



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

43^e LÉGISLATURE, 2^e SESSION

Comité permanent des comptes publics

TÉMOIGNAGES

NUMÉRO 007

Le jeudi 19 novembre 2020

Présidente : Mme Kelly Block



Comité permanent des comptes publics

Le jeudi 19 novembre 2020

• (1105)

[Traduction]

La présidente (Mme Kelly Block (Sentier Carlton—Eagle Creek, PCC)): Bonjour tout le monde. La séance est ouverte.

Bienvenue à la septième réunion du Comité permanent des comptes publics. Cette séance du Comité est publique et télévisée.

Conformément à l'article 108(3)g du Règlement, le Comité se réunit aujourd'hui pour examiner le *Rapport 3, L'Approvisionnement des Forces armées canadiennes — Défense nationale*, des Rapports du printemps 2020 du vérificateur général du Canada.

La séance d'aujourd'hui se déroule en format hybride, conformément à l'ordre de la Chambre du 23 septembre 2020. Les délibérations seront diffusées sur le site Web de la Chambre des communes, et la caméra montrera toujours la personne qui parle et non l'ensemble du Comité.

J'aimerais maintenant vous faire part de quelques règles à suivre pour assurer le bon déroulement de la séance. Vous pouvez vous exprimer dans la langue officielle de votre choix. Des services d'interprétation sont offerts, et au bas de votre écran, vous avez le choix entre « Parquet », « Anglais » ou « Français ». Les personnes qui participent sur Zoom doivent, avant de prendre la parole, activer leur micro en cliquant sur l'icône du microphone. Lorsque vous avez terminé de parler, veuillez désactiver votre micro pour minimiser les interférences.

Si vous souhaitez prendre la parole à l'extérieur du temps de parole que je vous ai accordé, vous devez activer votre micro et mentionner que vous avez un rappel au Règlement. Si un membre du Comité souhaite intervenir sur le rappel au Règlement d'un autre membre, il doit utiliser la fonction « Lever la main ». Cela indiquera à la présidence que vous souhaitez prendre la parole et nous pourrions créer une liste d'intervenants. Pour ce faire, vous devez cliquer sur « Participants » au bas de votre écran. Lorsque la liste s'affichera, vous verrez à côté de votre nom l'icône « Lever la main ». Cette fonction sert à créer une liste d'intervenants.

À moins de circonstances exceptionnelles, tous les participants à distance doivent utiliser le casque d'écoute avec microperche fourni par la Chambre des communes lorsqu'ils prennent la parole.

Si vous éprouvez des problèmes techniques, veuillez bien sûr m'en informer.

J'aimerais maintenant souhaiter la bienvenue à nos témoins.

M. Greg Fergus (Hull—Aylmer, Lib.): Madame la présidente, j'invoque le Règlement, car j'aimerais profiter de votre invitation à vous faire part des problèmes techniques. J'ai remarqué que M. Green et moi-même avons eu de la difficulté à nous connecter aujourd'hui en raison du lien pour Zoom.

Je sais que je l'ai déjà demandé, mais j'aimerais demander encore une fois, madame la présidente, s'il est possible, lorsque les avis de convocation sont envoyés avec le lien Zoom, d'envoyer immédiatement après un lien qui contient un mot de passe, afin que nous puissions facilement le retrouver dans nos courriels. Cela nous permettrait de réunir plus facilement les renseignements pertinents dans notre horaire et d'arriver à temps à la réunion.

La présidente: Je vous remercie beaucoup, monsieur Fergus. Je comprends votre intervention, mais d'après ce que je comprends, les avis de convocation sont probablement envoyés à d'autres personnes, en plus des députés qui assistent à la réunion, et ainsi...

M. Greg Fergus: Nous pouvons peut-être résoudre ce problème en envoyant deux avis de convocation, c'est-à-dire l'un aux membres du Comité et l'autre au reste des participants.

La présidente: D'accord. La greffière vient juste de m'informer que son équipe prévoit modifier la façon dont les renseignements sont envoyés, et ce sera comme vous l'avez demandé, monsieur Fergus.

M. Greg Fergus: Je vous remercie, madame la présidente.

La présidente: Je vous en prie.

Très bien. Nous allons maintenant accueillir nos témoins.

Aujourd'hui, du Bureau du vérificateur général, nous accueillons Mme Karen Hogan, vérificatrice générale et M. Nicholas Swales, directeur principal. Du ministère de la Défense nationale, nous accueillons Mme Jody Thomas, sous-ministre, M. Troy Crosby, sous-ministre adjoint, Groupe des matériels et le major-général T.J. Cadieu, directeur de l'état-major, État-major interarmées stratégique.

Les intervenants qui feront une déclaration auront cinq minutes chacun.

Nous entendrons d'abord Mme Hogan. Vous avez la parole.

[Français]

Mme Karen Hogan (vérificatrice générale du Canada, Bureau du vérificateur général): Madame la présidente, je vous remercie de nous donner l'occasion de discuter de notre rapport d'audit sur l'approvisionnement des Forces armées canadiennes.

Je suis accompagnée de M. Nicholas Swales, directeur principal et responsable de l'audit.

Les Forces armées canadiennes sont formées de 68 000 soldats de la Force régulière et de 30 000 réservistes, à qui le gouvernement peut faire appel à tout moment pour qu'ils participent à des opérations militaires canadiennes au pays et à l'étranger. Pour ce faire, les Forces armées canadiennes doivent être bien équipées et bien entraînées, et elles doivent pouvoir compter sur une chaîne d'approvisionnement qui leur fournit le matériel dont elles ont besoin, au moment où elles en ont besoin.

Notre audit a examiné si la Défense nationale avait livré les articles demandés par les Forces armées canadiennes en temps opportun, tout en évitant des frais de transport inutiles. Nous avons constaté que les unités militaires avaient reçu le matériel en retard, notamment des pièces de rechange, des uniformes et des vivres, dans 50 % des cas. Les articles prioritaires nécessaires à la satisfaction des besoins opérationnels critiques ont été livrés en retard encore plus souvent, soit dans 60 % des cas. Ces retards ont réduit la capacité de la Défense nationale de s'acquitter de ses missions et de gérer ses ressources avec efficience.

• (1110)

[Traduction]

Nous avons constaté que ces retards étaient souvent attribuables à une mauvaise gestion des stocks. En effet, il arrivait fréquemment que le niveau minimum des stocks ne soit pas établi et, lorsqu'il l'était, les stocks étaient inférieurs à ce niveau la moitié du temps. Les entrepôts qui devaient approvisionner les unités militaires n'avaient pas souvent en stock le matériel demandé. Le tiers du temps, les articles devaient être trouvés ailleurs et réacheminés par la chaîne d'approvisionnement. Cela a créé des blocages dans le processus et prolongé les délais de livraison.

La Défense nationale n'a pas prévu adéquatement ses besoins en matériel afin de pouvoir entreposer ce matériel à proximité des endroits où il serait nécessaire. La Défense nationale n'avait pas non plus d'indicateurs de rendement pour déterminer si le matériel était entreposé dans les bons entrepôts.

Nous avons également observé des problèmes liés à l'ordre de priorité des demandes de matériel militaire. Par exemple, la Défense nationale n'a pas pu justifier le statut prioritaire qui avait été accordé à 65 % de ses demandes présentées comme prioritaires. Or, quand des demandes sont désignées à tort comme étant prioritaires, cela exerce des pressions indues sur la chaîne d'approvisionnement et occasionne des coûts supplémentaires.

Par ailleurs, nous avons constaté que la Défense nationale n'avait pas l'information nécessaire relative aux coûts pour faire des choix éclairés sur le transport du matériel au Canada. Les coûts des envois commerciaux étaient indiqués, mais les coûts liés à l'utilisation du transport militaire ne l'étaient pas.

Nous avons formulé trois recommandations. La Défense nationale les a toutes acceptées et nous a fait part de son plan d'action. Ce plan prévoit des mesures et des échéanciers pour la mise en œuvre de nos recommandations.

Madame la présidente, c'est ce qui conclut ma déclaration.

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

Je vous remercie.

La présidente: Je vous remercie beaucoup.

La parole est maintenant au témoin suivant, la sous-ministre Jody Thomas.

Mme Jody Thomas (sous-ministre, ministère de la Défense nationale): Bonjour, madame la présidente.

Je vous remercie de nous avoir invités à discuter des conclusions du Rapport de la vérificatrice générale intitulé *L'approvisionnement des Forces armées canadiennes*. J'aimerais également remercier la vérificatrice générale d'avoir examiné la question et d'avoir formulé trois recommandations. Comme elle l'a souligné, la Défense nationale est d'accord avec chacune de ces recommandations. Et comme l'a déjà mentionné la présidente, de nos jours, l'approvisionnement de nos troupes est un travail d'équipe de la Défense.

Je suis accompagnée du major-général Trevor Cadieu, directeur d'état-major de l'État-major interarmées stratégique et de M. Troy Crosby, sous-ministre adjoint, Matériel, ministère de la Défense nationale.

Un élément fondamental de notre politique de défense « Protection, Sécurité, Engagement » consiste à veiller à ce que nos militaires disposent du matériel adéquat pour accomplir le travail difficile que leur demande notre pays. Une chaîne d'approvisionnement solide est essentielle à cette fin. Et comme la COVID-19 nous l'a rappelé, une chaîne d'approvisionnement solide et efficace constitue un outil stratégique pour le gouvernement du Canada et, en cas de crise nationale, une bouée de sauvetage essentielle. L'absence d'une telle chaîne représente donc un risque stratégique.

Plus que cela, une chaîne d'approvisionnement solide nécessite une surveillance et une évaluation continues, comme toute capacité essentielle dans tous les environnements militaires terrestres, aériens, maritimes et cybernétiques. C'est pourquoi, en 2019, le chef d'état-major de la défense et moi-même avons donné des directives communes pour établir un comité de gouvernance de la chaîne d'approvisionnement stratégique au sein de la Défense nationale. Ce comité est supervisé par M. Crosby et le Mgén Cadieu, ce qui garantit une approche collaborative et pleinement engagée. Le comité veille également à ce que la Défense nationale assume la supervision et la responsabilité de l'orientation générale de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Il est important de comprendre que les mises à jour que je présente aujourd'hui s'inscrivent fermement dans une approche stratégique beaucoup plus large de la gestion de la chaîne d'approvisionnement en cours au sein du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes.

Comme les membres du Comité le savent bien, la Défense nationale est aux prises avec les défis causés par la chaîne d'approvisionnement depuis de nombreuses années, mais il y a des progrès. En fait, depuis la présentation de notre Plan d'action en matière de gestion d'inventaire, en 2016, le Bureau du vérificateur général a souligné de façon positive nos progrès dans la mise en œuvre des progrès à temps, chaque année, dans le cadre de la vérification des comptes publics.

Nous avons encore beaucoup de travail à faire. En effet, il faut du temps pour apporter des changements concrets, surtout lorsqu'il s'agit de combler des lacunes qui se sont accumulées au fil des décennies. Et même si les défis cernés sont bien réels, vous pouvez avoir la certitude que nous veillons toujours à ce que les militaires des Forces armées canadiennes qui participent à des opérations actives disposent de tout ce dont ils ont besoin pour faire leur travail.

En ce qui concerne le rapport, nous convenons que la Défense nationale doit disposer du matériel adéquat au bon moment, et des mesures appropriées pour vérifier si les niveaux de stocks sont suffisants. Nous avons entrepris deux examens complets à l'été pour nous aider à relever nos défis en matière de planification et de prévision du matériel. L'un de ces examens portera sur l'amélioration de nos indicateurs de disponibilité des stocks. Cela nous donnera une meilleure idée de l'état de l'environnement opérationnel de notre chaîne d'approvisionnement.

Le deuxième examen est un projet plus important. À un niveau élevé, l'objectif est de créer des processus normalisés et de tirer parti d'outils de pointe pour soutenir la planification et les prévisions en matière de matériel dans l'ensemble du Groupe des matériels. Ces deux examens seront terminés d'ici juin 2022 et comprendront des plans de mise en œuvre.

Nous sommes également en train de veiller à ce que les demandes de haute priorité ne soient présentées qu'en cas de nécessité, et à ce que cette classification prioritaire soit justifiée. Tout d'abord, nous renforçons les orientations stratégiques sur la manière de classer correctement les demandes auprès du personnel responsable dans nos escadres, nos bases et nos commandements. Il est aussi difficile de modifier des comportements que de modifier des systèmes et il s'agit d'un domaine d'intérêt précis.

En même temps, nous avons entrepris une évaluation approfondie de la manière de réinventer le système de distribution du fret, afin d'améliorer l'efficacité et d'optimiser les coûts. En février 2020, la Défense nationale a attribué un contrat à PricewaterhouseCoopers Canada afin de cerner les options possibles pour moderniser la conception de notre réseau de chaîne d'approvisionnement. Je constate qu'un examen de cette ampleur n'a pas été entrepris depuis le début des années 2000. Nous évaluons actuellement les premières recommandations formulées par l'entreprise. À mesure que nous comprendrons comment améliorer nos systèmes, nous réviserons et communiquerons clairement à notre personnel des conseils sur les coûts et le choix des méthodes d'expédition. Notre objectif est d'apporter les améliorations nécessaires au système de distribution d'ici avril 2024, en accordant une attention particulière à la mesure et à la surveillance du rendement.

Cet effort sera un processus pluriannuel, mais nous sommes déterminés à le mener à bien, afin que notre système soit efficace et prêt à soutenir les Forces armées canadiennes. Nous sommes très ouverts et nous sommes prêts à communiquer nos progrès à votre comité.

Je vous remercie. Nous serons très heureux de répondre à vos questions.

• (1115)

La présidente: Je vous remercie beaucoup, madame Thomas.

La parole est maintenant au major-général Cadieu.

Mgén T. J. Cadieu (directeur de l'état-major, État-major interarmées stratégique, ministère de la Défense nationale): Madame la présidente, je ne ferai pas de déclaration. La sous-ministre, Mme Thomas, représente à la fois le ministère de la Défense nationale et les Forces armées canadiennes. Je serai toutefois heureux de répondre aux questions.

La présidente: Je vous remercie beaucoup.

Nous allons maintenant passer directement aux questions. Nous entamons donc la première série de questions de six minutes, et

j'aimerais souhaiter la bienvenue à M. James Bezan au sein du Comité.

M. James Bezan (Selkirk—Interlake—Eastman, PCC): Je vous remercie, madame la présidente. Je suis très heureux d'être parmi vous.

Tout d'abord, j'aimerais remercier la vérificatrice générale et le personnel de son Bureau pour ce rapport. L'excellent travail effectué par votre Bureau améliore certainement les fonctions de notre armée, mais également celles de tous les volets du gouvernement. Je vous en suis très reconnaissant.

J'aimerais également remercier les représentants du ministère de la Défense nationale d'être ici aujourd'hui et de répondre aux préoccupations qui ont été soulevées par la vérificatrice générale.

Madame la présidente, j'adresserai mes premières questions à la vérificatrice générale.

Dans votre rapport, dans l'ensemble, vous qualifiez de « mauvaise » la gestion de la chaîne d'approvisionnement par la Défense nationale. Si vous étiez enseignante et que vous deviez lui attribuer une note, serait-ce un D, un D- ou un échec? J'essaie seulement de me faire une idée de la mesure dans laquelle vous considérez que la gestion de la chaîne d'approvisionnement est mauvaise en ce moment.

Mme Karen Hogan: Je suis devenue vérificatrice pour éviter de devoir attribuer une note aux gens.

C'est difficile à dire. Si vous examinez certains des domaines dans lesquels nous avons cerné des faiblesses, vous constaterez que nous avons observé des retards dans la livraison, une mauvaise gestion des stocks et un traitement inefficace, mais nous avons également observé, dans l'une des études de cas que nous présentons dans le chapitre de la Pièce 3.3, que le ministère s'efforce de trouver des solutions.

Nous avons conclu qu'il s'agit d'une façon très inefficace de gérer une chaîne d'approvisionnement. Je présume que cela dépend des éléments auxquels vous voulez attribuer une note. C'est une utilisation inefficace du réseau d'approvisionnement, mais le ministère trouve des solutions.

Il est donc difficile de lui attribuer une note.

M. James Bezan: D'accord. Je comprends, madame Hogan.

Vous avez dit qu'un grand nombre de demandes de haute priorité n'étaient pas réellement de haute priorité. Pouvez-vous nous donner un exemple de ce que cela signifie? Par exemple, une personne a-t-elle affirmé avoir besoin d'une chose tout de suite, mais ce n'était pas vraiment nécessaire dans l'immédiat?

• (1120)

Mme Karen Hogan: La définition de « haute priorité » a été établie par le ministère. Je pense que cela dépend manifestement des circonstances et de la situation.

Je pourrais demander à M. Swales, qui m'accompagne, s'il a des précisions à cet égard.

Nous avons simplement vérifié si les demandes classées haute priorité étaient arrivées à temps. Nous avons conclu que dans 60 % des cas, elles étaient en retard.

Monsieur Swales, avez-vous quelque chose à ajouter?

M. Nicholas Swales (directeur principal, Bureau du vérificateur général): Je pense que je peux ajouter quelques commentaires. Nous avons demandé qu'on justifie les cas de haute priorité.

Nous avons trouvé des cas où il n'y avait pas d'explication et des cas dans lesquels, pendant l'examen des renseignements fournis, les unités elles-mêmes ne comprenaient pas pourquoi il s'agissait de cas de haute priorité, parce qu'avec le recul, les circonstances dans lesquelles on avait demandé la haute priorité ne semblaient pas le justifier. C'est le genre de scénario que nous avons observé.

M. James Bezan: Au paragraphe 3.23 du rapport, vous expliquez pourquoi les retards dans la livraison du matériel « peuvent nuire à la capacité des militaires » et vous avez mentionné spécifiquement leur capacité:

- de mener les opérations d'entraînement prévues;
- de réaliser leurs missions et opérations avec efficacité;
- d'intervenir rapidement lorsque de nouvelles situations se présentent.

Dans sa déclaration, Mme Thomas a déclaré que son ministère veillait « à ce que nos militaires des Forces armées canadiennes participant à des opérations actives aient ce dont ils ont besoin pour faire leur travail ». J'aimerais donc approfondir cet enjeu.

Avez-vous pu confirmer que pour les militaires déjà déployés dans le cadre d'opérations — par exemple, l'opération Impact au Koweït, en Irak et au Liban, ou en Palestine, ou l'opération Reassurance de l'OTAN et ceux qui sont stationnés en Lettonie ou l'opération Unifier en Ukraine —, il n'y a eu aucun retard dans la livraison du matériel?

Mme Karen Hogan: Mme Thomas aura peut-être quelque chose à ajouter, mais notre audit a examiné les mécanismes de la chaîne d'approvisionnement, des demandes à la livraison, et non les répercussions potentielles sur le plan opérationnel. Je crois qu'il vaudrait mieux poser cette question à un représentant de la Défense nationale ou des Forces armées canadiennes.

Mme Jody Thomas: Nous croyons certainement qu'il est essentiel que le matériel soit livré en tout temps aux militaires déployés, afin qu'ils ne soient jamais en danger pendant le déploiement — et cela va des pièces de rechange à la nourriture, en passant par les uniformes et le courrier. C'est un élément essentiel des opérations menées à l'étranger.

Le général Cadieu peut parler des opérations, mais nous croyons que nous veillons à ce que les opérations reçoivent l'équipement dont elles ont besoin. Ce système est complexe et des erreurs sont parfois commises, cela ne fait aucun doute, mais c'est une opération complexe.

Prenez par exemple le cas d'un navire en mer pendant l'opération Reassurance. Si ce navire a besoin de quelque chose, on l'envoie souvent au prochain port où il fera escale ou le matériel est livré par hélicoptère. Il est toutefois beaucoup plus difficile et complexe d'envoyer du matériel dans le cadre d'une opération que d'envoyer du courrier.

M. James Bezan: Je comprends cela, madame Thomas, parce qu'il est certain que pour les troupes déployées, en particulier les nôtres... Nous avons des frégates qui participent à des opérations. C'est très difficile. Je comprends cela.

Je présume que ma question s'adresse à vous et aux représentants du Bureau du vérificateur général. Lorsque vous examinez la gestion de cette chaîne d'approvisionnement, vous voyez une combinaison d'achats effectués par la Défense nationale et par le person-

nel militaire. Avez-vous observé une rupture dans les communications en ce qui concerne la réception de ce matériel?

La présidente: Je suis désolée, monsieur Bezan, mais votre temps est écoulé depuis longtemps. Nous aurons peut-être l'occasion de revenir sur cette question.

M. James Bezan: Je la poserai dans ma prochaine série de questions. Je vous remercie.

La présidente: C'est excellent. Je vous remercie.

La parole est maintenant à Mme Yip. Elle a six minutes.

Mme Jean Yip (Scarborough—Agincourt, Lib.): Merci d'être ici. J'ai hâte d'entendre vos réponses aujourd'hui.

J'interrogerai Mme Thomas et le major-général Cadieu.

En 2016, le vérificateur général a recommandé au ministère de la Défense d'élaborer des paramètres de rendement pour la chaîne d'approvisionnement et de revoir le mode de détermination du niveau des stocks de matériel. Pourquoi, quatre ans plus tard, est-ce que ça n'a pas été fait?

● (1125)

Mme Jody Thomas: M. Troy Crosby, mon sous-ministre adjoint, Groupe des matériels, vous répondra, parce que ça concerne davantage la gestion du matériel.

Les paramètres de rendement sont maintenant au stade de l'élaboration. En 2017, nous avons lancé un programme décennal, pour améliorer et moderniser la chaîne d'approvisionnement. Ce programme est dans sa troisième année. Une partie concerne l'élaboration des normes et des méthodes de mesure; une autre, la modernisation du système par l'informatique, parce que tellement de tâches se font manuellement et que nous employons divers systèmes. La décision d'élaborer des indicateurs clés de rendement n'en fait pas un problème résolu.

En fait, la situation se présente comme une superposition de niveaux, et il faut assurer la fourniture des paramètres de rendement, l'existence de normes et de processus raisonnables et d'un système informatique pour les gérer.

Monsieur Crosby, voulez-vous poursuivre?

M. Troy Crosby (sous-ministre adjoint, Groupe des matériels, ministère de la Défense nationale): Merci, madame la sous-ministre.

J'ajouterai que, actuellement, nous nous focalisons sur les ruptures de stocks, les situations où aucun produit n'est en stock pour répondre à la demande. Au fil du temps, grâce à l'évolution technologique, nous accèderons à l'information pour vraiment mesurer notre rendement, et notre attention se portera davantage sur les paramètres de rendement centrés sur la fiabilité, la sensibilité de la chaîne d'approvisionnement, l'optimisation de l'emplacement de nos stocks et la justesse de nos inventaires. Tous ces éléments permettront d'améliorer notre rendement dans la réponse aux demandes des Forces armées canadiennes.

Merci.

Mme Jean Yip: Dans le plan d'action, je vois que le programme est censé prendre fin le 31 décembre 2028. Ça semble long pour intégrer votre projet de logiciel important, vu que la technologie, comme vous dites, a besoin d'être améliorée maintenant.

Mme Jody Thomas: Je demande à mes collègues une réponse détaillée, puisqu'ils dirigent l'effort.

Chaque année, nous passons environ 500 000 commandes, de 460 millions d'articles. Les quantités, le nombre de centres de gestion, l'assurance qu'un système s'occupera, avec des paramètres de rendement, de toute la chaîne qui va de la commande à la livraison, plutôt que nos systèmes multiples de maintenant, tout ça, c'est complexe.

Nous avons décidé de bien comprendre le problème avant de nous jeter tête baissée contre lui. Dans le passé, on s'est seulement intéressé à un ou deux aspects de la complexité, c'est-à-dire l'étendue et la profondeur du problème. Nous saurons nous y prendre. Nous sommes déterminés à respecter les délais, des délais fermes, et nous sommes heureux de faire rapport sur leur atteinte.

Y a-t-il autre chose, monsieur Crosby?

M. Troy Crosby: Certaines étapes d'ici 2028 ont été mentionnées. Elles aboutiront à la livraison d'un système d'information pour la gestion des ressources à l'échelle de l'organisation, qui nous permettra de rassembler toute cette information et de mesurer efficacement le rendement.

D'ici là, notre chantier englobera progressivement un certain nombre de secteurs d'activité, auxquels la sous-ministre a fait allusion. Par exemple, nous réaliserons bientôt le programme employant des technologies automatisées d'information. On l'avait approuvé au cours de l'été de 2019.

Mme Jean Yip: Comme je dispose de peu de temps, je tiens à poser ma prochaine question, qui concerne ce que M. Bezan disait sur le niveau international, c'est-à-dire de le ramener à un niveau plus local et de s'assurer que les militaires ont assez de matériel pour leurs opérations et missions.

Vu les difficultés de livraison, quel a été l'impact de la pandémie de COVID sur la chaîne d'approvisionnement?

Mme Jody Thomas: Elle a touché de nombreux aspects du travail au ministère de la Défense nationale, tout comme à tous les autres aspects des affaires et de la vie au Canada. Une partie de ce chantier a été retardée. Mais, tout en envoyant des employés en télétravail, pour stopper la propagation de la maladie, nous avons conservé des manutentionnaires à leurs postes dans les entrepôts et les dépôts de ravitaillement...

• (1130)

Mme Jean Yip: Je suis désolée. L'été dernier, des militaires canadiens, à la faveur de l'opération Laser, ont aidé beaucoup de communautés vulnérables, comme les établissements de soins de longue durée. Étaient-ils suffisamment ravitaillés? Ont-ils été ravitaillés à temps.

Mme Jody Thomas: Oui. Je demande au major-général Cadieu de répondre, puisqu'il a été un commandant de premier plan de l'opération.

Mgén T. J. Cadieu: En fin de compte, ça se ramène à un meilleur soutien des hommes et des femmes déployés. L'opération Laser se distinguait des autres par l'obligation, stipulée dans une consigne de notre chef d'état-major de la défense et la sous-ministre, de munir de l'équipement de protection individuelle nécessaire les militaires participant aux opérations allant au secours des Canadiens les plus vulnérables, notamment dans les établissements de soins de longue durée.

La présidente: La parole est maintenant à M. Blanchette-Joncas.

[Français]

M. Maxime Blanchette-Joncas (Rimouski-Neigette—Témiscouata—Les Basques, BQ): Je vous remercie, madame la présidente.

Je tiens tout d'abord à saluer mes collègues et les témoins présents aujourd'hui.

Madame Hogan, c'est un plaisir renouvelé de vous revoir. Je vous remercie de votre présence.

C'est un sujet très important et j'ai pris le temps de bien analyser la documentation.

Ma première question s'adresse à vous, madame Hogan. Le moins que l'on puisse dire, c'est que votre rapport va dans le menu détail et contribue à mettre en lumière des situations que M. et Mme Tout-le-Monde n'auraient jamais pu voir. Je vous en remercie beaucoup.

Comment voyez-vous les différentes réponses de la Défense nationale à vos recommandations? Quel est votre niveau de confiance? Le suivi qui a été fait vous satisfait-il?

Mme Karen Hogan: Comme les fonctionnaires de la Défense nationale l'ont mentionné, nous avons reçu un plan d'action à la suite des recommandations formulées dans ce rapport. Nous avons aussi un plan d'action qui fait suite aux recommandations que nous avons notées lors de nos audits financiers des Comptes publics du Canada.

Nous sommes satisfaits des mesures qui ont été mises en place pour donner suite aux recommandations du rapport. Évidemment, nous ne pouvons faire de commentaires en ce moment sur les progrès réalisés. Nous avons vérifié les progrès accomplis par le ministère relativement au plan d'action et aux recommandations qui figurent dans les Comptes publics du Canada.

Chaque année, nous faisons un suivi. À ce stade-ci, nous sommes satisfaits des progrès réalisés par le ministère. C'est un long plan d'action et cela prendra encore des années pour en faire le suivi.

M. Maxime Blanchette-Joncas: Je vous remercie de ces précisions, madame Hogan.

Vous dites que le suivi prendra beaucoup de temps. Je peux comprendre qu'il faut de la planification et du temps pour modifier une chaîne d'approvisionnement, surtout dans le domaine militaire.

Le plan d'action a été élaboré en 2016. En ce qui concerne la mise en place des correctifs escomptés, la date butoir pourrait être 2024, voire 2028. Selon vous, ces objectifs semblent-ils réalistes ou faudrait-il faire preuve d'une diligence accrue au cours des mois et des années à venir?

Mme Karen Hogan: Le ministère serait le mieux placé pour vous dire si la date est réaliste pour ce qui est de la mise en œuvre de toutes les améliorations que la Défense nationale a besoin d'apporter.

Quant à nous, nous aimons voir du progrès. Pendant plusieurs années, quand nous commentions les audits des Comptes publics du Canada, le ministère ne faisait pas de suivi. Nous avons trouvé cela très positif quand ils ont finalement élaboré un plan très détaillé en 2016.

À notre avis, c'est positif de faire du progrès chaque année.

M. Maxime Blanchette-Joncas: Je vous remercie, madame Hogan.

Je suis entièrement d'accord avec vous sur votre façon de concevoir le progrès. Nous voulons des résultats. Cependant, il faut mesurer ce progrès pour savoir s'il y a vraiment des résultats.

Je me tourne vers les témoins du ministère de la Défense nationale.

Est-ce que Mme Thomas ou ses collègues peuvent nous en dire davantage sur les dates relatives au plan d'action? Est-ce réaliste? Faudrait-il faire preuve d'une diligence accrue? J'essaie de bien comprendre. Sur le plan des modifications des chaînes d'approvisionnement, il est certain qu'il ne s'agit pas d'un commerce de détail, mais plutôt d'opérations militaires.

De quelle façon pourrions-nous assurer que le suivi soit fait avant ces dates?

• (1135)

Mme Jody Thomas: Je vous remercie de la question.

[Traduction]

Je fais toujours pression pour accélérer la réalisation des tâches. Dans notre ministère, la lenteur du déroulement des activités, des réponses, de l'application de remèdes ou de solutions à des problèmes soulevés par le vérificateur général ou par notre propre audit interne et la lenteur de l'examen de notre propre processus interne, tout ça, c'est irritant.

Dans ce cas particulier, c'est une lenteur raisonnable, compte tenu de la complexité du système et du passage de systèmes essentiellement multiples, analogiques, fondés sur des documents manuscrits et des bases de données très simplistes vers une solution bout en bout, y compris ses volets de transport.

Nous nous engageons à faire rapport à votre comité sur l'avancement de nos travaux. Nous communiquons régulièrement cette information au vérificateur général. Notre objectif est d'agir plus rapidement. Nous voudrions être sûrs de bien nous y prendre.

[Français]

M. Maxime Blanchette-Joncas: Je vous remercie de ces précisions, madame Thomas.

Dans vos remarques d'ouverture, vous avez mentionné les difficultés liées à la pandémie de la COVID-19 actuelle. On sait que l'audit date de 2017 et qu'il n'y avait pas de pandémie à ce moment-là.

Comment expliquez-vous les éléments problématiques découverts par le Bureau du vérificateur général dans toute la chaîne de commandement de la Défense nationale? Un manque de communication interne pourrait-il expliquer de telles lacunes dans la chaîne d'approvisionnement? Pourrait-il s'agir d'autres problèmes?

[Traduction]

Mme Jody Thomas: J'inviterai mes deux collègues à formuler des observations, mais il existe une gamme de problèmes: vieux systèmes, processus que nous n'avons pas actualisés, rendement non mesuré, procédés vétustes dans les entrepôts et magasins, dont nous ne sommes pas toujours sûrs du contenu.

Il est complexe d'assurer, à chaque endroit dans notre pays, la possibilité d'équiper, de réparer et de fournir chaque pièce d'équipement. Nous avons tenté de le faire. Maintenant, il s'agit d'automati-

ser le système. Nous avons besoin de bases de données permettant la localisation des objets et leur expédition rapide dans le pays. Nous devons posséder des centres d'excellence qui fourniront certaines pièces aux forces armées. C'est la voie de l'avenir.

La présidente: La parole est à M. Green.

M. Matthew Green (Hamilton-Centre, NPD): D'abord, je tiens à remercier mes collègues du Comité, qui m'ont communiqué des mots de passe et des liens pour participer à la séance. J'éprouvais des difficultés techniques, mais nos techniciens, les meilleurs du monde, m'ont remis sur les rails.

Je me lance et je pose la question qui obsède peut-être les médias, mes amis et les membres de ma famille qui sont à l'écoute et, certainement, les membres de ma communauté.

Le gouvernement a proclamé que le programme de distribution du vaccin serait confié aux militaires, et, pourtant, nous lisons, dans ce rapport d'audit étonnant que tous les processus se trouvent dans les entrepôts et les magasins. Les plans d'action prennent fin dans les années 2024 et 2028.

Ma question aux fonctionnaires du ministère sera très directe: À quelles discussions avez-vous participé sur l'état de préparation militaire, pour prendre en charge les dizaines de millions de doses indispensables de vaccins censés être distribués aux provinces, établissements de soins de longue durée, hôpitaux, pharmacies de notre pays pour combattre la COVID, qui, actuellement, constitue à elle seule la menace la plus grave pour notre pays?

Mme Jody Thomas: Merci, madame la présidente.

Je suis heureuse de commencer à répondre, puis je laisserai le général Cadieu terminer, parce qu'il fait partie du groupe de travail des sous-ministres adjoints qui examinent les modalités de la distribution du vaccin.

Les Forces armées canadiennes sont susceptibles de faire partie de cette solution. On envisage, comme tous le savent, la possibilité d'employer divers vaccins dont chacun exige pour sa distribution une solution différente.

Il faut absolument comprendre que le vaccin ne sera pas intégré dans le système des Forces armées canadiennes. Nous utiliserons la technologie des codes à barres, ou la technologie de distribution que le propriétaire du vaccin utilisera. Nous serons son canal de distribution, soit du point de vue de la planification logistique ou du point de vue du personnel, c'est-à-dire décharger des avions, éventuellement les nôtres.

Tout ça est actuellement à l'examen. J'ai demandé...

M. Matthew Green: Puis-je vous interrompre et vous demander quand cet examen a-t-il débuté? Depuis combien de temps votre ministère collabore-t-il avec les divers organismes sanitaires et le ministère des Services publics et de l'Approvisionnement aux préparatifs de la distribution de ce vaccin?

Mme Jody Thomas: Le ministère de la Défense nationale et les Forces armées canadiennes collaborent...

• (1140)

La présidente: Permettez-moi de seulement rappeler que, malgré le grand intérêt que nous éprouvons pour ce qui arrive aujourd'hui, du fait de l'incertitude dans laquelle nous vivons, nous devons nous focaliser sur le rapport du vérificateur général.

Merci.

M. Matthew Green: Madame la présidente, sans vouloir vous offenser, les révélations que nous obtenons sur l'impréparation logistique ont beaucoup à voir avec l'audit. Le fait que le ministère discute de plans de suivi pour 2024 et 2028 — si nous ne nous intéressons pas exclusivement à sa capacité de livrer des chaussettes et des uniformes, des boulons et des écrous, que cherchons-nous alors, en ce qui concerne les vaccins anti-COVID?

Je reviens, respectueusement, à la question. Notre mandat est large, madame la présidente. Donc je reviens, par votre intermédiaire, au ministère de la Défense nationale. Pourriez-vous répondre à cette question?

Mme Jody Thomas: Madame la présidente, je suis heureuse de répondre.

Je suis persuadée que les Forces armées canadiennes pourraient, si on le leur demandait, participer à n'importe quelle opération de distribution de vaccins, la diriger ou y contribuer.

Nous avons collaboré avec l'Agence de la santé publique du Canada, Services publics et Approvisionnement Canada, Santé Canada et d'autres ministères fédéraux depuis le début de la pandémie, pour les aider de toutes les façons possibles. Vous avez été à même de le constater dans notre intervention dans les établissements de soins de longue durée. La planification, maintenant, vise la distribution de vaccins.

Les Forces armées canadiennes dès le début de la pandémie, se sont vouées à la distribution d'équipement de protection individuelle. Je cède la parole au major Cadieu, pour qu'il explique certains de nos accomplissements et certaines choses que nous pourrions faire si on nous demandait de distribuer le vaccin.

M. Matthew Green: Major Cadieu, j'ai une question subsidiaire: l'armée a-t-elle également participé à la distribution de la Réserve nationale stratégique d'urgence ou non?

Mgén T. J. Cadieu: Pour commencer, je tiens à souligner le fait que notre priorité des priorités, dans les Forces armées canadiennes et au ministère de la Défense nationale, c'est de livrer le matériel et l'équipement aux personnes chargées des opérations au nom du gouvernement du Canada. Je peux affirmer catégoriquement que, la plupart du temps, nous y parvenons.

Voyez la complexité de la tâche. Nous déplaçons un demi-milliard d'articles en stock et de pièces de matériel. Nous en faisons l'acquisition, nous les entreposons, nous les envoyons aux équipes qui en ont besoin. Souvent, ces équipes se déplacent. Dès que nous acquérons une pièce d'équipement ou du matériel, nous sommes chargés de nous en occuper pendant son cycle de vie. Nous prenons la tâche très au sérieux. Nous les livrons chaque fois aux membres des Forces armées canadiennes déployées sur le théâtre d'opérations.

M. Matthew Green: C'est votre mandat. Il faut que j'arrive directement à la question.

Le paragraphe 3.11 du rapport du vérificateur général dit:

Nous avons constaté que des réacheminements de matériel étaient survenus dans le tiers des cas, sur un total d'environ un million de demandes de matériel. De tels réacheminements entraînent un recours accru aux transporteurs commerciaux [...]

Je vous le dis, si ces vaccins anti-COVID étaient réacheminés, nous serions dans le pétrin.

Que répondriez-vous?

Mgén T. J. Cadieu: Notre sous-ministre et notre chef d'état-major de la défense nous ont ordonné de commencer à nous attaquer à certains de ces problèmes dès maintenant. Dans sa déclaration préliminaire, la sous-ministre a fait allusion à la création, dans notre ministère, d'un comité de surveillance de la chaîne d'approvisionnement de la défense, constitué de représentants des Forces armées canadiennes et du ministère. Ce comité surveillera cette chaîne d'approvisionnement.

Notre vice-chef d'état-major de la défense, sur les ordres de notre sous-ministre et de notre chef d'état-major de la défense, a fait de la réforme de cette chaîne d'approvisionnement l'une de nos priorités.

Nous reconnaissons aussi que la solution ne réside pas seulement dans le traitement des symptômes. Nous devons nous attaquer aux causes à long terme, ce qui nous amène à nous focaliser beaucoup sur les personnes, les processus et les systèmes. Nous pourrions parler de certains de ces éléments.

La présidente: Merci...

M. Matthew Green: Une dernière question...

La présidente: Désolée.

M. Matthew Green: Madame la présidente, j'invoque le Règlement, simplement pour que vous m'éclairiez.

Quand vous intervenez pendant mon temps de parole, est-ce que la minuterie s'arrête? Parce que, bien franchement, vos observations sur mon intervention m'ont privé de temps. Je le dis, sans vouloir vous offenser.

La présidente: Un instant, monsieur Green.

Très bien, nous n'avons pas arrêté le chronomètre, mais je suis heureuse de vous accorder encore 30 secondes.

M. Matthew Green: Merci beaucoup. Je l'apprécie. Je suis néo-démocrate et je suis prêt à me battre pour chaque seconde.

Ma question, par votre entremise, s'adresse à la Défense nationale. Vu la nature de ces rapports, avez-vous été étonnés par la teneur du rapport du vérificateur général ou étiez-vous conscients du mauvais fonctionnement du système de gestion de la chaîne d'approvisionnement?

• (1145)

Mme Jody Thomas: Nous étions conscients de problèmes dans la chaîne d'approvisionnement, et c'est la raison pour laquelle nous avons entrepris, il y a deux ans, un projet décennal, pour les corriger et chercher à automatiser le système. Notre nouveau projet, la technologie d'identification automatique, permet, par définition, le codage à barres. Nous avons examiné les possibilités d'obtenir ce livrable et nous envisageons l'emploi d'indicateurs clés de rendement. Voilà pourquoi le comité de surveillance a été créé avant la publication du rapport du vérificateur général, qui confirme ce que nous savions et nous conforte dans ce sur quoi nous avons déjà commencé à travailler.

M. Matthew Green: Merci beaucoup.

La présidente: Nous passons maintenant au deuxième tour, dont le premier intervenant, qui disposera de cinq minutes, est M. Bezan.

M. James Bezan: Merci, madame la présidente.

Je continuerai de suivre cette piste de la distribution des vaccins. Essentiellement, madame la présidente, le rapport du vérificateur général parle de problèmes de gestion du matériel, pas nécessairement de logistique. Comme je l'ai dit au major-général Cadieu, quand il a fait son annonce, lundi, au comité de la défense nationale, je fais entièrement confiance à nos forces armées et au ministère de la Défense nationale pour bien s'acquitter de la distribution du vaccin anti-COVID.

On lit, dans le paragraphe 3.30 du rapport printanier du vérificateur général, que les retards ont diminué le rendement des Forces armées canadiennes, et nous savons qu'un certain nombre de demandes, 162 000 par année, ont été traitées en retard. Est-ce que n'importe quel retard dans le traitement des demandes de matériel diminue la capacité logistique des Forces armées canadiennes de gérer la livraison logistique de vaccins au Canada?

Mme Jody Thomas: Je réponds par un non catégorique. Ça ne diminuerait en rien leur capacité de livrer des vaccins si on le leur demandait.

M. James Bezan: En ce qui concerne la livraison des vaccins — je sais qu'on en discute toujours, actuellement, et que les mesures de planification sont en place — il est question d'environ 60 à 90 jours avant de recevoir les premiers vaccins. Consacrera-t-on des ressources précises à cet effort des Forces armées canadiennes, comme on le lit dans le rapport du vérificateur général, pour que les vaccins soient livrés à temps?

Mme Jody Thomas: Il existe un certain nombre de groupes de travail et de comités de surveillance, et c'est un travail de force de tous les instants, pour les sous-ministres et les chefs d'état-major de la défense de les surveiller dans l'ensemble du système. Le major général Cadieu siège à l'un de ces comités et il collabore très activement avec l'Agence de la santé publique du Canada à la planification logistique. Je lui demanderai donc de vous donner certains détails sur ce qui y est examiné.

Mgén T. J. Cadieu: Le ministère de la Défense nationale et les Forces armées canadiennes appuient actuellement l'Agence de la santé publique du Canada au moyen d'un effort de planification logistique détaillée visant à aider à mieux comprendre les éventuelles exigences de la distribution des vaccins anti-COVID-19. Ce travail se poursuit. Le rôle que joueront ou pourraient jouer alors les Forces armées canadiennes reste à confirmer.

Il est presque certain qu'aucun organisme, à lui seul, au Canada ne pourra relever indépendamment ce défi. Encore une fois, nous envisageons diverses options, mais la solution définitive sera vraisemblablement une formule quelconque de collaboration public-privé pour livrer le vaccin là où les Canadiens en auront besoin.

M. James Bezan: Madame la présidente, j'aimerais demander au major-général Cadieu si la Défense nationale a déjà attribué un nom à cette opération?

Mgén T. J. Cadieu: Depuis le début de la pandémie, les Forces armées canadiennes et le ministère de la Défense nationale essaient de faire leur part en collaboration avec des partenaires pangouvernementaux. Il y a notamment la collaboration avec l'Agence de la santé publique depuis le début de la pandémie dans le cadre de l'opération Laser...

M. James Bezan: D'accord. Cela fait donc partie de l'opération Laser, n'est-ce pas?

Mgén T. J. Cadieu: Madame la présidente, pour l'instant, nous ne savons pas dans quelle mesure les Forces armées canadiennes

pourraient jouer un rôle ni quel serait ce rôle dans la distribution du vaccin contre la COVID. Le soutien à la planification logistique offert actuellement à l'Agence de la santé publique fait partie de nos opérations actuelles.

• (1150)

M. James Bezan: Madame la présidente, un des problèmes importants qui a été soulevé en ce qui a trait à la distribution du vaccin lorsque nous allons commencer à le recevoir est l'espace nécessaire pour le garder congelé et l'installation des congélateurs aux bons endroits. Le vaccin de Pfizer doit être conservé à une température de -75 °C.

Est-ce qu'on s'attend à ce que la Défense nationale, en ayant recours à la loi sur l'approvisionnement de la Défense, procède à l'acquisition du nombre de congélateurs nécessaire pour permettre la distribution du vaccin contre la COVID-19?

Mme Jody Thomas: À ma connaissance, il n'a pas encore été question d'une telle demande et il n'y a pas eu de discussion à ce sujet. Toutefois, une demande de propositions a été publiée dans le site achatsetventes pour fournir une capacité de stockage, mais il s'agit d'une capacité de stockage pour les Forces armées canadiennes, dont elles auront besoin lorsque viendra le temps de vacciner les militaires.

En ce qui concerne les besoins à l'échelle nationale, on ne nous a pas demandé de faire quoi que ce soit, à moins qu'il en soit question dans le cadre des travaux du groupe de travail. Je vais poser la question au major-général Cadieu.

La présidente: Je vous remercie beaucoup.

La parole est maintenant à M. Sorbara pour cinq minutes.

M. Francesco Sorbara (Vaughan—Woodbridge, Lib.): Merci, madame la présidente.

Je souhaite la bienvenue à tous.

Premièrement, je tiens à remercier les Forces armées canadiennes. Pendant cette pandémie de COVID-19, un certain nombre de membres des forces armées ont prêté main-forte à Woodbridge Vista, un établissement de soins de longue durée dans ma circonscription et ils ont exécuté leurs tâches de façon exemplaire.

[Français]

Je tiens à les remercier.

[Traduction]

Lorsque j'ai lu le rapport de la vérificatrice générale, j'ai lu la description de l'objectif de la vérification. J'aimerais me concentrer sur cet objectif énoncé dans ce qui est un rapport de certification indépendant, si je puis utiliser ce terme, et je voudrais revenir à ce sur quoi le Comité s'attarde.

Madame la sous-ministre, durant votre exposé, vous avez dit ceci:

En février 2020, la Défense nationale a attribué un contrat à Price Waterhouse Coopers Canada afin de cerner les options possibles pour moderniser la conception de notre réseau de chaîne d'approvisionnement. Je constate qu'un examen de cette ampleur n'a pas été entrepris depuis le début des années 2000.

J'ai trouvé cela très étonnant. Dans la plupart des organisations, la chaîne d'approvisionnement est un élément essentiel qui détermine la réussite ou l'échec — si ce n'est l'élément le plus essentiel — qu'il s'agisse d'une épicerie ou de la Défense nationale. Pouvez-vous en dire un peu plus long au sujet des modalités du contrat? Je suis étonné qu'on ne parle pas de la technologie qu'utilise actuellement la Défense nationale pour sa chaîne d'approvisionnement, qu'il s'agisse de SAS ou de SAP ou d'un autre...

Pouvez-vous en dire davantage à ce sujet? Merci.

Mme Jody Thomas: Madame la présidente, je ne connais pas le nom de la technologie en particulier que nous utilisons. Je conviens qu'un examen de notre réseau de chaîne d'approvisionnement s'impose depuis longtemps. La technologie a beaucoup évolué au cours de cette période de 20 ans, qui est beaucoup trop longue. Il est plus que temps que nous procédions à cet examen et il faudra à l'avenir que ce soit un processus d'examen permanent.

Je vais demander à M. Crosby de vous donner les détails du contrat. S'il ne les a pas en main, nous allons vous les transmettre.

M. Troy Crosby: Pour répondre à la question concernant le système que nous utilisons, je peux dire qu'il fonctionne à l'aide d'un programme SAP. Ce système s'appelle le Système d'information de la gestion des ressources de la Défense. Il sera modernisé. Il y aura une transition vers une solution S/4HANA, qui, au bout du compte, contribue au respect des échéanciers dont nous avons parlé plus tôt lorsque nous avons répondu à certaines des questions.

L'examen effectué par PricewaterhouseCoopers actuellement vise à optimiser le système de transport. On a examiné environ cinq millions de points de données pour essayer de trouver une façon d'optimiser les solutions. C'est un des éléments.

Comme la sous-ministre l'a mentionné, nous nous sommes penchés sur d'autres éléments, comme les systèmes de technologie de l'information automatisés. Nous sommes sur le point de signer un contrat important pour l'ajout de code-barres à un grand nombre d'articles. Il y a aussi, bien sûr, l'examen de nos processus opérationnels pour nous assurer que nos gens sont bien formés et que nous leur fournissons les outils nécessaires pour accomplir leur travail. Tout cela se déroule sous la supervision de divers niveaux de gestion au sein du ministère.

M. Francesco Sorbara: Je vous remercie pour cette explication. Ce sont d'excellents renseignements concernant la teneur de la vérification.

Je suis ravi de voir à nouveau la vérificatrice générale et les représentants du Bureau du vérificateur général. C'est merveilleux de siéger à ce comité. J'ai siégé au comité des finances, des comptes publics et à quelques autres comités au cours des cinq dernières années, et j'ai beaucoup de respect pour tous ces comités.

J'ai une question au sujet de la comparaison des Forces armées canadiennes avec des forces armées dans d'autres pays du G7, car il est très important pour moi d'effectuer des analyses comparatives. Est-ce qu'on a procédé à une comparaison ou est-ce qu'il en existe une que nous pouvons examiner? Il est facile d'examiner une organisation et de faire état de son rendement, mais il est aussi très bien de comparer son rendement à celui de ses homologues.

• (1155)

Mme Karen Hogan: Je vais donner la parole à M. Swales dans quelques minutes, au cas où il aurait quelque chose à ajouter.

Lorsque nous entreprenons une vérification, nous examinons toujours les pratiques exemplaires, qu'elles soient appliquées au pays ou ailleurs.

Je ne sais pas exactement dans quelle mesure cela a été fait lorsqu'on s'est penché sur d'autres ministères de la Défense dans le monde ou d'autres entreprises qui gèrent des chaînes d'approvisionnement, alors je vais céder la parole à M. Swales, qui pourra peut-être vous en dire davantage.

M. Nicholas Swales: Nous n'avons procédé à aucune comparaison avec d'autres organisations à aucun niveau. Nous nous sommes concentrés sur les attentes raisonnables à l'égard des Forces armées canadiennes et sur les résultats.

La présidente: Nous allons maintenant passer à notre tour de deux minutes et demie.

La parole est d'abord à M. Blanchette-Joncas.

[Français]

M. Maxime Blanchette-Joncas: Merci, madame la présidente.

Je me pose beaucoup de questions. Je trouve très intéressants les questionnements de nos collègues et ce que les témoins nous ont mentionné. J'ai entendu Mme Thomas parler d'automatisation et de la mise à jour des systèmes. J'ai aussi regardé le rapport assez exhaustif de Mme Hogan. Cependant, il y a une chose que je n'y trouve pas, et c'est la source du problème. Qu'est-ce qui a causé tous ces problèmes?

Dans le rapport, il y a beaucoup d'observations et de recommandations. Il y a même un plan d'action. Je sens de la bonne volonté de la part du ministère de la Défense nationale, mais je tente de comprendre ce qui a mené à tous ces problèmes d'approvisionnement qui durent depuis des années.

Madame Hogan, est-ce que vous pouvez m'éclairer là-dessus?

Je tente de comprendre comment nous avons pu arriver à cette situation actuelle, malgré les plans d'action, les recommandations, les analyses, le suivi serré qu'on est prêt à faire et la transparence du ministère de la Défense nationale qui souhaite également nous présenter des rapports plus souvent.

Mme Karen Hogan: Je crois que le ministère est mieux placé pour répondre à cette question et pour expliquer la cause.

Il faut comprendre qu'une chaîne d'approvisionnement, c'est compliqué. C'est complexe. C'est encore plus complexe quand on inclut la logistique nécessaire pour distribuer du matériel d'un bout à l'autre du pays sur des bateaux, ou à l'étranger. Nous avons remarqué que le ministère a un plan d'action et qu'il commence à faire du progrès.

Encore une fois, en ce qui concerne la cause, je crois que c'est le ministère qui devrait répondre à cette question.

M. Maxime Blanchette-Joncas: Est-ce que le ministère pourra nous répondre?

Écoutez, c'est un peu comme de la mauvaise herbe. Si l'on ne fait que couper le dessus et qu'on n'enlève pas la racine, alors on ne va pas à la source du problème et elle va repousser. Je constate que le problème dure depuis des années, qu'on a des plans d'action et de la bonne volonté, mais, en réalité, on ne fait simplement que continuer et, pendant ce temps...

Ce n'est pas banal quand même, madame Hogan. Quand j'ai regardé les chiffres, j'en ai presque perdu les cheveux. Il s'agit des Forces armées canadiennes, de la Défense nationale, des gens qui doivent intervenir dans des catastrophes. Les unités militaires reçoivent en retard une fois sur deux, soit 50 % du temps, des pièces de rechange, des uniformes et des vivres. Des articles prioritaires requis pour satisfaire aux besoins opérationnels critiques ont même été livrés en retard plus de 60 % du temps. C'est encore plus d'une fois sur deux.

Qu'est-ce qu'on peut nous répondre à ce propos?

[Traduction]

Mme Jody Thomas: Je vais répondre en premier, et ensuite je vais céder la parole à mes collègues.

La réponse est à la fois complexe et simple. C'est un système de grande ampleur. Nous assurons la livraison de 26 000 types d'articles pour l'exécution de 19 missions dans 25 pays. Des solutions ciblées ont été mises en place pour remédier à des problèmes particuliers au sein des Forces armées canadiennes, mais nous n'avons jamais mis en oeuvre une solution de bout en bout.

Quelle en est la raison? Eh bien, nous avons des systèmes manuels. Nous avons des bases de données, mais elles ne sont pas connectées. Elles fonctionnent en vase clos. Par conséquent, des erreurs sont commises et des articles ne se rendent pas à destination. On a tenté au fil des ans de remédier à ce problème, mais parfois, l'urgence l'emporte sur les aspects fondamentaux.

Nous avons maintenant une approche de bout en bout qui inclut tous les secteurs du ministère et des Forces armées canadiennes. Il est certain que les observations de la vérificatrice générale nous ont incités à nous activer davantage, mais nous savions déjà avant la vérification qu'il fallait nous attaquer à cela.

• (1200)

La présidente: Je vous remercie beaucoup, madame Thomas. Je suis désolée que nous n'ayons pas le temps de donner la parole aux autres témoins.

Je dois donner la parole à M. Green, pour deux minutes et demie.

M. Matthew Green: Merci, madame la présidente.

Je crois que nous sommes synchronisés maintenant.

Le 13 mars 2020, le chef d'état-major de la défense a déclenché la troisième étape de la réponse à la pandémie dans le cadre de l'opération Laser, et pourtant, ce matin, des représentants du ministère de la Défense nous ont dit ignorer quel rôle la Défense nationale jouera dans la distribution du vaccin contre la COVID.

Les libéraux ont déjà laissé entendre que le vaccin commencera à être distribué au premier trimestre de 2021. Quand prévoyez-vous être prêts pour la distribution?

Mme Jody Thomas: Je vais demander au major-général Cadieu de compléter ma réponse. Nous serons prêts au moment où on nous demandera d'être prêts. Divers types de vaccins ont été mis au point. Peu importe ce qu'on demande aux Forces armées canadiennes, nous allons nous assurer qu'il est possible sur les plans logistique et opérationnel de répondre à cette demande. Je ne pense pas qu'il existe une corrélation entre cette vérification et notre capacité de distribuer le vaccin, dois-je dire très honnêtement.

M. Matthew Green: Madame Thomas, à mon avis, votre taux d'échec de 50 % en ce qui a trait à la livraison du matériel et tous

les problèmes soulevés dans le rapport de vérification à propos de votre capacité de distribuer du matériel militaire de base vont se refléter directement sur votre état de préparation, et il ne faut pas oublier que nous sommes en pleine pandémie.

Je serais heureux d'entendre vos collègues, mais je suis préoccupé par le fait que le gouvernement fédéral demande aux forces armées de jouer un rôle dans la distribution du vaccin, alors que les forces armées ne semblent pas savoir quel rôle elles doivent jouer. Cela crée de la confusion et mine la confiance.

Mme Jody Thomas: Je crois que les forces armées sauront quel rôle elles doivent jouer lorsqu'on leur demandera de jouer un rôle. On ne nous a pas encore demandé de jouer un rôle dans la distribution du vaccin.

C'est comme l'aide qu'on nous a demandé d'apporter dans les établissements de soins de longue durée. Les Forces armées canadiennes n'avaient jamais fait cela auparavant. Elles sont allées prendre connaissance de la situation dans ces établissements. Elles ont formé des gens et elles ont exécuté les tâches parfaitement. Je n'ai absolument aucun doute qu'il en sera de même cette fois-ci.

M. Matthew Green: Durant le premier trimestre de 2021, est-ce que vos militaires seront prêts à distribuer le vaccin contre la COVID dont nous disposerons?

Mme Jody Thomas: Comme le major-général Cadieu l'a dit, les secteurs public et privé participeront à la distribution. Le vaccin ne passera pas par notre chaîne d'approvisionnement. Nous serons une courroie de transmission. Nous allons contribuer à établir la logistique à mettre en place pour acheminer le vaccin au Canada, sous la direction de l'Agence de la santé publique du Canada, et nous ferons toute autre chose qu'on nous demandera de faire.

Major-général Cadieu, avez-vous quelque chose à ajouter?

Mgén T. J. Cadieu: Madame la présidente, nous appuyons actuellement des milliers d'hommes et de femmes en uniforme qui sont déployés dans le cadre de 20 opérations dans le monde. Nous le faisons très bien. Chaque fois que nous pouvons améliorer notre chaîne d'approvisionnement pour aider davantage nos hommes et nos femmes...

M. Matthew Green: Je comprends le mandat que vous avez, monsieur Cadieu, mais on ne vous a pas encore demandé de participer à la distribution du vaccin contre la COVID.

Mgén T. J. Cadieu: L'Agence de la santé publique dirige actuellement le groupe de travail sur le vaccin contre la COVID-19 et les travaux de planification. Les Forces armées canadiennes contribuent à la planification de la logistique. Il s'agit d'un problème très complexe. Il faudra plus de temps pour pouvoir déterminer le rôle potentiel des Forces armées canadiennes.

M. Matthew Green: Merci.

La présidente: Nous allons maintenant passer à notre tour de cinq minutes. La parole est d'abord à M. Lawrence.

M. Philip Lawrence (Northumberland—Peterborough-Sud, PCC): Je tiens d'abord à dire que l'un des grands privilèges de représenter la circonscription de Northumberland—Peterborough-Sud est d'avoir l'occasion parfois d'être assis côte à côte — virtuellement aujourd'hui — avec des personnes très respectées.

Je tiens à vous remercier tous pour votre service. Je suis absolument convaincu que le Canada peut compter sur les militaires les mieux formés, les mieux préparés, les plus travaillants et les plus dévoués au monde.

Je vais passer à autre chose. J'aimerais aussi dire — particulièrement à vous, madame Thomas — que je vous suis grandement reconnaissant pour votre ouverture et votre volonté à communiquer l'information au Comité. Nous avons d'excellents militaires, mais je me demande à quels obstacles vous êtes confrontés? Qu'est-ce qui nous empêche de redoubler d'efforts et, comme un certain nombre de personnes l'ont souligné, de passer de 2028 à 2024?

Est-ce qu'il faudrait réaffecter des fonds? Y a-t-il des obstacles? Est-ce que la législation pose un problème? Si tous les députés à la Chambre s'entendaient pour dire « Faisons ce que Mme Thomas demande. Nous devons régler cela immédiatement. », quel conseil nous donneriez-vous?

• (1205)

Mme Jody Thomas: Je vais demander à Troy Crosby de répondre aussi à la question. À ce point-ci, même si je souhaite que tout soit fait plus rapidement pour que nous puissions offrir aux forces armées ce dont elles ont besoin et que le ministère puisse soutenir les Forces armées canadiennes, conformément à son mandat, je suis préoccupée par le fait que les choses doivent être faites correctement, ce qui ne signifie pas que nous ne devrions pas examiner des façons d'atteindre plus rapidement les jalons que nous avons établis. À ce stade-ci, vu la complexité du projet, nous devons bien le comprendre avant que je prenne un quelconque engagement.

Monsieur Crosby, avez-vous quelque chose à ajouter?

M. Troy Crosby: Je suis entièrement d'accord avec la sous-ministre. La principale chose que nous devons faire en ce moment, c'est exécuter le plan d'une façon très disciplinée. Nous nous occupons tous de mener ce projet à bien. Tout le monde se concentre sur le soutien à apporter aux Forces armées canadiennes, particulièrement dans le cadre d'opérations, mais aussi en ce qui a trait à la formation. Nous poursuivons tous cet objectif, et il nous faut procéder méthodiquement, tirer parti de nos réussites, nous tester nous-mêmes, vérifier nos hypothèses et aller de l'avant afin de mettre en oeuvre une solution fonctionnelle à long terme, et nous pouvons mesurer les progrès accomplis en cours de route. Nous allons nous concentrer sur les principales priorités, comme les opérations en cours, et, avec le temps, nous pourrions mettre en place une solution complète.

M. Philip Lawrence: Je vous remercie beaucoup pour vos réponses. Je vous donnerais comme conseil notamment de ne pas hésiter à en demander davantage. Nous voulons nous assurer que vous disposez de tout ce dont vous avez besoin.

Je dois dire que mon collègue, M. Green, a posé des questions passionnantes qui partaient d'une bonne intention, car nous voulons acheminer le vaccin aux Canadiens. En ce qui a trait aux ressources que nous pouvons vous fournir — et je sais que si le plan est prêt demain, dans 60 jours ou dans 90 jours, l'armée sera prête — j'aimerais savoir ce que nous pourrions faire d'autre? Qu'est-ce que le gouvernement pourrait faire d'autre? Qu'est-ce que le Parlement pourrait faire d'autre pour faire en sorte que vous soyez dans la meilleure position possible pour contribuer à la distribution du vaccin?

Mme Jody Thomas: Nous devons travailler avec l'Agence de la santé publique et nos collègues pour déterminer les mécanismes de distribution qu'il faudrait mettre en place pour chacun des types de vaccins. Nous devons travailler avec les experts en santé, les experts en contrats au sein de SPAC et avec nos collègues au sein des

Forces armées canadiennes pour comprendre les modalités en ce qui a trait au transport, à l'entreposage et à la distribution.

Il y a passablement de travail à accomplir, ce qui ne signifie pas que nous ne serons pas prêts lorsque viendra le temps d'aller chercher le vaccin, et cela ne signifie pas nécessairement que les Forces armées canadiennes se chargeront d'aller chercher le vaccin, mais peut-être que ce sera le cas. Nous devons comprendre les exigences du fournisseur du vaccin en ce qui a trait au transport et à la distribution, et ensuite, nous serons en mesure de travailler à rebours.

Major-général Cadieu, avez-vous quelque chose à ajouter?

Mgén T. J. Cadieu: Comme on l'a déjà laissé entendre, la distribution d'un vaccin contre la COVID-19 partout au pays n'est pas une mince affaire. Elle nécessitera une collaboration étroite, bien sûr, avec le gouvernement fédéral ainsi qu'avec les provinces et les territoires, qui devront s'organiser pour appuyer la distribution. Il s'agira d'une initiative à laquelle prendront part les secteurs public et privé. Essentiellement, il faudra du soutien dans l'ensemble du pays, alors nous continuerons d'appuyer l'Agence de la santé publique, qui est en train d'évaluer ce dont nous aurons besoin pour effectuer la distribution du vaccin.

La présidente: Je vous remercie beaucoup.

La parole est maintenant à M. Longfield pour cinq minutes.

M. Lloyd Longfield (Guelph, Lib.): Je vous remercie, madame la présidente.

Je remercie tous les témoins. Je suis toujours heureux de voir Mme Hogan. C'est la troisième fois cette semaine. Qu'allez-vous faire demain?

Comme M. Lawrence l'a dit, siéger à des comités nous donne l'occasion de nous entretenir avec des personnes phénoménales qui ont une grande expertise, alors nous vous sommes très reconnaissants d'être présents aujourd'hui.

Dans une autre vie, je me suis occupé de la gestion d'entrepôts pour du matériel hydraulique destiné à être distribué partout au Canada à partir de Winnipeg, et j'ai aussi géré un entrepôt à Mississauga. À un moment donné, j'ai accepté un poste de directeur général à Welland, en Ontario. Nous sommes passés au système SAP. C'était une chose intéressante, car ce système comporte un logiciel logistique très puissant, mais il faut l'alimenter correctement.

Ma question porte davantage sur la théorie de la gestion des stocks qu'on pourrait appliquer. Nous avons envoyé des employés à la Texas A&M University pour y apprendre la comptabilité par activités. Les premiers 80 % du volume proviennent de 20 % des postes budgétaires, alors il faut gérer les stocks en conséquence.

Ce qui revenait toujours, à un moment donné, c'était le fait qu'il faut investir dans les stocks. Il faut utiliser les liquidités pour créer des stocks. Très souvent, on se dit « nous n'avons pas l'argent en ce moment, alors nous allons attendre d'être en rupture de stock avant de faire une commande. », ce qui fait en sorte que les stocks descendent à zéro.

Dans le cadre de la vérification, est-ce que vous vous êtes penchés sur le principe selon lequel il faut avoir suffisamment de ressources pour commander les quantités qu'il est nécessaire de détecter, plutôt que d'attendre qu'il y ait rupture des stocks, lorsque vous avez examiné les systèmes de gestion des stocks?

Cette question englobe sans doute plusieurs aspects. Premièrement, dans le rapport, vous parlez des systèmes en général aux paragraphes 3.11 et 3.12, mais avez-vous examiné les systèmes sous-jacents qui sont utilisés et qu'on doit alimenter?

Madame Hogan, la parole est à vous.

• (1210)

Mme Karen Hogan: Je crois savoir que nous n'avons pas examiné tous les systèmes sous-jacents. Nous avons examiné la chaîne d'approvisionnement, depuis le moment où une demande est effectuée jusqu'au moment de la livraison.

Au fil des ans, dans le cadre de la vérification des comptes publics, nous avons examiné les difficultés qu'a éprouvées le ministère à effectuer correctement le suivi des quantités et des valeurs des stocks, et c'est notamment de cela que vous parlez. Cela se répercute sur la chaîne d'approvisionnement et la logistique qui est en place pour assurer l'acheminement au sein de la chaîne d'approvisionnement.

M. Lloyd Longfield: D'accord. Merci.

Il se peut que cela ne s'applique pas dans ce cas-ci, madame Thomas, mais je sais qu'il y a l'approvisionnement, l'entreposage et d'autres opérations. En ce qui a trait au réapprovisionnement des forces armées, y a-t-il un aspect des ressources auquel il faut s'attacher?

Mme Jody Thomas: Il serait faux de dire que la question n'a aucune incidence sur les ressources, car ce sera fait à l'échelle locale. Une personne décidera localement de laisser le stock à zéro. Cela ne signifie pas pour autant que c'est une mauvaise décision, et je suis loin de la dénigrer. En revanche, si nous avons une vision nationale, nous serons mieux placés pour bien gérer le matériel et éviter les ruptures de stock.

Je vais demander à M. Crosby de compléter étant donné qu'il gère l'inventaire national.

M. Troy Crosby: Il y a deux volets ici. D'une part, j'aimerais compléter la réponse qui vient d'être donnée. Dans certains cas, les responsables font le choix délibéré de laisser les stocks à zéro étant donné que le matériel peut être acheté assez rapidement à l'échelle locale, et qu'il ne vaut pas la peine de l'entreposer. Dans d'autres cas, il se peut que le matériel ait une durée de conservation en stockage. Nous décidons alors la quantité à entreposer pour éviter de dépasser la date de péremption du matériel.

D'autre part, je voulais revenir sur un autre volet de la question, dont nous n'avons pas encore parlé. Il faut veiller à ce que l'information sur l'identification du matériel qui se trouve sous les codes à barres soit correcte pour chaque article parmi cet inventaire d'un demi-milliard. Autrement, nous ignorons si le matériel est sur le point d'atteindre sa date de péremption ou s'il a une durée de conservation en stockage. L'information sur le matériel est un autre élément majeur de notre plan d'action visant à améliorer le système à l'avenir.

M. Lloyd Longfield: Quant à l'examen du système de distribution, y a-t-il un problème relatif au pouvoir de prendre des décisions d'achat en fonction des exigences qui sont envoyées dans le système?

M. Troy Crosby: Le positionnement fait partie de notre plan d'action; nous voulons savoir où le matériel est entreposé, et savoir si nous en avons une quantité suffisante aux bons endroits. Je pense que le rapport de la vérificatrice générale en soulignait l'import-

tance; il faut s'assurer que notre approvisionnement est capable d'adaptation et souple. C'est un choix opérationnel qu'il faudra faire et qui sera pris en compte dans les décisions globales à venir.

La présidente: Je vous remercie infiniment. Nous devons maintenant passer au troisième tour, où les intervenants auront six minutes.

Commençons par M. Bezan.

M. James Bezan: Je vous remercie, madame la présidente.

Je voudrais revenir brièvement sur la distribution des vaccins contre la COVID dont il a déjà été question dans les témoignages. J'imagine que Mme Thomas ou le major-général Cadieu pourront confirmer le tout ou remettre les choses dans leur contexte.

Je suppose qu'un des principaux rôles des Forces armées canadiennes à ce chapitre sera la distribution aux collectivités rurales et éloignées, où les options commerciales ne sont pas valables. Le cas échéant, avons-nous la capacité nécessaire pour manipuler le vaccin, en particulier celui de Pfizer qui doit être conservé à -75 °C, et pour embarquer les doses à bord d'avions Hercules ou Globemaster et de nos camions afin de les distribuer dans tout le pays, surtout aux Premières Nations et aux collectivités rurales et éloignées?

• (1215)

Mme Jody Thomas: On pourrait bien faire appel aux forces armées — la décision n'est toujours pas prise, mais c'est fort possible — pour les collectivités rurales et éloignées. Chose certaine, les forces armées sont passées maîtres dans le transport jusqu'à l'Arctique, par exemple. Avons-nous la capacité nécessaire à l'heure actuelle? Non. Pouvons-nous la bâtir? Oui.

Il y a beaucoup de travail à faire entourant l'idée de transporter un vaccin qui nécessite une telle gestion de la température, et avant de passer à l'action. Il faut notamment faire des essais dans les avions en tenant compte de tout le volet sécuritaire. Nous sommes en train d'examiner toutes les options. Aucun effort n'est ménagé, et rien n'échappera à la vigilance des planificateurs qui collaborent avec l'Agence de la santé publique.

Que les forces armées s'occupent du transport ou contribuent simplement à la planification, notre travail sera très rigoureux, et nous veillerons à ce que les collectivités rurales et éloignées aient accès aux vaccins au même titre que les régions plus peuplées du Canada.

Je cède la parole au général Cadieu.

Mgén T. J. Cadieu: Nous avons maintenu la posture des Forces pendant que les Forces armées canadiennes et le ministère de la Défense nationale ont prêté main-forte aux efforts de lutte contre la COVID-19. En cette période difficile, nous sommes prêts à aider les Canadiens de partout au pays, y compris dans les collectivités nordiques et éloignées. Rien n'a changé, et rien ne changera. Nous continuons à affronter cette crise ensemble en tant que nation.

L'Agence de la santé publique s'occupe encore d'estimer les besoins logistiques pour la distribution du vaccin. Nous attendons avec impatience le fruit de son travail, que nous soutenons, afin de mieux comprendre les différents rôles que peuvent jouer les partenaires publics et privés dans la distribution du vaccin.

M. James Bezan: Je suis convaincu que les Forces armées canadiennes peuvent se rendre dans ces collectivités éloignées.

L'obstacle à surmonter demeure l'équipement et la nécessité de conserver les vaccins à des températures données. Madame Thomas, je suis ravi d'apprendre que vous examinez les possibilités d'approvisionnement et que vous mettez les choses en branle le plus rapidement possible.

J'aimerais maintenant revenir au rapport de la vérificatrice générale. Nous parlons des répercussions de l'approvisionnement sur certaines opérations. Mme Thomas a affirmé que la situation n'avait eu aucune incidence sur nos forces déployées à l'avant dans les opérations à l'étranger. Dans ce cas, les exercices d'entraînement ont-ils été touchés de façon disproportionnée, ou est-ce que le manque de matériel a uniquement eu des répercussions sur le fonctionnement quotidien de nos bases?

Mme Jody Thomas: Le général Cadieu peut en parler étant donné qu'il a dirigé des opérations au pays et à l'étranger.

Nous accordons la priorité aux opérations à l'étranger où des soldats sont déployés. Lorsqu'il y a des problèmes relatifs à la chaîne d'approvisionnement, au pays, ils touchent davantage les capacités d'entreposage des bases et des escadres. À l'étranger, il se pourrait qu'un navire ne puisse pas aller en mer parce qu'il manque du matériel. Si un item donné est nécessaire dans 10 jours et qu'il arrive en 15 jours, cela n'a pas d'incidence sur une opération, un exercice, un déploiement ou sur le fonctionnement de la base.

M. James Bezan: Est-il déjà arrivé que des exercices soient annulés par manque de matériel?

Mme Jody Thomas: Je vais poser la question au général Cadieu. Pas à ma connaissance, ce qui ne veut pas nécessairement dire que ce n'est jamais arrivé.

Mgén T. J. Cadieu: Notre sous-ministre a parfaitement bien résumé le soutien aux opérations des Forces armées canadiennes. Nous privilégions toujours l'envoi de matériel aux hommes et aux femmes qui sont déployés à l'étranger dans le but de soutenir les Canadiens. Nous y arrivons en nous assurant de conserver des stocks opérationnels abondants. Si nous avons des demandes de mouvements prioritaires, nous accordons la priorité aux opérations de déploiement.

Pour répondre à votre question précise, nous devons aussi fournir du matériel à nos exercices d'entraînement, car c'est là que nous formons les soldats à être déployés dans le creuset des opérations. C'est généralement une grande réussite. Nous n'annulons pas les exercices par manque de matériel. Je n'ai jamais rien vu de tel. De temps à autre, nous pourrions devoir trouver des solutions novatrices pour poursuivre notre mission. Bien franchement, une partie de notre entraînement porte sur la résilience et le déploiement dans les opérations.

• (1220)

La présidente: Je vais maintenant laisser la parole à M. Fergus, qui a six minutes.

[Français]

M. Greg Fergus: Merci beaucoup, madame la présidente.

J'aimerais d'abord remercier non seulement la vérificatrice générale, mais aussi la sous-ministre et tous les membres des Forces canadiennes.

En tant que député de Hull—Aylmer et citoyen de l'Outaouais, j'aimerais prendre un instant pour remercier les Forces canadiennes de leur travail exceptionnel dans ma région lors des inondations de 2017 et de 2019.

Votre présence a rassuré beaucoup de monde ici. Vous avez répondu à l'appel immédiatement pour venir en aide à vos concitoyens, et je vous en suis très reconnaissant.

Mon collègue M. Sorbara a posé une question à la vérificatrice générale au sujet de la comparaison qu'elle a faite du système canadien et celui d'autres pays. Elle a répondu qu'elle n'avait pas fait d'étude comparative sur le matériel fourni aux bases des forces armées des autres pays du G7.

Madame Thomas, j'aimerais vous poser la question suivante. Le Canada fait partie d'alliances avec d'autres pays, et nos militaires participent aux missions dans le cadre de ces alliances partout dans le monde. Y a-t-il des pays que vous aimeriez imiter au chapitre de la fourniture de matériel aux bases militaires? Avez-vous un modèle en tête que vous aimeriez imiter?

[Traduction]

Mme Jody Thomas: C'est une excellente question. J'invite Troy Crosby à y répondre étant donné qu'il fait partie de groupes de travail de l'OTAN qui s'occupent des chaînes d'approvisionnement et de la gestion du matériel.

Je tiens à préciser que nous sommes un pays unique. Nous avons une petite armée, une population modeste et une vaste région géographique à approvisionner. Il est souvent difficile de nous comparer aux pays de l'OTAN, ne serait-ce qu'en raison de notre étendue géographique. Nous avons un défi unique à relever au Canada. Ce n'est pas impossible. Nous travaillons d'arrache-pied pour nous améliorer, mais la comparaison avec le Canada est difficile en raison de notre géographie.

Je cède la parole à M. Crosby.

M. Troy Crosby: C'est un domaine intéressant. En effet, nous participons régulièrement à un certain nombre de forums internationaux sur la chaîne d'approvisionnement avec nos alliés, notamment nos partenaires du Groupe des cinq: les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Australie et la Nouvelle-Zélande. De plus, nous entretenons des liens très étroits avec les partenaires de l'industrie, dans le cadre de groupes de travail et de conférences sur le milieu où les meilleures pratiques sont abordées.

Puisque nous sommes une force militaire, toutes les pratiques commerciales ne s'appliquent évidemment pas à notre situation, mais nous partageons les leçons tirées et certaines initiatives en cours. Comme la sous-ministre l'a mentionné, je parlais justement cette semaine avec mon homologue américain, le directeur national des armements, et il a été question de la résilience de la chaîne d'approvisionnement et des enjeux connexes. Les discussions se poursuivent. Nous mettons toujours tous la main à la pâte pour faire de notre mieux tout en préservant notre interopérabilité. C'est un domaine qui fait partie de la solution et des meilleurs moyens pour aller de l'avant.

• (1225)

[Français]

M. Greg Fergus: Je vous remercie de votre réponse.

Monsieur Crosby, vous venez de comparer le Canada aux États-Unis ou à ses partenaires de l'OTAN. Y a-t-il des éléments en particulier que vous aimeriez faire valoir à ce comité?

En tant que parlementaires, nous pouvons faire des recommandations pour vous venir en aide, comme vous l'avez fait dans ma région lors des inondations. J'ai oublié de mentionner l'aide que vous avez fournie plus récemment dans les CHSLD pendant cette pandémie. Le travail que vous avez fait au Québec est extraordinaire. Encore une fois, je vous en remercie.

Y a-t-il des processus en particulier que vous aimeriez nous suggérer, afin que nous puissions faire avancer vos intérêts auprès du gouvernement?

[Traduction]

M. Troy Crosby: Nous avons tiré des leçons de ces conversations avec nos alliés. Étant donné le caractère unique du système d'approvisionnement militaire, nous n'avons pas d'objectif précis à atteindre. Si l'industrie s'impose une chaîne d'approvisionnement capable de réagir très rapidement, dans notre cas, une grande partie de la réussite est attribuable à notre résilience et à notre débrouillardise dans des circonstances difficiles et imprévisibles. Le plus important pour nous, c'est: la débrouillardise; la réflexion; l'amélioration continue; les leçons que nous avons apprises; le fait de toujours réfléchir aux réalisations après les opérations, et à ce que nous aurions pu améliorer; et le partage de ces apprentissages avec nos alliés.

Par ailleurs, vous constaterez que certains des investissements qui ont été approuvés sont le fruit de discussions sur la meilleure solution pour l'avenir. Par exemple, plus de 200 millions de dollars ont été approuvés pour le projet de technologie de l'information automatique à l'été 2019. Les conversations ont également donné lieu au travail de définition visant à établir exactement ce que nous allons exiger dans la demande de proposition, en tenant compte des considérations en matière de sécurité.

La présidente: Je vous remercie infiniment.

Nous allons maintenant écouter M. Blanchette-Joncas, qui a six minutes.

[Français]

M. Maxime Blanchette-Joncas: Merci, madame la présidente.

Madame Thomas, je tiens à vous remercier de m'avoir donné des précisions en réponse à une question que je vous ai posée un peu plus tôt. Je sais que c'est un système complexe. Vous avez dit qu'il y a plus de 20 000 types de produits. La modification d'une chaîne d'approvisionnement militaire est donc beaucoup plus complexe qu'on peut le penser.

J'aimerais vérifier quelque chose. Dans ma préparation pour cette réunion, je suis tombé sur un article du 4 mars 2019 du journaliste Lee Berthiaume, dans le journal *La Presse*. Il y est mentionné que le ministère de la Défense nationale avait réalisé une économie de 700 millions de dollars en raison de gains d'efficacité. Je vous en félicite, c'est un bon coup. D'un autre côté cependant, le ministère avait dépensé 2,3 milliards de dollars de moins en raison des retards dans les projets de navires de guerre et du fait que certains articles avaient coûté moins cher que prévu.

Un autre élément m'a intéressé ou intrigué. Je cherche toujours la source du problème lié à la chaîne d'approvisionnement de la Défense nationale. On peut lire dans cet article que les « responsables de la défense ont déjà imputé à une pénurie d'experts en approvisionnement la raison des retards dans les projets et les dépassements de coûts ».

Pouvez-vous nous dire ce que vous en pensez, madame Thomas?

[Traduction]

Mme Jody Thomas: Je crois que vous faites référence aux dépenses dans les projets d'immobilisations qui sont prévues au crédit 5.

Nous avons en effet économisé environ 700 millions de dollars dans différents projets cette année-là, étant donné que nous n'avons pas dépensé autant que prévu. Il est important de préciser que les dépenses ne sont pas perdues pour le ministère. L'argent se trouve dans notre enveloppe d'immobilisations et sera dépensé.

Nous réalisons des projets dans le cadre de la politique « Protection, Sécurité, Engagement », comme c'était prévu dans notre plan d'investissement.

Au début, lorsque nous avons annoncé cette politique et tous les investissements requis, il nous manquait de spécialistes des approvisionnements dans l'équipe du sous-ministre adjoint du Groupe des matériels. M. Crosby et son prédécesseur, Pat Finn, ont fait des pieds et des mains pour augmenter le nombre de spécialistes des approvisionnements au sein du ministère de la Défense nationale et à Services publics et Approvisionnement Canada. Maintenant que nous continuons à mettre en œuvre la politique « Protection, Sécurité, Engagement », nous sommes beaucoup plus à l'aise quant au niveau de nos employés, à leurs compétences et à l'étendue de leur expérience.

• (1230)

[Français]

M. Maxime Blanchette-Joncas: Merci, madame Thomas.

Pouvez-vous nous éclairer au sujet de la raison du problème de manque d'experts en approvisionnement?

[Traduction]

Mme Jody Thomas: Beaucoup d'employés avaient été mis à pied pendant une période de compressions, de sorte qu'ils étaient moins nombreux. Un grand nombre d'experts ont pris leur retraite, de sorte que nous avons perdu l'approche de formation des formateurs pour le perfectionnement des employés.

Nous avons très rapidement mis en œuvre un vaste éventail de projets alors que nous avions des employés débutants. Nous n'avions pas des employés de niveau intermédiaire et supérieur en plus pour gérer certains grands projets, mais nous sommes dans une bien meilleure posture maintenant.

Nous avons un programme de perfectionnement très rigoureux pour nos spécialistes en approvisionnement, sous la direction de l'équipe de M. Crosby, et nous travaillons très étroitement avec SPAC pour assurer la pollinisation croisée de l'expertise entre les deux ministères.

[Français]

M. Maxime Blanchette-Joncas: Merci, madame Thomas.

Effectivement, le même article mentionne que cette « pénurie a été créée par des compressions successives au sein du ministère » par différents gouvernements, tant libéraux que conservateurs, dans les années 1990.

Je reviens à ma question au sujet de la source du problème. Croyez-vous réellement que c'est la pénurie d'experts en approvisionnement qui provoque des retards dans les projets et des dépassements de coûts, comme en fait mention le rapport de la vérificatrice générale, ou est-ce simplement attribuable aux coupes budgétaires des différents gouvernements?

[Traduction]

Mme Jody Thomas: Les décisions ont toutes été prises au sein du ministère. Les réductions de l'effectif faisaient suite à des directives, et des choix ont été faits au sein du ministère de la Défense nationale.

[Français]

M. Maxime Blanchette-Joncas: Madame Thomas, j'essaie de trouver la source du problème. Il y a une pénurie d'experts en approvisionnement qui cause des problèmes et on doit établir des plans d'action. Le ministère de la Défense nationale tarde à recevoir des vivres et des produits.

Est-ce que l'embauche d'experts supplémentaires ou les compressions budgétaires ont provoqué tous les problèmes sur lesquels nous nous penchons aujourd'hui?

[Traduction]

Mme Jody Thomas: Certaines de ces coupures ont touché les grands projets, dans l'enveloppe d'immobilisations qui est gérée par M. Crosby. Pour ce qui est de la pénurie de personnel, il est vrai qu'un plus grand nombre d'employés peut changer la donne dans certains cas, mais il s'agit ici d'un problème systémique relatif à la chaîne d'approvisionnement du ministère de la Défense nationale. Tout n'a pas changé en une seule année parce que nous avons réduit le nombre d'employés.

La gestion de la chaîne d'approvisionnement s'est modernisée, et nous n'y avons rien investi. Nous le faisons maintenant pour nous assurer d'avoir un système pouvant être mis à jour et constamment actualisé.

[Français]

M. Maxime Blanchette-Joncas: Merci, madame Thomas.

Est-on d'accord sur le fait que, s'il y a moins d'experts et de ressources opérationnelles pour se pencher sur les problèmes d'approvisionnement qu'on soulève aujourd'hui, il y aura moins de résultats?

[Traduction]

Mme Jody Thomas: Au sujet des ressources précises, j'invite M. Crosby à dire s'il pense avoir besoin de plus d'employés pour gérer les projets. Lorsqu'il a besoin de personnel, il m'en informe dans le cadre de notre processus officiel d'établissement des budgets au sein du ministère. Il en faut toujours plus.

Monsieur Crosby, aimeriez-vous ajouter quoi que ce soit?

M. Troy Crosby: En fait, notre équipe a grandi depuis la publication de la politique « Protection, Sécurité, Engagement ». Nous avons assisté à une augmentation du nombre de fonctionnaires qui travaillent à notre programme d'acquisition d'immobilisations. Celui-ci comprend l'achat de pièces de rechange qui sont livrées dans le système pour l'entretien de notre équipement, au fur et à mesure que nous le mettons en service.

La présidente: Je vais maintenant laisser la parole à M. Green, qui a six minutes.

M. Matthew Green: Vous m'avez entendu aujourd'hui parler avec conviction de la distribution du vaccin contre la COVID. Il peut y avoir des divergences d'opinions quant à la pertinence du sujet dans le cadre du rapport. Je suis toujours convaincu que c'est pertinent. Je consacrerai mon temps à évoquer expressément les questions qui ont été soulevées dans le rapport de la vérificatrice générale, mais sachez que je crois fermement à une corrélation directe entre l'état de préparation de l'armée et la capacité de distribution des vaccins contre la COVID.

À l'article 3.27, la vérificatrice générale a constaté que 50 % de tout le matériel demandé au cours de la période visée par l'audit avait été livré après la date demandée. Parmi les livraisons en retard, 50 % avaient au moins 15 jours de retard, et 25 % au moins 40 jours de retard.

À l'article 3.28, en ce qui concerne les demandes prioritaires, la vérificatrice générale a constaté que le matériel avait été livré en retard dans 60 % des cas. Parmi ces livraisons, 50 % avaient au moins six jours de retard, et 25 % au moins 20 jours de retard.

Quelle est la norme de livraison du ministère de la Défense nationale?

• (1235)

Mme Jody Thomas: Notre norme de service pour les livraisons dépend à la fois de la priorité attribuée à l'objet et de la méthode de livraison, que nous fassions le travail nous-mêmes ou que nous ayons recours à un sous-traitant.

Je vais demander à M. Crosby et au général Cadieu de répondre tous les deux, car il s'agit d'un processus conjoint entre le ministère et les Forces armées canadiennes.

M. Troy Crosby: Dans certains cas, lorsque nous pouvons anticiper les besoins ou que nous devons être en position de réagir rapidement, nous préparons des colis de pièces de rechange qui sont envoyés d'avance pour que nous puissions agir vite au besoin. Sinon, comme la sous-ministre l'a dit, les besoins sont établis selon les circonstances dans la plupart des cas. Les demandeurs précisent la date à laquelle ils ont besoin de l'équipement dans le cadre de leurs activités.

M. Matthew Green: Par conséquent, pourquoi avez-vous autant de mal à respecter les dates? Les normes de service doivent-elles être revues?

M. Troy Crosby: Conformément à la réponse du ministère au rapport de la vérificatrice générale, il faudra dans certains cas renforcer la discipline entourant l'identification des demandes hautement prioritaires pour nous assurer que le besoin est réellement urgent, et pour éviter que nous réaffectons des ressources alors qu'elles seraient requises ailleurs. C'est une partie de notre réponse. C'est d'ailleurs une des mesures que nous prendrons à court terme: apporter une clarté.

M. Matthew Green: Un vieil adage dit que c'est la soupe qui fait le soldat. D'après le rapport de la vérificatrice générale, étant donné qu'il faut un bon approvisionnement en nourriture, en matériel et en autres équipements, je doute que le soldat marche très loin et très vite.

Je pense au régiment Argyll and Sutherland Highlanders et au régiment Royal Hamilton Light Infantry, qui sont logés au manège militaire John Weir Foote, dans ma circonscription d'Hamilton-Centre. Nous voulons nous assurer que les hommes et les femmes en poste reçoivent les fournitures et l'équipement dont ils ont besoin.

Selon l'article 3.47, pour « 129 demandes de matériel prioritaires », on a demandé à la Défense nationale de « fournir les formulaires qui avaient été remplis » et d'autres documents, « comme des courriels ou des ordres de travaux ». « Après avoir examiné l'information reçue, notamment les explications et les documents justificatifs, [les vérificateurs ont] constaté qu'en ce qui concerne 65 % des demandes [...] examinées, la Défense nationale ne pouvait pas justifier le statut prioritaire ayant été accordé. »

Pensez-vous que des demandes hautement prioritaires sont déposées pour des articles qui ne sont peut-être pas prioritaires, afin qu'ils arrivent avec seulement 20 jours en retard plutôt que 40? Les militaires semblent procéder ainsi pour contourner un système de gestion des approvisionnements défectueux.

Mme Jody Thomas: Je vais m'en remettre au général Cadieu, mais c'est tout à fait possible. C'est pourquoi nous examinons les normes de service, et aussi pourquoi nous révisons les documents, les exigences et les justifications entourant les articles hautement prioritaires.

Si nous nous attardons à des choses non prioritaires plutôt qu'à ce qui l'est vraiment, nous retirons des ressources des endroits où les besoins auraient été les plus criants. Il faut donc revoir toute la gouvernance et la surveillance dans le cadre de cet audit, et dans le cadre de notre plan d'action en réponse à l'audit.

M. Matthew Green: Cette réponse est plutôt satisfaisante, madame Thomas.

Au cas où les libéraux ou les conservateurs tenteraient de privatiser les services de livraison, y compris pour le vaccin contre la COVID, est-il encore juste de dire qu'il serait moins cher pour le ministère de la Défense nationale d'assurer la livraison avec son propre matériel plutôt que d'avoir recours à des services commerciaux?

Mme Jody Thomas: J'invite le général Cadieu à répondre puisqu'il est responsable des transports.

Mgén T. J. Cadieu: Nous déplaçons le matériel en fonction de la nécessité opérationnelle. Si nous devons par exemple acheminer des pièces d'équipement, de la nourriture ou des ressources supplémentaires aux soldats déployés, il se pourrait que nous devions recourir à des moyens commerciaux, dans le cas où c'est plus rapide que notre service national de transport de marchandises, ou que les camions verts qui déplacent notre matériel.

Nous évaluons le caractère critique du besoin opérationnel, et la mesure dans laquelle il est pressant de l'acheminer aux hommes et aux femmes qui sont au service de la nation au moment où nous prenons ces décisions.

• (1240)

M. Matthew Green: Comment pouvez-vous établir un budget pour les dépassements de coûts attribuables aux services de livraison commerciaux? Où prenez-vous les fonds nécessaires pour couvrir vos dépassements de coûts pour la livraison?

Mgén T. J. Cadieu: Madame la présidente, nous planifions de façon très détaillée toutes nos opérations, y compris les ressources

financières nécessaires et l'utilisation de transports commerciaux, au cas où nous en aurions besoin pour acheminer du matériel à nos soldats déployés.

La présidente: Merci beaucoup, général Cadieu.

Chers collègues, nous sommes arrivés à la fin du troisième tour.

Avant de passer à la prochaine partie de la réunion, j'ai une question que l'analyste de la Bibliothèque du Parlement a préparée au sujet de la recommandation 3.57.

La recommandation dit que:

La Défense nationale devrait communiquer les coûts de toutes les méthodes de transport disponibles et fournir des indications claires sur la manière de choisir la méthode de transport afin d'avoir l'assurance que les décisions prises sont fondées sur une appréciation complète des coûts.

Quels progrès a-t-on réalisés en vue de définir le problème et de déterminer la meilleure méthode à suivre pour demander les données existantes? Je vais poser la question à Mme Thomas.

Mme Jody Thomas: Cela fait partie de l'examen complet de l'ensemble du processus qui est en cours pour examiner notre prestation de bout en bout. Nous devons être tout à fait transparents à l'égard des coûts. Nous devons prendre des décisions rentables. Nous devons être en mesure de gérer les stocks et la circulation des biens au pays d'une manière rentable, et nous publierons les résultats des études à mesure que nous les obtiendrons.

La présidente: Merci beaucoup pour votre réponse.

Comme il est presque 12 h 45 et que c'est l'heure à laquelle nous devons passer aux travaux du Comité, je remercie les témoins de s'être joints à nous. Nous avons passé un excellent moment en votre compagnie, à écouter les très bonnes questions des députés et les réponses qu'ils ont obtenues.

Je vous remercie. Vous pouvez quitter la salle.

Nous allons passer aux travaux du Comité.

Les témoins sont tous partis. Nous avons deux points à régler pendant les 15 prochaines minutes.

Il y a d'abord les budgets, et je crois que vous les avez tous reçus. Je crois que ce que nous ferons, si les députés sont d'accord, c'est tout simplement les passer en revue un par un et demander s'il plaît au Comité d'adopter les budgets présentés. Nous avons ensuite un contrat de services que la greffière a envoyé à tous les membres du Comité.

Y a-t-il des questions avant que nous commençons?

Allez-y, monsieur Longfield.

M. Lloyd Longfield: Je voulais juste remercier la greffière. Les montants estimés sont normalement beaucoup plus élevés lorsque nous devons nous déplacer. Je me demande si nous pouvons les appuyer d'un seul coup plutôt que de les faire un à la fois.

La présidente: Tout à fait. Nous pourrions régler la question à l'aide d'une seule motion si nous sommes tous d'accord pour adopter les budgets présentés.

M. Lloyd Longfield: Je propose donc que nous adoptions tous les budgets.

• (1245)

La présidente: Y a-t-il des questions à ce sujet?

Allez-y, monsieur Blanchette-Joncas.

[Français]

M. Maxime Blanchette-Joncas: Merci, madame la présidente.

Je vais poser une simple question.

Je remarque que plusieurs de nos collègues participent à cette réunion de façon virtuelle. Dans les demandes de budget de projet, il y a toujours une catégorie « Autres dépenses » pour les repas de travail. Nous pourrions économiser si nous apportions nos repas. Je comprends que cet argent ne serait peut-être pas dépensé, mais, même si elles sont prévues dans le budget, il s'agit de sommes allouées que nous pourrions économiser. Depuis le début de cette session parlementaire, la majorité de mes collègues participent aux réunions de façon virtuelle. On peut préparer des repas, mais si les gens ne sont pas ici pour les manger, on va gaspiller de l'argent.

[Traduction]

La présidente: Madame la greffière, aimeriez-vous en parler? Je sais qu'il y a une marche à suivre pour déterminer ce qui doit être commandé.

La greffière du comité (Mme Angela Crandall): Tout à fait, merci, madame la présidente.

J'ai ajouté des repas au budget, un pour chaque réunion que nous devons normalement tenir sur l'étude. Nous ne dépensons pas nécessairement l'argent; nous n'avons pas besoin de le dépenser. S'il n'est pas dépensé, il retourne directement dans le budget des comités. L'idée est de pouvoir commander des repas si des députés indiquent qu'ils seront présents. Même si la moitié des députés sont sur place, le montant total ne sera probablement pas dépensé, mais l'idée est d'avoir accès à l'argent pour éviter de devoir revenir en arrière et en demander plus dans un autre budget.

C'est la même chose pour les casques d'écoute. Le montant est peut-être un peu plus élevé que ce qui sera vraiment dépensé. Nous n'aurons peut-être pas besoin d'autant de casques d'écoute pour les témoins, mais nous cherchons ainsi à être prêts pour éviter de devoir vous redemander, disons, un budget de 75 \$ pour payer quelque chose.

Comme je l'ai dit, l'argent retourne dans le budget général des comités, de la direction, s'il n'est pas dépensé. C'est habituellement fait plutôt rapidement après la fin d'une étude.

La présidente: Ces explications répondent-elles à votre question, monsieur Blanchette-Joncas?

[Français]

M. Maxime Blanchette-Joncas: Oui.

Merci beaucoup, madame la présidente et madame la greffière.

[Traduction]

La présidente: Que tous ceux qui sont pour l'adoption des budgets présentés se manifestent.

(La motion est adoptée.)

La présidente: Le prochain point à notre ordre du jour est le calendrier.

Après la dernière réunion et conformément à la motion adoptée par le Comité, la greffière, les analystes et moi-même avons eu une discussion, et j'aimerais proposer les changements suivants au calendrier. Je crois qu'on vous l'a fait parvenir à l'avance. J'espère que vous avez eu l'occasion de l'examiner.

Le premier changement, c'est que le Comité inviterait les témoins appropriés à comparaître le jeudi 3 décembre au sujet du *Rapport 3 — La taxation du commerce électronique* des rapports du printemps 2019 du vérificateur général du Canada. C'est directement lié à une motion adoptée au cours de la dernière réunion.

Le deuxième changement, c'est que le Comité étudierait tous les projets de rapport disponibles le mardi 8 décembre.

Plaît-il au Comité d'adopter le calendrier modifié qui a été présenté?

Des députés: D'accord.

La présidente: Comme tout le monde est d'accord, nous allons adopter le calendrier.

Je pense que nous n'avons rien d'autre à aborder pendant cette partie de la réunion.

Je vous rappelle que notre prochaine réunion sera le mardi 24 novembre, et qu'elle sera présidée par M. Longfield. Je pense que vous allez avoir beaucoup de plaisir avec M. Longfield comme président.

Mme Jean Yip: Madame la présidente, j'ai juste une question.

Y a-t-il du nouveau concernant la formation prévue?

La présidente: Oui, je crois qu'elle est inscrite dans le calendrier. Elle doit avoir lieu le 26, un jeudi. Je crois que c'était la journée prévue; c'est donc la même que dans le calendrier initial.

Mme Jean Yip: Merci.

La présidente: De rien.

S'il n'y a pas d'autres questions, je vais lever la séance.

Merci beaucoup.

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

PERMISSION DU PRÉSIDENT

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

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

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

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

Aussi disponible sur le site Web de la Chambre des communes à l'adresse suivante :
<https://www.noscommunes.ca>

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

SPEAKER'S PERMISSION

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

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

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

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

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