, où le vérificateur général dit... Nous venons de parler des indicateurs externes par rapport aux indicateurs internes. J'ai déjà posé la question, et je n'y reviendrai pas. Nous en avons déjà parlé, et vous vous êtes engagé à revoir vos indicateurs internes également. C'est la principale chose que je souhaitais entendre.

Au sujet des indicateurs externes, il est écrit au paragraphe 7.66:

Nous avons examiné si la Défense nationale avait géré le rendement des entrepreneurs en respectant les exigences de ces contrats. Nous avons constaté que, dans certains cas, en raison de la piètre qualité des données, la direction ne disposait pas de l'information dont elle avait besoin pour mesurer adéquatement le rendement de l'entrepreneur.

J'essaie de comprendre si les services externes sont évalués et s'ils fonctionnent comme ils le devraient. J'ai l'impression que vous vous dotez d'indicateurs, mais qu'il y a toujours quelque chose qui cloche, ou peut-être que je confonds avec autre chose, ce qui est toujours facile?

Cam Patrick Finn: Nous l'avons fait, mais il nous reste du travail à accomplir. Je vais vous donner quelques exemples. Avec la mise en oeuvre de tout cela, il faut que ce soit dans toutes les bases, toutes les escadres, tous les lieux de déploiement. Pour ce qui est des troupes de première ligne ou des navires en mer, qui peuvent ne pas avoir de connectivité pendant certaines périodes, vous pouvez imaginer tout le travail que nous leur demandons de faire.

Dans certains cas, nous avons établi ce que nous croyons être de très bons contrats. Nous avons négocié avec l'industrie des indicateurs de rendement clés, pour constater que, lorsque nous mettons les choses en oeuvre sur le terrain et nous avons des spécialistes de la maintenance, nous augmentons leur charge de travail à un niveau inacceptable. Puisque nous utilisons ces flottes pendant deux, trois, quatre ans, au départ, il peut s'agir d'une question de formation. Qu'est-ce que c'est? Que se passe-t-il?

Je suis allé à Petawawa, à Trenton et à Halifax pour rencontrer des spécialistes de la maintenance afin d'en discuter. Nous pourrions avoir un contrat bien établi centralisé à Ottawa, mais en le mettant en oeuvre sur le terrain, nous pourrions constater que les attentes par rapport aux spécialistes de la maintenance sont trop élevées. Nous allons y revenir pour voir s'il nous faut diffuser notre conception des indicateurs de rendement clés pour ce contrat et renégocier. Nous l'avons fait en partie, mais nous avons peut-être demandé trop de renseignements pour ce qui est des spécialistes de la maintenance.

M. David Christopherson: Je vais prendre des risques. J'ai entendu beaucoup de réponses à de nombreuses questions que j'ai posées, et souvent, les gens sont — pardonnez le jeu de mots — sur la défensive lorsqu'ils répondent. J'aime vos réponses. Ce que j'aime, c'est que vous ne parlez pas un charabia que je ne comprends pas en général. Lorsque des gens le font, cela suppose habituellement que c'est fait de façon délibérée. Nous avons tous connu cette situation. Je dois dire que je suis très impressionné par la spécificité quant à ce que vous faites, et la présentation de facteurs externes. Il semble que vous accomplissez vraiment le travail plutôt que d'essayer simplement de survivre à la séance, ce qui est un problème courant pour nous. Je devrai peut-être me rétracter, mais je dois vous dire, monsieur le sous-ministre, que je vous suis reconnaissant en particulier d'accepter les critiques. Rien ne nous rend plus fous qu'une situation où un témoin commence à présenter des arguments insensés pour se défendre. Il vaut mieux simplement dire qu'on avait tort, l'avouer, et continuer. Je suis prudemment optimiste, mais l'histoire m'empêche d'aller plus loin.

Concernant les coûts du cycle de vie, et je cite le rapport, « [s]elon la politique du Conseil du Trésor en la matière, le plan d'investissement d'un ministère doit tenir compte non seulement du prix d'achat des actifs, mais également des coûts de tout leur cycle de vie, y compris les coûts... ». Le bureau a « constaté que le dernier plan d'investissement de la Défense nationale, en date de 2014, ne prévoyait pas les coûts de tout le cycle de vie pour les six éléments d'équipement [qu'il a] examinés ».

Je crois que vous en avez peut-être parlé. J'en déduis que vous le faites maintenant?

• (1725)

M. John Forster: Oui, monsieur.

M. David Christopherson: Excusez-moi, mais je pourrais vous demander... Cela ne fait pas longtemps.

M. John Forster: C'est exact.

M. David Christopherson: Vraiment, vous êtes encore passé complètement à côté. Nous parlons du cycle de vie, et le vérificateur général nous dit dans la dernière mise à jour qu'il semble que ce n'est pas inclus. Aidez-moi à y voir clair.

M. John Forster: Les politiques du Conseil du Trésor sur les coûts ont évolué, même l'an dernier, et elles correspondent exactement à ce que nous avons fait et ce vers quoi nous nous dirigeons et à nos investissements de cette année. Le plan de 2014 n'incluait pas les coûts du cycle de vie pour tout notre équipement. Une partie de ces coûts n'incluaient pas le soutien. En partie, nous n'avons pas tenu compte des coûts inflationnistes. Il y avait beaucoup de lacunes, à mon avis, lorsque j'ai pris connaissance de cela. C'est exactement la raison pour laquelle nous avons fait tous les investissements pour apporter des changements à la façon dont nous établissons les coûts. Notre prochain plan d'investissement, qui sera présenté à la fin de l'année actuelle, inclura toutes ces dispositions.

M. David Christopherson: Je vous remercie de votre réponse, monsieur le sous-ministre.

Nous en avons quelque peu fini avec cela, mais c'est lorsqu'il manque des aspects logiques que je deviens fou.

Par exemple, voici ce qu'on dit au paragraphe 7.33, à la page 12:

En outre, lorsqu'elle a fait l'acquisition d'un cinquième avion Globemaster, la Défense nationale a posé comme hypothèse qu'elle n'aurait pas besoin de personnel supplémentaire afin d'assurer le soutien pour cinq aéronefs qui cumuleraient le même nombre d'heures de vol que les quatre avions d'origine. Toutefois, nous avons constaté que l'acquisition du cinquième avion avait fait augmenter les besoins en maintenance, et donc le nombre d'heures de travail supplémentaires nécessaires pour assurer la disponibilité des avions.

Non, sans blague?! Mais qui diable a dit que l'ajout d'un cinquième avion ne coûterait rien? Qui a décidé que c'était sensé et comment en est-on venu à cette conclusion? Pourquoi les personnes concernées ont-ils conservé leur emploi au bout du compte?

Le président: Monsieur Finn.

Cam Patrick Finn: Rapidement, en ce qui concerne le cinquième avion, pour l'utilisation des C-17, nous avons ce qu'on appelle trois éléments de tâche, de sorte qu'en tout temps, trois avions sont disponibles pour les missions. À mesure que ces avions prennent de l'âge, le temps qu'il faut leur consacrer pour la maintenance augmente, et les activités de maintenance sont plus importantes. Avec quatre appareils, du fait de la maintenance lourde, nous nous sommes retrouvés dans des périodes où nous allions avoir essentiellement deux lignes d'opération et demie, soit deux.

Du point de vue des décisions stratégiques, l'acquisition du cinquième avion visait à maintenir trois lignes d'opération. Ce n'était pas le fait que nous aurions plus de spécialistes de la maintenance, mais qu'il y aurait plus d'avions dans la rotation puisqu'ils prennent de l'âge. C'était la raison, et c'est ce qui s'est passé.

Comme je l'ai dit, il y a des périodes où il n'y a pas toujours deux avions faisant l'objet de maintenance; il y en a un, et nous passons de trois à quatre, même avec cinq avions. Il y a des périodes où, en effet, la force aérienne a plus d'avions à sa disposition, qu'elle veut utiliser, je pense, à de bonnes fins. Toutefois, la raison, c'était qu'il en

fallait cinq pour maintenir trois lignes d'opération. Voilà pourquoi nous l'avons fait.

M. David Christopherson: C'est simplement une hypothèse fautive, n'est-ce pas?

Cam Patrick Finn: Eh bien, il y a de grandes périodes... En fait, nous en sommes presque au point où plus d'avions feront l'objet de maintenance lourde, de sorte que nous n'en aurons que trois à Trenton. Les spécialistes de la maintenance ont les pièces de rechange, la capacité de procéder lorsqu'ils en ont trois, de sorte qu'en fait, créer la capacité pour quatre appareils, alors qu'à long terme, il n'y aura que trois avions là-bas, constituerait aussi un problème, car, encore une fois, nous payerions un trop grand nombre de spécialistes de la maintenance par rapport au nombre d'appareils dans ce cas.

Le président: Je vous remercie tous d'être venus comparaître devant nous aujourd'hui. Je crois que tout le monde présume que l'approvisionnement et l'optimisation des ressources investies dans la défense sont très difficiles à cerner, que ce soit au Canada, aux États-Unis, en Australie ou ailleurs dans le monde. De plus, les Canadiens et les contribuables s'attendent à ce que nous prenions des mesures pour maximiser ces types de gains d'efficacité afin d'optimiser nos ressources.

Je vous remercie de votre présence. Nous y reviendrons. Si, plus tard, vous pensez que vous auriez pu fournir d'autres renseignements — si on vous a interrompus, par exemple —, et que vous voulez nous les fournir, nous vous incitons à le faire. Notre comité rédigera un rapport sur la séance d'aujourd'hui et sur l'étude. Je vous remercie d'y avoir participé et d'être venus témoigner.

Je remercie le Comité du bon travail accompli.

La séance est levée.

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

PERMISSION DU PRÉSIDENT

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

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

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

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

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

SPEAKER'S PERMISSION

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

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

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

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