CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

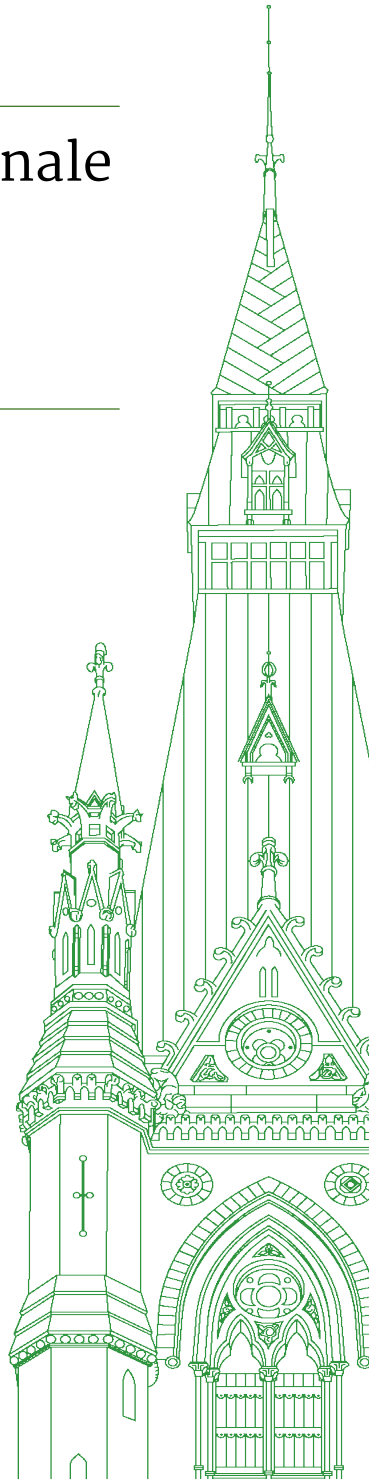
45e LÉGISLATURE, 1re SESSION

# Comité permanent de la défense nationale

TÉMOIGNAGES

**NUMÉRO 050**

Le jeudi 5 novembre 2026



Président : Charles Sousa

# Comité permanent de la défense nationale

**Le jeudi 5 novembre 2026**

● (1100)

[*Traduction*]

**Le président (Charles Sousa (Mississauga—Lakeshore, Lib.)):** La séance est ouverte. Bienvenue à la 50e réunion du Comité permanent de la défense nationale de la Chambre des communes.

Conformément à l'ordre de renvoi du lundi 26 octobre 2026 et à la motion adoptée par le Comité le jeudi 29 octobre 2026, le Comité se réunit pour entreprendre son étude du projet de loi C-40, Loi visant à renforcer le secteur de la défense du Canada.

La réunion d'aujourd'hui se déroule de façon hybride, conformément au Règlement. Les députés participent en personne et à distance au moyen de l'application Zoom.

Avant de continuer, je demande aux participants de consulter les lignes directrices qui sont sur la table. Ces mesures visent à prévenir les incidents acoustiques perturbateurs ainsi qu'à protéger la santé et la sécurité de nos interprètes.

Je demanderai aux députés et aux témoins qu'avant de parler, vous attendiez que je vous donne la parole en vous appelant par votre nom. Si vous voulez parler, levez la main. Les participants qui sont sur Zoom devront utiliser la fonction « Lever la main ». Le greffier et moi-même gérerons l'ordre des interventions aussi bien que possible.

Pour l'interprétation, utilisez votre oreillette et sélectionnez le canal qui vous convient. Si vous avez besoin d'interprétation, je vous suggère de préparer tout de suite votre oreillette et de la tester pour être sûrs qu'elle fonctionne bien.

Tous les commentaires doivent être adressés à la présidence.

Je souhaite la bienvenue à nos témoins. Nous accueillons Mme Siobhan Harty, chercheuse invitée de la famille Slater à l'École de politiques publiques Max Bell, Université McGill, ainsi que M. Andrew Latham, professeur de relations internationales, qui comparaît par vidéoconférence. Nous accueillons aussi M. Alan Williams, ancien sous-ministre adjoint au ministère de la Défense nationale ainsi que M. Richard Shimooka, agrégé supérieur de recherche à l'Institut Macdonald-Laurier.

Bienvenue à tous.

Nous allons maintenant entendre une déclaration préliminaire de cinq minutes par témoin.

Madame Siobhan Harty, à vous de commencer.

**Siobhan Harty (chercheuse invitée de la famille Slater, École de politiques publiques Max Bell, Université McGill, à titre personnel):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Bonjour à tous. Je tiens à remercier le Comité de m'avoir invitée à contribuer à son étude du projet de loi C-40, Loi visant à renforcer le secteur de la défense du Canada.

Depuis que le Comité a publié son rapport de 2024 intitulé *L'heure du changement a sonné : Réforme de l'approvisionnement en matière de défense au Canada*, le système canadien d'approvisionnement en matière de défense et l'écosystème qui l'entoure ont subi des changements considérables. Le projet de loi C-40 est la dernière d'une série de réformes visant à accélérer cet approvisionnement en créant une société d'État qui consolidera les pouvoirs, qui rendra les approbations plus autonomes et qui adoptera des pratiques et des outils commerciaux.

Pour y réussir, la conception de cette société d'État devrait corriger certains goulots d'étranglement qui entravent depuis longtemps notre système décisionnel. À cet égard, je vais souligner trois aspects de la conception que vous pourriez envisager dans votre étude.

Premièrement, la gouvernance. L'Agence de l'investissement pour la défense évoluera et façonnera un marché de la défense en pleine expansion, porté par les nouvelles technologies et par des investissements accrus des secteurs public et privé. Les menaces pesant sur la sécurité nationale évoluent, la guerre change de nature et les alliances aussi. Il sera important de doter le conseil d'administration d'un vaste éventail de points de vue. Il est donc surprenant qu'à part le président-directeur général, le projet de loi ne prévoie que deux administrateurs venant de l'extérieur de la fonction publique. À titre de comparaison, la société d'État Maisons Canada, récemment créée, en compte de 8 à 10, sans compter le président. La Société canadienne d'hypothèques et de logement en compte huit, Construction de défense Canada en compte quatre, et la Corporation commerciale canadienne en compte huit.

Deuxièmement, cette société d'État se distingue par la possibilité de compter jusqu'à trois sous-ministres parmi ses administrateurs d'office. Le sous-ministre de la Défense nationale est membre d'office, et le Cabinet peut en nommer jusqu'à deux autres. Dans un conseil d'administration déjà restreint, cela représente une forte présence de la fonction publique par rapport aux administrateurs de l'extérieur. Il pourrait s'avérer difficile de fonctionner différemment si les nouveaux points de vue et intérêts ne sont pas suffisamment représentés et si le conseil d'administration ne jouit pas d'une certaine indépendance par rapport à l'exécutif.

Troisièmement, le projet de loi C-40 prévoit que le ministre donne des directives permettant à la société d'État de mettre en œuvre, ou non, certains des éléments du mandat précisés dans le projet de loi. Ces directives porteront aussi sur la manière de les mettre en œuvre. Il est également possible que la société d'État doive obtenir l'accord du ministre avant de poursuivre une activité. Or, les ministres peuvent adresser des lettres d'attentes ou d'instructions aux sociétés d'État; cette disposition n'est donc pas en soi inhabituelle. Ce qui l'est davantage, c'est la possibilité explicite d'une intervention du ministre dans le processus décisionnel.

Je soulève ces aspects, car ils mettent en évidence une tension entre l'octroi d'une plus grande autonomie à l'Agence de l'investissement pour la défense, qui est une société d'État, et la nécessité de la contrôler, compte tenu notamment de l'étroite coopération qu'elle devra maintenir avec les Forces armées canadiennes et avec le ministère de la Défense nationale. Les aspects de conception que j'ai décrits pourraient être intégrés pour gérer cette tension, mais ils pourraient également, peut-être involontairement, perpétuer certains détriments des processus décisionnels existants, comme de multiples ministères ayant des intérêts différents parfois concurrents et l'ingérence politique dans le processus décisionnel.

Bien sûr, ce qui figure sur papier et ce qui se passera concrètement sont deux choses différentes, mais l'Agence a été chargée de mettre en œuvre le cadre de construction, de partenariat et d'achat de la stratégie industrielle de défense, de catalyser l'industrie, de sécuriser les chaînes d'approvisionnement et de stimuler l'innovation et l'investissement, tout en gardant les besoins opérationnels des Forces armées canadiennes au cœur de ses préoccupations. Il s'agit là d'un projet ambitieux et d'une nouvelle façon de faire les choses.

En conclusion, dans ce contexte, il sera essentiel de préciser comment prendre les décisions et qui en sera responsable afin d'envoyer un signal au marché, de nouer des relations avec le secteur privé et d'assurer la prévisibilité du processus de passation de marchés.

Merci.

● (1105)

**Le président:** Merci beaucoup. C'est très intéressant.

Monsieur Latham, vous êtes sur Zoom. Nous vous passons la parole pour cinq minutes.

**Andrew Latham (professeur de relations internationales, à titre personnel):** Monsieur le président et honorables membres du Comité, je vous remercie de m'avoir offert de comparaître devant vous aujourd'hui pour discuter du projet de loi C-40.

Je tiens à souligner un fait très évident. L'objectif de l'approvisionnement en matière de défense ne se limite pas à soutenir l'industrie ou à créer des emplois, à favoriser le développement économique régional ou à diversifier les relations commerciales, aussi louables que ces objectifs puissent être. De même, la réforme de l'architecture institutionnelle de cet approvisionnement ne se résume pas à améliorer l'efficacité administrative, à rationaliser les processus ou à accélérer la dépense de fonds publics. L'objectif primordial des marchés publics de défense est de veiller à ce que les Forces armées canadiennes soient adéquatement équipées pour combattre et remporter les conflits dans lesquels elles seront engagées. Nous devrons pour cela les doter de capacités de combat adéquates en quantité suffisante et en temps voulu pour faire face aux menaces émergentes. Elles doivent être soutenues par les chaînes d'approvisionnement industrielles, les stocks de munitions et les contrats de soutien nécessaires pour rester efficaces tout au long d'un conflit prolongé.

Le succès ne se mesure pas par la rapidité avec laquelle les contrats sont signés, par la somme dépensée ou par le nombre de retombées économiques nationales générées. Il s'agit de déterminer si les soldats, les marins et les aviateurs canadiens ont l'équipement, les armes, les systèmes et le soutien logistique dont ils ont besoin pour vaincre des adversaires redoutables dans les conditions réelles de la guerre moderne.

La politique industrielle, le développement économique et la rationalisation administrative peuvent contribuer à cet objectif, mais ils doivent demeurer secondaires. À mon avis, c'est la norme à partir de laquelle nous devrions évaluer le projet de loi C-40 ainsi que chaque réforme du système d'acquisition de matériel de défense du Canada. Si la constitution de l'Agence d'investissement de la défense en société d'État permet d'atteindre cet objectif, ce projet de loi mérite d'être appuyé. Cependant, je ne suis pas certain que les réformes proposées, si je les comprends bien, permettront d'atteindre cet objectif.

Mes préoccupations se situent dans trois domaines.

Premièrement, la réforme de l'approvisionnement doit commencer par les réalités de la guerre contemporaine et non par le mécanisme d'acquisition. Les guerres de ces dernières années ont démontré que le combat moderne se caractérise par la sophistication technologique. Toutefois, comme dans le cas de la Première Guerre mondiale, ironiquement, il se caractérise aussi par l'attrition, par la consommation massive de munitions, par l'adaptation rapide à des conditions de combat en constante évolution et par la vulnérabilité des chaînes d'approvisionnement. L'efficacité militaire ne dépend pas simplement de la possession de plateformes avancées, mais aussi de leur disponibilité en quantité suffisante, de leur maintien en état de fonctionnement, du remplacement des pertes et de leur pérennité dans le temps. Un système d'armement qui ne peut être entretenu, ravitaillé ou remplacé en temps de guerre n'a qu'une valeur militaire limitée, aussi impressionnantes que soient ses spécifications techniques.

Le projet de loi C-40 promet un approvisionnement plus rapide et des investissements industriels plus efficaces. Ces objectifs sont très valables, mais l'accélération de la passation de marchés ne produit pas nécessairement une plus grande puissance de combat.

La répartition des responsabilités entre les Forces armées canadiennes, le ministère de la Défense nationale, l'Agence de l'investissement pour la Défense et les ministres responsables soulève également des préoccupations quant à la reddition de comptes. Qui est, en dernier ressort, chargé de veiller à ce que les équipements achetés par le Canada ne soient pas seulement livrés, mais qu'ils soient efficaces sur le plan opérationnel, disponibles en nombre suffisant et durables en situation de combat? À moins que cette responsabilité ne soit clairement établie, nous risquons de réformer le processus d'acquisition sans résoudre le problème sous-jacent lié aux capacités.

Deuxièmement, il faut faire la distinction entre la coopération industrielle en matière de défense et l'approvisionnement garanti en temps de guerre. La collaboration plus étroite du Canada avec les industries de défense européennes et avec l'instrument financier Security Action for Europe, SAFE, de l'Union européenne, offre d'excellentes possibilités. La question décisive n'est pas de savoir si les entreprises canadiennes ont accès aux contrats européens, mais plutôt si ces ententes rendent les Forces armées canadiennes plus aptes et résilientes en temps de guerre. SAFE génère des contributions financières et des conditions régissant la participation industrielle. Ces coûts et ces obligations doivent faire l'objet d'un examen attentif.

Plus fondamentalement, nous devons nous demander ce qui se passe si une guerre européenne majeure perturbe la production et le transport ou amène les gouvernements européens, tout naturellement, à accorder la priorité aux besoins de leurs propres forces armées. Dans ces circonstances, le Canada pourra-t-il obtenir les munitions, les pièces de remplacement, le soutien technique et les autres fournitures dont ses militaires auront besoin? Dans ce contexte, la diversification est judicieuse si elle réduit la vulnérabilité stratégique, mais elle est contre-productive si elle se contente de remplacer un ensemble de dépendances par un autre.

● (1110)

Troisièmement, nos priorités en matière d'acquisition doivent refléter l'évolution de la géographie stratégique de la défense canadienne. Pendant une grande partie de la période qui a suivi la Seconde Guerre mondiale, l'Amérique du Nord a servi de base industrielle et logistique sécurisée à partir de laquelle l'OTAN projetait sa puissance militaire dans l'Atlantique et en Europe. Je dirais que cette hypothèse est de plus en plus intenable. Les frappes à longue portée, les menaces sous-marines, les cyberopérations, le sabotage et d'autres formes de guerre hybride et de conflits dans la zone grise signifient que le Canada et le continent nord-américain sont eux-mêmes des théâtres d'attaque potentiels. L'Arctique, nos principales voies d'accès maritimes, nos infrastructures critiques et nos installations industrielles de défense ne sont plus à l'abri d'un éventuel environnement de combat ou d'opération.

Cela rend les relations entre le Canada et les États-Unis en matière de défense d'autant plus importantes, et non l'inverse. Quelles que soient les difficultés politiques qui pèsent actuellement sur ces relations, et elles sont nombreuses — elles sont innombrables, en fait —, la géographie et les impératifs de la défense continentale restent inchangés. Nos choix en matière d'acquisition doivent refléter ces réalités durables plutôt que les circonstances politiques du moment.

Monsieur le président, je conclurai en posant trois questions qui, à mon avis, devraient orienter cette étude du projet de loi C-40.

Les dispositions proposées permettront-elles de fournir au Canada les capacités militaires dont il a besoin, dans les quantités requises et dans des délais adaptés aux besoins opérationnels?

Ces capacités demeureront-elles disponibles et durables pendant un conflit prolongé, même quand nos alliés feront face à des demandes concurrentes et que les chaînes d'approvisionnement internationales seront perturbées?

Le Parlement tiendra-t-il les décideurs responsables des résultats opérationnels et pas seulement des contrats attribués, de l'argent dépensé ou de l'activité industrielle générée?

À mon avis, ces critères sont essentiels.

Ne vous y trompez pas, j'appuie l'objectif de réformer l'approvisionnement en matière de défense du Canada. Cependant, je ne suis pas sûr que la constitution d'une société d'État plus agile sur le plan commercial réglera les problèmes plus complexes liés aux priorités stratégiques, aux exigences militaires, à la résilience industrielle et la responsabilisation. On ne peut pas mesurer le succès par l'efficacité de l'achat de matériel militaire. Il faut déterminer si les forces armées disposent de ce dont elles ont besoin pour se battre, en quantité et au moment où elles en ont besoin.

Merci. Je me ferai un plaisir de répondre à vos questions.

**Le président:** Merci, professeur.

Ce sont trois bonnes questions sur lesquelles le Comité va se pencher tout au long de son étude.

Monsieur Williams, vous avez la parole pour cinq minutes.

● (1115)

**Alan Williams (ancien sous-ministre adjoint (Matériels), ministère de la Défense nationale, à titre personnel):** Monsieur le président, je vous remercie de m'avoir invité à comparaître devant votre comité pour parler du projet de loi C-40.

[*Français*]

Après avoir consacré 20 ans à préconiser qu'un seul ministre soit chargé des acquisitions en matière de défense, j'ai été heureux de constater qu'un gouvernement tentait enfin de corriger cette lacune fondamentale du processus d'approvisionnement par le dépôt du projet de loi C-40.

[*Traduction*]

Je trouve cependant que, même si, dans sa forme actuelle, le projet de loi C-40 ne charge plus un ministre seulement des achats militaires, il embrouille davantage la reddition de comptes. En vertu de ce projet de loi, au lieu de deux ministères et de deux ministres qui s'occupent des acquisitions militaires, nous aurons deux ministères, une société d'État et trois ministres. Bien que le ministre de la Transformation du gouvernement, des Travaux publics et de l'Approvisionnement demeure responsable, au niveau ministériel, de la loi rebaptisée Loi concernant la production, l'approvisionnement et l'investissement relativement à la défense et la sécurité nationales, le projet de loi C-40 accorde explicitement à la nouvelle société d'État bon nombre de ces mêmes pouvoirs. Nous aurons maintenant deux ministres qui pourront acheter des biens et des services pour le ministère de la Défense nationale.

Pourquoi ne pas transférer le pouvoir de la Loi à la société d'État? Pourquoi ne pas charger l'Agence de l'investissement pour la défense de tous les achats militaires et non uniquement de ceux qui dépassent un seuil arbitraire et dysfonctionnel sur le plan administratif? Le Parlement, les médias, le Conseil du Trésor et ses règlements et procédures, la Loi sur la gestion des finances publiques, le ministère des Finances et la vérificatrice générale veilleront à ce que l'Agence ne dispose pas de pouvoirs illimités.

[*Français*]

Comme je l'ai expliqué en détail dans mon livre *Reinventing Canadian Defence Procurement: A View from the Inside*, le fait de confier la responsabilité à un seul ministre permettrait de réaliser des économies importantes en éliminant les chevauchements et le travail en double, tout en accélérant les délais de traitement grâce à la suppression de multiples circuits d'approbation. Or, en vertu du projet de loi C-40, on peut plutôt s'attendre à des coûts administratifs supplémentaires, sans aucune réduction des délais de traitement.

[*Traduction*]

En outre, le fait de confier l'entière responsabilité à un seul ministre faciliterait considérablement la mise en place de mesures du rendement accessibles au public et à l'échelle du système. M. Peter Drucker, le célèbre gourou de la gestion, a déclaré un jour: « Toute administration, qu'elle soit à la tête d'une entreprise ou d'un pays, s'embourbe dans la médiocrité et les mauvais rendements si elle n'est pas clairement responsable des résultats. ». Si les indicateurs ne sont pas soumis à l'examen du public, le rendement en souffre.

Le fait est que les mesures de rendement se sont avérées efficaces. Pendant mon mandat de sous-ministre adjoint responsable du matériel, en instaurant des mesures de rendement, nous avons réduit le cycle d'approvisionnement de 40 %. Toutefois, ces mesures ne s'appliquaient qu'au ministère de la Défense nationale et non à l'ensemble du système, et elles ne faisaient l'objet d'aucun suivi public. Elles dépendaient des personnes et non d'un processus rigoureux et bien défini. Quand les personnes changeaient, les résultats changeaient. Malheureusement, quelques années après mon départ, ces gains de temps se sont évaporés. Si un seul ministre avait été responsable et si les indicateurs de rendement de tout le système avaient été soumis au regard du public, ces réductions de temps auraient probablement perduré, voire augmenté.

Je vais conclure par une dernière remarque. J'ai constaté que, sous prétexte d'améliorer la rapidité du processus d'approvisionnement de la Défense, l'Agence de l'investissement pour la défense s'écarte des principes d'ouverture, d'équité et de transparence qui garantissent l'intégrité de ce processus et qui assurent que nos militaires disposent des meilleurs produits pour répondre à leurs besoins. De telles actions sont à la fois dangereuses et inutiles.

Merci. Je me ferai un plaisir de répondre à vos questions.

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

Nous allons maintenant entendre la dernière déclaration préliminaire.

Monsieur Shimooka, vous avez la parole pour cinq minutes.

**Richard Shimooka (agrégé supérieur de recherche, Macdonald-Laurier Institute, à titre personnel):** Merci, monsieur le président.

Je vous remercie de m'avoir invité une nouvelle fois à comparaître devant votre comité. Je vais essayer d'être bref afin de maximiser le temps consacré aux questions.

Il y a une dizaine d'années, M. David McNicol, de l'Institute for Defense Analyses des États-Unis, a mené une étude révolutionnaire visant à examiner les répercussions des changements organisationnels sur le ministère de la Défense. À sa grande surprise, il a constaté que les réformes structurelles des systèmes d'acquisition américains menées pendant 40 ans n'avaient jamais amélioré les résultats des programmes. Au cours de cette période, plusieurs réformes majeures avaient été effectuées pour remanier profondément les aspects fondamentaux de leur fonctionnement, à l'instar de la conception du projet de loi C-40.

D'autres études menées dans d'autres pays ont révélé des résultats semblables. Je suis prêt à parier que si nous utilisions les données du Canada, nous obtiendrions les mêmes résultats.

Les résultats de toutes ces études soulignaient l'importance d'établir des budgets solides. Plus précisément, la stabilité du financement était essentielle pour obtenir de bons résultats en matière de coûts, de rendement et de délais.

Réfléchissons un instant à ce qu'est un budget, au-delà de la simple question d'argent. D'une certaine manière, c'est l'expression la plus pure des priorités politiques. Quand l'argent circule, le système et ceux qui en font partie sont à l'écoute.

Les budgets solides permettent également de développer et de maintenir la capacité de gestion du programme. Notre système actuel souffre de décennies de sous-investissements. Par conséquent, les bureaux des programmes manquent cruellement de personnel, car la Défense nationale n'a ni développé ni conservé le capital technique et humain nécessaire pour superviser l'acquisition des capacités militaires de notre ère nouvelle.

Je pense à ces dynamiques en examinant les divers éléments du projet de loi C-40. J'y vois plusieurs initiatives positives. Il comprend même des réformes que j'ai moi-même défendues devant ce comité, comme l'assouplissement des programmes et la simplification des pouvoirs. Cependant, je crains que les avantages du projet de loi C-40 ne soient que temporaires et qu'ils ne se traduisent pas par une amélioration à long terme.

Je perçois trois grandes préoccupations.

La première, c'est que les priorités du système d'approvisionnement demeurent conflictuelles. Une tension importante et sous-jacente règne entre l'acquisition de capacités pour la défense du pays et la promotion du développement économique. Aucun critère ne détermine les capacités prioritaires qui répondent aux besoins particuliers de la Défense.

Je dirais plutôt que le nombre restreint de programmes de l'Agence de l'investissement pour la défense suggère que les capacités ont été choisies uniquement parce qu'elles offraient certains avantages économiques au Canada. La sélection de l'aéronef aéroporté d'alerte lointaine et de contrôle GlobalEye de Saab constitue un exemple des plus éloquents. Il s'avérera très difficile de gérer cette tension compte tenu de l'absence de mécanismes de responsabilisation dans les systèmes proposés, comme l'ont indiqué certains témoins.

Deuxièmement, comme je l'ai souligné tout à l'heure, le gouvernement manque de capacités et d'expérience en gestion de programmes. Le projet de loi C-40 accorde de nouveaux pouvoirs considérables, mais pour les utiliser efficacement, il faut des personnes capables d'en tirer parti. Cela nécessite ce que M. Richard Haass qualifierait d'entrepreneuriat bureaucratique.

À mon avis, notre gouvernement ne dispose pas de l'expertise technique nécessaire en gestion pour utiliser efficacement ces pouvoirs, ce qui nécessite des décennies d'expérience et un investissement humain.

J'en arrive ainsi à mon troisième et dernier point, qui se situe au cœur de l'étude de M. McNicol. Sans un financement cohérent à long terme et sans une orientation politique forte et durable, les avantages potentiels du projet de loi C-40 ne se réaliseront pas. Les particuliers n'auront pas la marge de manœuvre nécessaire pour lancer les initiatives entrepreneuriales nécessaires.

Je repense aux années 2010, alors que la nécessité de maîtriser les coûts a entraîné l'élimination rapide de toute initiative et de tout dynamisme au sein du système en faveur d'un processus complexe et d'une optimisation des ressources. Nous en constatons déjà les signes précurseurs, comme en témoigne le récent rapport selon lequel le Canada pourrait ne pas acquérir 12 sous-marins de type 212, comme prévu initialement, mais devrait se contenter d'en acquérir huit.

L'adoption du projet de loi C-40 n'est que la première étape, et c'est certainement la plus facile. J'espère que le gouvernement en prendra conscience en s'efforçant d'adopter ce texte de loi, qui fait preuve d'une portée considérable.

Pour relever ces défis, il faudra des années, sinon des décennies, de leadership et de financement politique soutenus. Le moment politique actuel a clairement placé une grande priorité politique sur l'amélioration de la défense du Canada et, par extension, sur le système chargé d'acquérir ces capacités. Toutefois, de nombreux gouvernements précédents ont pris des engagements similaires pour ensuite y renoncer à mesure que les priorités politiques évoluaient. J'espère que le gouvernement parviendra à briser ce cercle vicieux pour faire face aux défis qui nous attendent.

Sur ce, je vous remercie de m'avoir consacré de votre temps. Je me ferai un plaisir de répondre aux questions des membres du Comité.

● (1120)

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

Nous ne voulons pas revenir en arrière. Nous voulons aller de l'avant pour assurer et soutenir notre défense, notre souveraineté et notre économie.

Sur ce, nous allons passer au premier tour de questions. Vous avez six minutes. Nous allons commencer par Mme Gallant.

**Cheryl Gallant (Algonquin—Renfrew—Pembroke, PCC):** Merci, monsieur le président.

Ma question s'adresse à M. Alan Williams.

Ce gouvernement constitue l'Agence de l'investissement pour la défense en une société d'État afin d'empêcher son président-directeur général, M. Doug Guzman, de démissionner après avoir déclaré qu'il était frustré par la lenteur de la fonction publique.

Croyez-vous que M. Guzman a raison ou qu'il n'a simplement pas l'habitude du fonctionnement de notre fonction publique?

**Alan Williams:** Je ne peux pas parler au nom de M. Guzman, et je n'ai pas reçu d'information privilégiée.

Cependant, j'ai bien expliqué, dans ma déclaration préliminaire, qu'il est toujours possible d'améliorer le rendement et la rapidité d'une société d'État ou de toute autre structure gouvernementale.

M. Guzman vient du secteur privé. Je suis sûr qu'il sait que, dans le secteur privé comme dans nos vies privées, quand nous demandons des comptes aux gens, nous obtenons des résultats, mais si nous brouillons les responsabilités, nous n'obtenons rien. Si vous dites à vos trois enfants de sortir les poubelles sans préciser lequel doit s'en charger, vos poubelles ne sortiront pas de la cuisine.

S'il veut améliorer le processus, il devra mettre en œuvre les mesures dont nous avons parlé ici: désigner un ministre responsable et établir des indicateurs de rendement que tout le monde pourra mesurer. Le rendement s'améliorera, comme je l'ai constaté pendant mon mandat de sous-ministre adjoint.

**Cheryl Gallant:** Grâce à sa structure de société d'État, l'Agence accélérera-t-elle la mise en œuvre des projets?

● (1125)

**Alan Williams:** Il ne suffit pas de modifier sa structure. En fait, d'après ce que j'ai dit et d'après ce que je comprends — et si quelqu'un veut me corriger, je serai heureux de l'entendre —, il y a maintenant un ministre de plus dans le lot.

J'ai comparu devant le comité sénatorial la semaine dernière. Pendant la séance qui précédait la mienne, les sénateurs ont concentré toutes leurs questions au Conseil du Trésor et aux fonctionnaires du ministère de la Défense nationale sur les relations entre l'État et le ministère. Qui est responsable de quoi? Cela brouille complètement les pistes. Je ne comprends absolument pas pourquoi on traiterait différemment un programme de 95 millions de dollars d'un programme de 105 millions de dollars. Ils sont tous deux soumis aux mêmes contraintes juridiques. Ils dépassent tous deux le seuil fixé par l'accord de libre-échange canadien. En fait, si l'on procède ainsi, qu'advient-il de l'autre budget de 95 millions de dollars et des offres s'élevant à 105 millions de dollars? Faut-il changer d'avis? D'un côté comme de l'autre...

Il se peut que le ministère s'occupe des projets de moins de 100 millions de dollars de toute façon — des soumissions dont le montant est inférieur à ce seuil — ou qu'il s'occupe des soumissions de plus de 100 millions de dollars. Autrement dit, il s'agit là d'une bureaucratie inutile qui ne fait que ralentir les choses et qui alimente les conflits entre les deux organismes.

**Cheryl Gallant:** Est-ce que la nouvelle société d'État risque d'agir parfois à l'encontre des intérêts du gouvernement à cause de son obligation fiduciaire d'agir dans l'intérêt de l'Agence de l'investissement pour la défense?

**Alan Williams:** Je ne peux pas me prononcer là-dessus. J'espère que ses dirigeants suivront les directives du premier ministre et des ministres responsables. Comme mon collègue vient de le dire, je crois, le ministre donne des directives de toute façon, alors je m'attends à ce que l'Agence n'agisse pas ainsi. Je serais déçu s'il y avait le moindre signe allant dans ce sens.

**Cheryl Gallant:** Merci.

Monsieur Shimooka, en quoi la gestion des marchés publics par l'Agence serait-elle différente de celle qu'elle est actuellement? Par exemple, comment l'Agence gérerait-elle des projets comme le Programme de radar transhorizon dans l'Arctique?

**Richard Shimooka:** D'après ce que nous avons lu et d'après la façon dont l'Agence fonctionnait auparavant, espérons que le fait d'essayer de constituer des groupes plus petits capables de prendre des décisions plus rapidement et d'avoir moins de comptes à rendre améliorera cette capacité. Un seul ministre — ou le responsable de cette nouvelle agence — ferait avancer ces programmes.

Je dirais qu'en effet, on constate une certaine amélioration. Cependant, j'ai bien de la peine à déterminer si elle est due à la structure ou parce que le premier ministre actuel considère cela comme une grande priorité et pousse la bureaucratie à lancer des programmes.

Je me souviens des années 2006 et 2007, quand nous avons acheté les C-17. Le premier ministre de l'époque, M. Stephen Harper, avait en substance déclaré: « Nous voulons acheter ce matériel dès maintenant. Nous menons des opérations en Afghanistan, alors il faut que nous l'achetions », et le système a fonctionné. Cependant, s'il n'y a pas cette priorité politique pour faire avancer les choses, le système ralentit, et les dossiers s'accumulent.

Nous voulons nous assurer d'en avoir pour notre argent et de mettre en place des mécanismes de contrôle de l'équité. À l'heure actuelle, oui, nous pouvons le constater. Espérons que cela continuera. Pour l'instant, oui, c'est ce que nous constatons. Nous espérons que cela durera. Cependant — et c'est sans doute l'essentiel de ce que j'essaie de dire —, le nouveau système que nous mettons en place ne donne pas aux gens la capacité de prendre des décisions rapidement et d'avoir véritablement conscience que la mise en œuvre de ces décisions constitue une priorité constante. Je ne vois pas cela dans ce projet de loi.

**Cheryl Gallant:** Il serait plus efficace que le premier ministre appuie sans réserve — en y accordant la priorité — la conclusion d'un contrat d'approvisionnement par l'entremise du Bureau du Conseil privé, au lieu de constituer une nouvelle société d'État.

**Richard Shimooka:** [*Inaudible*] comme cela.

**Cheryl Gallant:** Que devons-nous faire pour nous assurer que l'Agence de l'investissement pour la défense respecte son engagement et dépense judicieusement les deniers publics afin de fournir à nos militaires le matériel dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs fonctions et des missions que nous leur confions?

**Richard Shimooka:** Il y a plusieurs réponses à cela.

Rappelez-vous l'ancien système, avec les retards et les dépassements de coûts liés à la perte de capacité financière. Vous avez un budget établi pour un projet censé se concrétiser dans les cinq ans, mais qui, en réalité, s'étire sur 15 ans. À bien des égards, l'ancien système n'a jamais été rentable. Il n'a jamais été conçu pour vous garantir que vous auriez les capacités prévues. Nous espérons atteindre cet objectif si nous parvenons à fournir ces capacités rapidement et avec souplesse tout en tirant parti de certains avantages industriels.

Il est difficile de prévoir comment les choses vont se passer dans les prochaines années en raison de nombreuses autres variables.

**Cheryl Gallant:** M. Alan Williams souhaite faire un commentaire.

**Alan Williams:** Ce que l'AID doit absolument éviter de faire, c'est de répéter ce qui s'est produit pour les sous-marins et le système aérien.

Dans les deux cas, comme je l'ai déjà dit, le processus a contourné les principes d'ouverture, d'équité et de transparence. Nous ne savons pas — personne ici ne le sait — pourquoi l'entreprise TKMS a été choisie. Nous ne savons pas pourquoi le choix s'est réduit à seulement deux fournisseurs alors que de nombreux autres pays auraient pu, en théorie, produire ces sous-marins. Quant au GlobalEye, nous ne savons pas pourquoi ce modèle suédois a été retenu. Ce que nous savons, en revanche, c'est que ce modèle ne répond pas à notre énoncé des besoins. Il ne convient pas.

C'est ce manque d'ouverture et de transparence que nous déplorons. J'ai toujours dit que si vous passez par la voie officielle et suivez le processus à la lettre, vous obtiendrez un bon résultat. Si vous essayez d'accélérer le processus d'acquisition en contournant tous ces principes, le chaos va s'installer à un moment ou l'autre du processus. Soit vous obtenez un équipement qui ne fonctionne pas correctement, soit vous dépensez beaucoup plus d'argent que vous auriez dû. Quand il s'agit de deniers publics, il est impératif d'avoir l'assurance et la certitude que cet argent a été dépensé, comme vient de le dire l'un de nos collègues, pour acquérir le meilleur matériel possible pour nos hommes et nos femmes militaires.

Concernant les sous-marins, je tiens à souligner que lorsque nous avons en avons fait l'annonce, nous n'avons jamais dit qu'il s'agissait du « meilleur produit ». Nous avons mis l'accent sur les retombées industrielles. Si vous comprenez bien le processus d'appel d'offres, vous savez que seuls 20 % des notes d'évaluation ont été attribuées aux capacités techniques du sous-marin. Ce pourcentage se situe habituellement entre 60 et 70 %. C'est d'ailleurs ce que mes collègues ont mentionné. Quelle est notre priorité? Les retombées industrielles ou l'acquisition du meilleur matériel pour nos militaires?

● (1130)

**Le président:** Monsieur Williams, merci pour vos précisions. Je vous ai accordé un peu plus de temps, parce que votre commentaire était important.

Madame Lapointe, vous avez six minutes à votre disposition.

**Viviane Lapointe (Sudbury, Lib.):** Je vous remercie, monsieur le président.

Madame Harty, dans votre allocution d'ouverture, vous avez souligné trois points sur lesquels nous devrions nous pencher, l'un d'eux étant le modèle de gouvernance. Vous avez dit qu'il était très important que le conseil d'administration représente une vaste diversité d'opinions et de points de vue.

Au risque de poser une question évidente, ce qui vous obligerait alors à donner une réponse évidente, quel est cet équilibre dont nous avons besoin en matière de représentation interne et externe? Qui souhaiteriez-vous voir venir de l'extérieur pour apporter cet équilibre au modèle de gouvernance?

**Siobhan Harty:** Merci pour votre question.

Tout d'abord, la société d'État est censée être indépendante du gouvernement. C'est pourquoi je suis étonnée de voir que trois sous-ministres pourraient siéger au conseil.

Prenons l'exemple de la SCHL. Elle compte deux sous-ministres d'office, ce qui est correct. Vous pouvez évidemment le faire, mais c'est davantage une question d'équilibre. Si une société d'État est censée fonctionner davantage selon les principes du secteur privé, tout en remplissant certains objectifs du secteur public, il est alors important de trouver cet équilibre, selon moi.

Cet équilibre ne semble pas atteint ici. Je ne parle pas d'une répartition égale. En fait, s'il s'agit d'une société d'État, je pense qu'il y a une raison à cela. Compte tenu de l'évolution du secteur de la défense — comme l'a souligné M. Latham —, pourquoi ne pas nommer des représentants de l'industrie et d'anciens PDG de ce secteur? Pourquoi ne pas faire appel à d'anciens commandants ou à des membres des Forces armées canadiennes à la retraite? Les experts oeuvrant dans ce domaine en plein essor ne manquent pas.

Si la société d'État dispose des pouvoirs nécessaires pour mener à bien diverses initiatives financières — de toute évidence, M. Guzman possède cette expertise —, vous voudrez peut-être obtenir cette expérience dans une optique autre que financière. Comment allez-vous vous procurer de nouvelles technologies comme l'IA et d'autres technologies en rapide évolution? Il doit exister une expertise dans le secteur privé capable de nous renseigner à ce sujet. Si l'AID pouvait compter sur cette expertise dans son conseil d'administration, elle serait alors en mesure de s'adapter à tous les changements évoqués par certains des témoins.

Je vous remercie.

**Viviane Lapointe:** Je reste avec vous, madame Hardy. En quoi le fait de faire de l'AID une société d'État permet-il au Canada de s'aligner sur les autres structures et organismes spécialisés en matière d'approvisionnement, comme nous en voyons parmi nos alliés de l'OTAN, comme le Royaume-Uni, l'Australie et la Suède?

**Siobhan Harty:** Ce n'est pas la société d'État comme telle qui favoriserait notre alignement. M. Williams a évoqué certains facteurs susceptibles de favoriser notre alignement, comme le fait d'avoir cette concentration des pouvoirs et un seul point de responsabilité, ce que visait cette proposition, tout comme la précédente contenue dans le projet de loi C-31.

Comme l'ont fait remarquer certains intervenants durant la séance de ce matin, certaines caractéristiques de l'AID nous amènent à nous demander à quoi ressemblera cette organisation quand elle sera opérationnelle. J'en ai mentionné certaines, et M. Williams a aussi fait remarquer que plusieurs ministres auraient leur mot à dire, ce qui risque de poser un problème. Si un trop grand nombre d'acteurs sont impliqués et si la solution est de créer une organisation centralisée avec un seul responsable clairement identifié, je pense que nous faisons fausse route.

Il ne s'agit pas seulement de la présence de représentants issus de la fonction publique au sein d'un conseil d'administration. Il y a aussi le nombre de ministres qui interviennent sur le plan législatif. Nous verrons ce que donnera la nomination d'un nouveau ministre associé de la Défense, mais le ministre de Services publics et d'Approvisionnement Canada continuera à assumer la responsabilité de la Loi sur la production de défense. Je m'interroge sur la nécessité de cela. Il y a un dédoublement de compétences entre la Loi sur la production de défense et le projet de loi visant à créer l'Agence de l'investissement pour la défense. Pourquoi? J'ai l'impression que, s'il reste responsable de l'application de cette loi, le ministre des Services publics et de l'Approvisionnement continuera à intervenir dans l'approvisionnement en matière de défense.

Selon moi, il sera difficile de demander au gouvernement de rendre des comptes au sujet de l'approvisionnement en matière de défense, mais surtout, cela risque d'être source de grande confusion pour le secteur. La promesse faite au secteur dans le cadre de la stratégie industrielle de défense et d'autres initiatives était de leur offrir un portail unique, et je ne sais pas si cet objectif sera vraiment atteint. En fin de compte, nous verrons comment ces mesures seront mises en œuvre, mais sur papier, il semble toujours y avoir un trop grand nombre d'acteurs.

● (1135)

**Viviane Lapointe:** Je veux que le Comité profite pleinement de votre précieuse expérience en matière de marchés publics.

Pouvez-vous nous expliquer comment le projet de loi C-40 garantira que l'indépendance commerciale de l'AID s'appuiera sur des principes d'une importance capitale, vous en conviendrez j'en suis certaine, en matière de surveillance, de production de rapports, d'audits et de lignes directrices, à l'instar de ce qui se fait dans d'autres entreprises publiques?

**Siobhan Harty:** Certains ont formulé des critiques en disant que le problème avec une société d'État, c'est la reddition de comptes. Nous avons beaucoup de sociétés d'État au niveau fédéral. Il existe déjà un cadre de responsabilisation pour les sociétés d'État. Personnellement, je ne m'en soucie pas trop. Il s'agit certes d'un régime de responsabilisation différent de celui qui s'applique à un ministère, mais il y a des compromis à faire.

Le gouvernement a déterminé, au sujet de ces compromis, que l'avantage d'avoir une société d'État résidait dans son indépendance et dans sa capacité à recourir à des pratiques plus commerciales.

Quant à savoir si cela peut accélérer le processus, c'est une possibilité. L'AID n'aura plus besoin de s'adresser au Conseil du Trésor pour obtenir l'autorité contractuelle, comme c'est le cas actuellement. Certaines des politiques d'approvisionnement en vigueur aujourd'hui ne s'appliqueront pas forcément dans un contexte plus commercial. C'est une hypothèse qui doit encore être validée.

Il y aura quand même une reddition de comptes par l'intermédiaire du ministre. Nous verrons quelle sera la compétence du vérificateur général dans cet espace, car cela n'est pas encore clair, mais ces éléments sont toujours présents. La situation est différente, et elle le sera évidemment pour vous en tant que parlementaires, mais cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas de cadre de responsabilisation.

**Le président:** Je vous remercie.

Merci à tous pour vos questions et vos réponses.

[*Français*]

Monsieur Barsalou-Duval, vous avez la parole pour six minutes.

**Xavier Barsalou-Duval (Pierre-Boucher—Les Patriotes—Verchères, BQ):** Merci, monsieur le président.

Madame Harty, j'ai trouvé intéressant de voir que vous avez repris un peu les éléments de la question du fameux seuil de 100 millions de dollars à partir duquel c'est l'Agence de l'investissement pour la défense qui s'occupe des projets. M. Williams a également soulevé la chose, en disant que ça créait de la confusion pour l'industrie. Néanmoins, dans le projet de loi C-40, il n'y a aucune mention de ce fameux seuil de 100 millions de dollars.

Souhaiteriez-vous qu'il soit clarifié dans le projet de loi que l'Agence ne s'occupe pas seulement des projets de 100 millions de dollars et plus comme c'est le cas actuellement?

**Siobhan Harty:** Je vous remercie de la question.

C'est une question de politique. Selon moi, ça ne devrait pas être dans le projet de loi. Ce n'est pas nécessaire.

Le seuil est présentement de 100 millions de dollars. C'est une décision qui a été prise lorsque le gouvernement a créé l'Agence, qui relève présentement de Services publics et Approvisionnement Canada. C'est toujours le seuil en vigueur. Il n'est cependant pas nécessaire de maintenir ce seuil si l'Agence devient une société d'État. On pourrait faire des changements.

Ce qui arrive maintenant, alors qu'il y a un seuil de 100 millions de dollars, c'est qu'il y a des répercussions sur les petites et moyennes entreprises. Si le gouvernement désire développer la base industrielle au Canada, il faut savoir que cette base est vraiment composée de petites et moyennes entreprises...

**Xavier Barsalou-Duval:** Je vous interromps un instant, avant que nous abordions ce sujet très intéressant que vous soulevez.

Il n'empêche que je me questionne. L'Agence de l'investissement pour la défense est une nouvelle organisation qui a été créée, et on ne sait pas si elle est vraiment fonctionnelle. Donc, je présume que le seuil de 100 millions de dollars visait peut-être aussi à faire en sorte que l'Agence ait la capacité de traiter les dossiers qui étaient sur la table.

J'imagine que, ce fameux seuil de 100 millions de dollars, vous le voyez comme une mesure temporaire qui devrait finir par être retirée lorsque l'Agence disposera de véritables capacités de fonctionnement.

Je vous mets des mots dans la bouche, mais je veux juste bien comprendre.

● (1140)

**Siobhan Harty:** C'est ça, exactement. Comme je l'ai dit, c'est un choix. C'est le gouvernement qui décidera quelle sera la façon de procéder, si le projet de loi C-40 devient loi, et quels dossiers seront envoyés à l'Agence.

**Xavier Barsalou-Duval:** Monsieur Williams, avez-vous également des choses à dire là-dessus? Je vous ai quand même entendu soulever ce point.

[*Traduction*]

**Alan Williams:** Je suppose qu'il est toujours possible, théoriquement, que le gouvernement renonce complètement à ce seuil, mais d'après tout ce que j'ai lu et entendu, je pense que c'est très improbable. Rien ne semble aller dans ce sens. En fait, la transition du projet de loi C-31 au projet de loi C-40 replace clairement la Loi sur la production de défense, ou quel que soit son nom actuel, sous la responsabilité de ce ministre. Auparavant, cette loi relevait davantage d'un seul ministre, si l'on peut dire, puis on s'est éloigné de cela; il est donc peu probable que le gouvernement revienne en arrière et confie à une seule organisation la responsabilité de l'ensemble de l'approvisionnement en matière de défense. C'est mon opinion.

[*Français*]

**Xavier Barsalou-Duval:** Avez-vous l'impression que c'est quelque chose qu'on fait parce qu'on se dit qu'on va nommer le *big shot* M. Guzman pour s'occuper des gros projets et que, pour ce qui est du reste, les petites affaires, on va laisser ça à la fonction publique ordinaire?

[*Traduction*]

**Alan Williams:** Je ne peux pas me prononcer sur la motivation de cette personne. Nous avons tous dit que cette structure est dysfonctionnelle. La dispersion des responsabilités n'apporte absolument aucun avantage. Prenez une décision, désignez une seule personne responsable, mettez en place des indicateurs de performance et cessez de trouver des excuses pour expliquer pourquoi l'approvisionnement en matière de défense est si lent. Vous pouvez corriger cela.

En bon cynique que je suis, je suppose que si vous ne corrigez pas cela, c'est parce que vous aimez prétendre que le système est trop lent et que vous ne pouvez rien y faire. Réglez ce fichu problème et donnez aux hommes et aux femmes militaires ce dont ils ont besoin dans les plus brefs délais.

[*Français*]

**Xavier Barsalou-Duval:** Je vous remercie de votre réponse.

Madame Harty, je reviens vers vous, parce que nous allions aborder la question des petites et moyennes entreprises ou de la possibilité pour les entreprises de présenter des soumissions. J'ai deux préoccupations dont je voudrais vous faire part et j'aimerais entendre votre avis là-dessus.

La première concerne la question des appels d'offres ou, du moins, du processus concurrentiel. Pour moi, il n'est pas clair que, dans le projet de loi C-40, on témoigne d'une volonté de faire place à une véritable concurrence. Y a-t-il moyen que ce soit le cas?

J'ai une deuxième préoccupation. Vous avez mentionné qu'il y a une volonté politique et qu'il semble y avoir des décisions qui se prennent en fonction des retombées industrielles et technologiques, des emplois et de tout ça. Cependant, ça ne semble pas non plus faire partie de la mission de l'Agence. Du moins, il n'est pas indiqué très clairement, dans le projet de loi C-40, que c'est ça, son objectif.

J'aimerais vous entendre vous exprimer sur ces deux volets.

**Siobhan Harty:** La première question concerne les exceptions au processus, est-ce bien ça?

**Xavier Barsalou-Duval:** Oui, je parle du processus concurrentiel.

**Siobhan Harty:** D'accord.

Je pense que c'est une question que vous pourriez poser à M. Fuhr.

Pour le gouvernement, l'important, c'est que ce soit clair. Par défaut, ce sera un processus concurrentiel, mais quelles seront les exceptions? Il faut être très clair là-dessus.

Il faut aussi que ce soit clair pour l'industrie. En effet, comme ça a été soulevé dans d'autres exemples, la manière dont le gouvernement prend ses décisions n'est pas toujours claire.

On pourrait aussi associer ça à la politique « Achetez canadien ».

Alors, ça fait partie d'une série de politiques. Comme je l'ai dit, ce sont des choix, parfois. Il s'agit donc d'une liste d'exceptions possibles que le gouvernement pourrait retenir selon la situation.

Des fois, ça ne vaut pas la peine d'avoir un processus concurrentiel, parce qu'il n'y a qu'une seule entreprise qui peut remplir le contrat, ou encore parce qu'il s'agit d'une situation à l'étranger impliquant les Forces armées canadiennes pour laquelle il faut aller très vite.

**Xavier Barsalou-Duval:** Merci.

Je vois que...

**Le président:** C'est tout, monsieur Barsalou-Duval.

[*Traduction*]

Je suis désolé, nous y reviendrons.

Nous allons maintenant amorcer notre deuxième tour de questions.

C'est M. Kibble qui commencera. Vous disposez de cinq minutes, monsieur.

**Jeff Kibble (Cowichan—Malahat—Langford, PCC):** Je vous remercie, monsieur le président.

Je vais commencer par M. Latham.

Merci à vous tous pour votre précieuse contribution.

Monsieur Latham, je suis d'accord avec vous pour dire qu'il faut miser sur le renforcement des capacités militaires et que cela doit être le critère de référence. Après avoir pris connaissance de la stratégie industrielle de défense, de la nouvelle stratégie de sécurité nationale et du plan visant à lancer davantage de projets, et après avoir examiné le projet de loi sur la création de l'Agence d'investissement de la défense, il me semble que tous ces documents accordent la priorité à des considérations économiques plutôt qu'au critère que vous avez défini.

N'êtes-vous pas d'accord? Quelles modifications recommanderiez-vous pour que l'accent soit placé là où il doit être? Je pense que nous sommes tous d'accord pour dire que pour défendre la souveraineté du Canada, nous devons définir correctement cet indicateur. Que recommandez-vous?

● (1145)

**Andrew Latham:** Merci pour cette question. Elle va droit au but.

Si vous voulez mon avis, une partie du problème qui sous-tend tout ce débat réside dans le fait que l'approvisionnement en matière de défense, pas seulement au Canada, mais aussi à l'étranger, est régi, façonné et influencé par de multiples intérêts et incitatifs qui se chevauchent, se font concurrence et s'opposent. Souhaitons-nous favoriser le développement économique régional? Souhaitons-nous que l'innovation technique se fasse sur notre territoire plutôt qu'à l'étranger?

Dans cet ensemble, cette constellation ou cette mosaïque très complexe d'intérêts, une seule chose compte: de quoi nos aviateurs, nos militaires sur le terrain et nos marins ont besoin dans l'environnement de combat réel dans lequel ils sont vraisemblablement susceptibles de se retrouver? Ce n'est plus le même environnement qu'autrefois ni que celui de la Guerre froide, ou des missions de maintien de la paix et tout cela, mais celui d'une véritable guerre ouverte. Quand nous essayons de concilier ces intérêts contradictoires et concurrentiels — dont certains, soit dit en passant, sont ceux de diverses institutions, ce qui complique encore davantage les choses —, c'est précisément ce qui donne l'impression que ce processus est interminable.

Sur la scène internationale, le Canada semble avoir la réputation d'être l'un des pays les plus lents à réagir lorsqu'il s'agit de mettre en place de l'armement et des systèmes. Comment...

**Jeff Kibble:** Je suis désolé de vous interrompre, car votre intervention est importante, mais mon temps est limité.

J'ai aussi une question pour M. Williams.

J'ai apprécié votre remarque sur le chaos qui pourrait être créé, et j'aimerais m'attarder à l'examen public et à la reddition de comptes. Dans sa forme actuelle, le projet de loi se prête-t-il à la manipulation? Avec le GlobalEye, nous avons vu qu'un fournisseur privilégié et d'autres fournisseurs canadiens ont court-circuité le processus, sans en dévoiler la raison au public ni au Parlement. De surcroît, il n'y a pas de contrat.

Y a-t-il eu manipulation? Quelles mesures peut-on prendre pour régler ce problème que nous constatons déjà?

**Alan Williams:** Permettez-moi d'être clair. L'approvisionnement en matière de défense relève de l'art et non de la science. Quiconque comprend les règles et les règlements sait comment agir honnêtement à l'intérieur de ce cadre pour respecter des règles ou pour les contourner. En vertu de l'Accord de libre-échange canadien, vous pouvez invoquer l'article 801 sur la sécurité nationale pour contourner la concurrence. Vous pouvez le faire quand vous voulez. Est-ce la bonne chose à faire? Évidemment, la réponse est non.

**Jeff Kibble:** Aucune raison n'a été fournie.

Pensez-vous qu'il existe des raisons justifiant ce genre de décisions?

**Alan Williams:** Il doit certes y en avoir, mais en gros, ce sont des décisions incontestables. La question qui se pose est donc la suivante: le gouvernement veut-il faire preuve d'ouverture, d'équité et de transparence, comme l'ont indiqué M. Latham et d'autres, afin d'obtenir le meilleur produit pour nos hommes et nos femmes en passant par un processus concurrentiel, ou souhaite-t-il contourner la concurrence et choisir l'entreprise X ou Y sans en dévoiler la raison, s'exposant ainsi à des contestations et à des questions?

**Jeff Kibble:** Ces deux démarches sont valables et sont souvent nécessaires quand il faut passer par un marché à fournisseur unique. Je suis d'accord avec cela.

Ce projet de loi garantit-il la reddition de comptes et la transparence vis-à-vis du Parlement et du public lorsque ces décisions sont prises — non pas pour contester les décisions, mais pour que les gens sachent ce que fait le gouvernement et pourquoi?

**Alan Williams:** Je pense qu'aucun projet de loi ne peut garantir ce que vous demandez, parce que n'importe qui peut utiliser le système publiquement pour obtenir ce qu'il souhaite, s'il sait comment s'en servir. Vous ne pouvez pas garantir la reddition de comptes. Ce que vous pouvez faire, c'est de faciliter l'identification du point de responsabilité et de tenir cette personne responsable d'avoir lancé un processus ouvert, juste et transparent, sauf s'il existe une raison légitime de ne pas le faire, et il en existe. Il y a de nombreuses exceptions à cette règle, que ce soit une urgence imprévue, ou une question de compatibilité ou d'interopérabilité.

**Jeff Kibble:** Je vous remercie.

Très rapidement, madame Harty, vous avez parlé des administrateurs du secteur privé, et il n'y en a que deux en ce moment au sein du Bureau des grands projets. Nous constatons que des employés encore inscrits aux listes de paie d'entreprises conseillent ces mêmes entreprises et formulent des recommandations à leur sujet. Je ne dis pas qu'il s'agit d'administrateurs, mais comment pouvons-nous empêcher que cela se produise? Ce projet de loi empêche-t-il pareille situation? Je ne vois aucune disposition à cet égard dans la réglementation. Je pense que c'est important.

N'êtes-vous pas d'accord? Que devons-nous faire pour que le projet de loi prévienne pareille situation?

**Siobhan Harty:** Je parlais des membres du conseil d'administration. Le projet de loi contient certaines dispositions concernant leur statut et leurs modalités de rémunération. Je pense que cette partie ne pose aucun problème. Ces dispositions sont très semblables à celles d'autres lois relatives aux sociétés d'État.

Je pense que vous parlez du recrutement des membres du personnel.

**Jeff Kibble:** Comment pouvons-nous prévenir ce conflit d'intérêts? Il n'y a rien à cet égard dans le projet de loi.

**Siobhan Harty:** Il existe des règles et des règlements sur les conflits d'intérêts. Ce que je ne sais pas, c'est comment cette réglementation s'applique aux sociétés d'État. Je ne le sais pas, mais je suppose que des dispositions à cet égard seront également mises en place.

● (1150)

**Jeff Kibble:** Est-ce que vous les voyez dans le projet de loi actuellement?

**Siobhan Harty:** Je ne sais pas si elles figurent dans le projet de loi, mais cela ne veut pas dire qu'elles n'existent pas et qu'elles ne seraient pas prises en compte dans un processus de recrutement.

**Le président:** Merci à tous les deux.

Monsieur Malette, vous avez cinq minutes, allez-y.

**Chris Malette (Bay of Quinte, Lib.):** Merci.

Je remercie les témoins de s'être joints à nous aujourd'hui. Vos témoignages sont très appréciés.

Je vais commencer par vous, monsieur Shimooka. J'ai entendu votre déclaration préliminaire et votre interprétation de la loi et de l'orientation qu'il pourrait prendre ou pas. Selon vous, le projet de loi C-40 pourrait-il favoriser l'innovation canadienne dans des domaines comme l'intelligence artificielle, l'aérospatiale, la cybersécurité et la fabrication de pointe?

**Richard Shimooka:** Dans sa forme actuelle, je pense que le projet de loi peut faire cela. Il offre une grande souplesse, ce dont nous avons besoin. Je pense aux multiples voies qui permettent déjà cela et sur lesquelles d'autres pays tentent de s'engager, comme la création de marchés de la défense non seulement pour les drones, mais aussi pour les capacités à grande échelle, ou encore pour des utilisations innovantes de la PI et les partenariats entre le secteur privé et les pouvoirs publics.

Le véritable problème, c'est que nous n'avons simplement pas les ressources humaines nécessaires pour y parvenir. Nous ne sommes pas en mesure de mener à bien cette tâche. Certaines des personnes que vous souhaitez voir à la tête de cette structure devront sans doute venir du secteur privé, car au sein du gouvernement personne n'a suivi de formation dans ce domaine et n'a une idée de ce dont il s'agit. De plus, si vous pensez à certains domaines spécialisés de la défense, tels que la guerre électronique, ou à certaines personnes disposant d'une autorisation de sécurité de haut niveau, ces dernières sont excessivement difficiles à trouver.

**Chris Malette:** Cela m'amène directement à ma prochaine question.

**Richard Shimooka:** Désolé, j'ai triché.

**Chris Malette:** Non, ça va. Poursuivons sur cette lancée.

Quel rôle la nouvelle société canadienne d'investissement pour la défense pourrait-elle jouer pour attirer des investissements du secteur privé et inciter les entreprises canadiennes à accroître leurs capacités de production, mais aussi leur contribution dans les domaines que vous venez d'évoquer?

**Richard Shimooka:** Il y a deux points. Le premier renvoie à ce que Mme Harty a déjà dit. En gros, si nous avons une structure de gouvernance qui leur permet d'avoir une bonne idée de certaines décisions... Je ne m'oppose pas farouchement à la participation du secteur privé, parce qu'il joue un rôle essentiel dans ce domaine. Dans le cas de certaines technologies, pour être franc, le gouvernement n'a pas étudié la question pour de bon; de plus, ces technologies sont tellement récentes qu'elles n'ont pas encore fait l'objet d'un examen par le système scientifique et la PI ne peut être touchée. Il est utile de disposer d'un peu de cette expertise.

Mon principal argument, c'est que le gouvernement doit être attentif à ce signal de demande à long terme. Il doit savoir qu'en 2035, la cible sera de 3,5 % et en prendre bonne note. Il y a une inquiétude grandissante concernant... Bref, nous avons un budget aujourd'hui, il tient sans doute compte de cela. Ce n'est peut-être pas vraiment pertinent, mais cette cible peut fluctuer très facilement. Je pense à l'époque où le gouvernement Harper prévoyait prendre des mesures pour renforcer la défense. En 2014, notre cible de dépenses était alors de 0,9 %. C'est également crucial.

Enfin, le projet de loi C-40 autorise l'embauche de personnes dont la rémunération ne correspond pas à nos normes salariales, pour leur assurer une rémunération équitable. C'est un véritable défi. Si quelqu'un a le choix entre travailler pour Google à un salaire annuel de 250 000 ou 500 000 $ ou obtenir un poste au gouvernement, il ne choisira pas le gouvernement. Je connais d'ailleurs plusieurs ingénieurs qui adoreraient travailler pour le gouvernement, mais qui, dans les circonstances, décident à regret d'y renoncer. C'est tout simplement ce qui se passe avec l'expertise technique.

**Chris Malette:** J'ai une dernière question pour Mme Harty.

Selon vous, madame Harty, les petites et moyennes entreprises canadiennes peuvent-elles profiter de cet essor de la production et de l'acquisition nationales de matériel de défense?

**Siobhan Harty:** C'est ce qui est prévu. La stratégie industrielle de défense est très claire à ce sujet. Nous sommes un pays de PME, et celles-ci jouent incontestablement un rôle essentiel dans les avancées du secteur industriel de la défense, non seulement ici, mais aussi ailleurs.

Cela pose quelques défis, notamment quant à la manière de les faire participer aux contrats. Souvent, nous passons des contrats avec des entrepreneurs principaux, et les PME doivent ensuite réussir à obtenir les contrats de sous-traitance. L'initiative liée aux drones de la Défense constitue véritablement une belle innovation dans ce domaine, et elle devrait améliorer les choses. Elle a été mise en œuvre avec l'AID, malgré le seuil de 100 millions de dollars. Il y a là des débouchés dans ce domaine, c'est indéniable. Je pense que ce projet sera vraiment déterminant à l'avenir.

Les PME se positionnent. Elles s'expriment haut et fort. Elles souhaitent manifestement savoir comment les choses vont évoluer. Quand tout aura été dit et accompli, si le projet de loi est adopté par le Parlement, avec qui interagiront-elles? Elles souhaitent évidemment bénéficier des souplesses et des innovations découlant de la mise en place de l'AID. C'est là une question sur laquelle le gouvernement devra se pencher.

● (1155)

**Chris Malette:** À cet égard, nous avons mis en place un service d'accompagnement spécial à l'intention des PME afin de leur offrir cet accès dont elles étaient auparavant privées.

Monsieur le président, ai-je encore du temps?

**Le président:** Votre temps est écoulé, monsieur Malette.

Monsieur Barsalou-Duval, vous disposez de deux minutes et demie.

[*Français*]

**Xavier Barsalou-Duval:** Merci, monsieur le président.

Je vais me permettre de reprendre là où j'ai été interrompu tout à l'heure. J'avais posé la question suivante à Mme Harty: qu'est-ce qui garantit qu'il y aura des processus concurrentiels, selon le projet de loi C-40? J'ai une préoccupation à ce sujet.

Aussi, il semblait y avoir une discussion sur la question des retombées pour le pays. Même si c'est une orientation politique, je ne vois rien non plus qui impose une obligation en ce sens, dans le projet de loi C-40.

Je sais que MM. Williams et Shimooka voulaient ajouter quelque chose.

Monsieur Shimooka, je vous laisse commencer.

[*Traduction*]

**Richard Shimooka:** Permettez-moi de relier cette question à votre question précédente concernant le seuil de 100 millions de dollars, parce qu'elle porte en quelque sorte sur ce sujet. Pourquoi ce seuil de 100 millions de dollars? C'est probablement parce qu'on suppose que pour tout projet dépassant ce seuil, d'autres considérations entrent en jeu. Nous devons absolument savoir où va l'argent versé dans le cadre de la politique des retombées industrielles et technologiques, les RIT, ou quels sont les gains générés pour le Canada. C'est à ce moment que les problèmes commencent à apparaître. ISDE doit s'assurer que les retombées nationales sont bien présentes et que...

Personnellement, je souhaiterais que les seuils soient beaucoup plus élevés. Si nous revenons aux propos de M. Latham, notamment sur la nécessité d'avoir une économie d'approvisionnement adaptée aux opérations de combat, entre autres, je constate que lorsque des programmes de moindre envergure sont gérés au sein du ministère, les fonctionnaires sont bien au courant des exigences. Il leur est très facile de suivre les mêmes lignes directrices et de déterminer le montant des investissements qui devront être faits au moment de la demande. Cela peut se faire. Il s'agit d'un processus très simple et efficace. Nous n'entendons jamais dire que des programmes dont le budget est inférieur à 150 millions de dollars présentent des problèmes ou des retards importants.

C'est avec les grands programmes ou les programmes à grande échelle, comme ceux de la classe Fleuves et rivières ou d'autres programmes de ce genre que se posent les véritables défis, parce que nous avons intégré...

[*Français*]

**Xavier Barsalou-Duval:** Je vous interromps ici.

L'un des prétextes invoqués pour constituer en société l'Agence de l'investissement pour la défense était qu'elle serait ainsi une agence indépendante du gouvernement. Or, on constate que son conseil d'administration pourrait être composé à 100 % de gens venant du gouvernement, notamment les sous-ministres et le directeur général. C'est d'ailleurs un très petit conseil d'administration.

On voit également que des directives pourraient venir directement du ministre et qu'on choisit précisément de s'occuper des gros projets, qui me semblent de nature encore plus politique.

Donc, n'avez-vous pas l'impression que c'est quasiment le contraire qui se produit, dans les faits, c'est-à-dire qu'on vient ultrapolitiser les gros achats par l'entremise de cette société d'État?

Monsieur Shimooka, vous pourriez terminer ce que vous alliez dire, mais j'aimerais entendre les autres témoins aussi s'exprimer là-dessus.

[*Traduction*]

**Richard Shimooka:** Les mêmes défis se posent quand même. C'est ça le problème, monsieur.

[*Français*]

**Xavier Barsalou-Duval:** Qu'en pensez-vous, monsieur Williams?

[*Traduction*]

**Alan Williams:** Je veux simplement attirer votre attention sur les faits. En réalité, les deux principales acquisitions relevant de la responsabilité de cette organisation et dont elle est fière ont toutes deux contourné le processus concurrentiel ouvert, équitable et transparent.

C'est exactement ce qu'a dit M. Shimooka. Le risque, c'est que ce processus deviendra plus politique. Il a peut-être été mis en place précisément pour cette raison. Nous sommes le seul pays du monde occidental à disposer d'un système décentralisé d'approvisionnement en matière de défense. Nous sommes le seul pays du monde occidental à s'être doté d'une loi régissant l'approvisionnement de défense. Aucun autre ministère ni aucun autre pays ne l'a encore fait. Nous sommes les seuls à avoir conclu l'Accord de libre-échange canadien. Le Parlement a dit: « En gros, nous voulons que vous lanciez des appels d'offres, sauf pour des raisons précises qui sont établies. »

Nous ne devons pas déformer cette réalité en inventant des raisons de contourner la concurrence pour nous vanter d'avoir agi avec rapidité. Comme nous l'avons tous souligné, notre objectif n'est pas d'agir rapidement, mais de bien faire les choses.

Vous pouvez atteindre ces deux objectifs en passant par la voie officielle — un processus concurrentiel ouvert, équitable et transparent — et c'est ce que nous devrions faire. Comme cela a été démontré, si vous procédez ainsi et si vous disposez d'indicateurs de performance, vous réussirez. Toute autre approche constitue, à mes yeux, une violation flagrante de l'obligation éthique et morale que nous avons envers nos forces armées.

● (1200)

**Le président:** Merci, monsieur Williams et merci à vous également, monsieur Barsalou-Duval.

Monsieur Anderson, vous disposez de cinq minutes.

**Scott Anderson (Vernon—Lake Country—Monashee, PCC):** Merci beaucoup.

Je vais poser une question à trois choix à chacun d'entre vous. C'est un exercice quasi rhétorique, mais j'aimerais avoir une réponse. Je tiens à ce que vos réponses soient consignées au compte rendu.

Quelle devrait être la priorité ultime: la défense nationale, la sécurité ou la relance économique?

Monsieur Shimooka, vous êtes le premier.

**Richard Shimooka:** Je suis personnellement d'avis que l'environnement de menaces est tellement grave que nous devons nous doter de capacités sans tarder. Nous n'avons pas d'armée. Oui, c'est une armée de défense.

**Scott Anderson:** Monsieur Williams.

**Alan Williams:** Absolument, la priorité doit être de fournir à nos hommes et à nos femmes militaires ce dont ils ont besoin, au moment opportun et au juste prix.

**Scott Anderson:** Merci.

Madame Harty.

**Siobhan Harty:** Nous faisons tout cela pour la défense nationale, au bout du compte.

**Scott Anderson:** Merci.

Monsieur Latham, qu'en dites-vous?

**Andrew Latham:** La priorité doit être accordée à la défense nationale, et nous devrions garder à l'esprit que nous ne sommes pas dans les années 1930 ou 1990. Nous sommes en 2026. L'espace de combat a changé. Nous devons équiper nos hommes et nos femmes pour les doter dans cet espace de combat de souplesse, rapidité et efficacité. C'est ce qui compte pour moi.

**Scott Anderson:** Merci.

Seriez-vous en faveur d'amendements qui incluraient des mécanismes de rapport supplémentaires pour assurer une plus grande transparence, monsieur Shimooka?

**Richard Shimooka:** Oui.

**Scott Anderson:** Monsieur Williams, qu'en pensez-vous?

**Alan Williams:** Absolument.

**Scott Anderson:** Madame Harty, et vous?

**Siobhan Harty:** Pas nécessairement.

**Scott Anderson:** Monsieur Latham, qu'en dites-vous?

**Andrew Latham:** Je dirais que oui, dans la mesure — et c'est encore plus important — où il y a un apport militaire et non pas simplement un apport politique ou industriel et commercial au processus décisionnel.

**Scott Anderson:** Seriez-vous favorable à l'inclusion d'un processus d'appel pour les personnes ou les entreprises exclues du processus, monsieur Shimooka?

**Richard Shimooka:** Cela dépendrait vraiment de chaque cas... C'est une question beaucoup plus complexe.

**Alan Williams:** Ces processus existent déjà.

**Siobhan Harty:** C'est vrai.

**Scott Anderson:** D'accord. Je vais donc m'arrêter ici. Je sais que c'est une question beaucoup plus complexe.

Monsieur Latham, qui devrait rendre des comptes lorsque les besoins militaires changent, que les contrats sont retardés ou que l'équipement acheté ne peut pas être maintenu en service?

**Andrew Latham:** Étant donné que la défense nationale est une responsabilité gouvernementale, elle devrait être confiée à un fonctionnaire du gouvernement, le ministre, je suppose. Cela ne devrait pas être externalisé.

De toute évidence, les gens au bas de l'échelle hiérarchique peuvent être tenus de rendre compte de ce qui relève d'eux. Cependant, la responsabilité doit pouvoir être imputée à quelqu'un, et cette personne devrait être le ministre.

**Scott Anderson:** Le projet de loi C-40 vise à améliorer la rapidité et l'efficacité de l'approvisionnement en matière de défense au Canada. Est-ce que l'Agence de l'investissement pour la défense proposée, l'AID, résout réellement les problèmes de la fragmentation des pouvoirs, d'absence de clarté dans la reddition de comptes et des exigences changeantes, ou risque-t-elle d'ajouter un autre palier institutionnel?

Monsieur Latham, qu'en pensez-vous?

**Andrew Latham:** Elle ajouterait un autre palier institutionnel. Je ne pense pas qu'elle permette de régler ce qui doit l'être. On dirait qu'il y a de plus en plus d'intervenants et d'intérêts, qui ne sont pas principalement axés sur l'armée ou la défense.

**Scott Anderson:** Pouvez-vous nous en dire un peu plus à ce sujet?

**Andrew Latham:** Comme je l'ai dit, il y a des intérêts divergents et contradictoires. Il me semble que cette nouvelle société d'État ne sera pas à l'abri des gens du Quartier général de la Défense nationale, le QGDN, et d'ailleurs qui devraient avoir leur mot à dire sur les besoins militaires, mais il y a plus de voix au chapitre ou plus d'intervenants autour de la table, quelle que soit la métaphore que l'on utilise.

Je pense qu'il y a une possibilité, comme c'est toujours le cas, que notre œil ne soit plus sur la défense et qu'il tombe sur le développement régional, les retombées pour les PME ou quoi que ce soit d'autre. À mon avis, nous pouvions nous permettre ce luxe dans l'après-guerre froide, mais nous ne pouvons plus le faire aujourd'hui. L'adaptabilité prime de nos jours.

Nous ne devrions pas nous tourner vers l'Australie, le Royaume-Uni ou n'importe lequel de ces pays pour ce qui est du modèle de déploiement rapide et de développement. Nous devrions nous tourner vers l'Ukraine. C'est ce pays qui se trouve en première ligne et qui doit s'adapter très rapidement. Or, force est d'admettre qu'il fait un assez bon travail dans ce domaine. C'est peut-être le modèle dont nous devrions nous inspirer. Je ne l'ai pas encore examiné, mais il me semble que c'est un meilleur modèle que celui de l'Australie ou de la Suède.

**Scott Anderson:** Merci beaucoup.

Il y a une terminologie dans le projet de loi C-40 qui ne me semble pas tout à fait claire. Je peux trouver 10 définitions différentes. Celle d'un « besoin opérationnel urgent » en est une.

Pouvez-vous préciser cette définition, monsieur Latham?

**Andrew Latham:** Pas à brûle-pourpoint... non. Elle a son sens le plus courant, c'est-à-dire que nous devrions prêter attention à ce dont nos commandants militaires nous disent avoir besoin dans cet espace de combat en évolution dans lequel ils seront engagés.

Comme pour bien d'autres termes et beaucoup de lois, la terminologie est un peu vague et ouverte à l'interprétation, voire aux abus.

**Scott Anderson:** Monsieur Williams, vous aviez...

**Alan Williams:** On utilise souvent cette expression. Par exemple, lorsque nous avons dû aller en Afghanistan, ce n'était pas une mission que l'on envisageait depuis des années. Il nous fallait donc différents types de matériel pour protéger nos hommes et nos femmes. En invoquant un « besoin opérationnel urgent », nous avons pu accélérer le processus.

Comme je l'ai dit, il y a des façons et des moyens de bien faire les choses, et c'est une façon courante de procéder.

● (1205)

**Scott Anderson:** La sécurité économique...

Je suis désolé. Je vous écoute.

**Richard Shimooka:** J'allais dire qu'à ce comité, je devrais discuter de la nécessité d'un système de défense aérienne à courte portée. On en a fait un besoin opérationnel urgent, et il a dû faire l'objet d'un appel d'offres.

Au cours des cinq dernières années, il y a eu des cas où l'on a exigé que soit identifié un tel besoin, mais il n'y a pas eu de réponse, encore une fois.

**Scott Anderson:** Merci.

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

Merci, monsieur Anderson.

Je donne maintenant la parole à Mme Idlout pour cinq minutes.

**Lori Idlout (Nunavut, Lib.):** *Qujannamiik, Iksivautaq*. Merci, monsieur le président.

*Tunngasugitti* aux témoins.

Tout d'abord, j'aimerais poser une brève question aux témoins. Ce qui me préoccupe, c'est la généralisation de l'accent mis sur l'approvisionnement en gros articles seulement. Dans votre réponse, avez-vous tenu compte de certaines réalités qui existent dans l'Arctique?

Je vais commencer par le témoin en ligne, puis nous passerons à M. Shimooka et à Mme Harty.

**Andrew Latham:** Oui, nous devons prêter attention, en particulier à l'Arctique, qui a des préoccupations opérationnelles différentes. Les tentes et les sacs de couchage sont importants et doivent être configurés et produits pour répondre aux besoins de l'environnement arctique, évidemment.

Nous avons constaté qu'en Allemagne, au début de la guerre en Ukraine, les Allemands n'équipaient même pas leurs troupes avec des sous-vêtements adaptés à l'environnement de combat. C'est important, des plus petites choses jusqu'aux plus grandes et aux systèmes d'armes complexes. Tous ces besoins sont importants pour la personne qui est au front le jour du combat. Par conséquent, nous devrions y porter attention en prévision de ce jour.

**Richard Shimooka:** J'ai deux ou trois choses à dire à ce sujet.

Premièrement, en raison des seuils dont nous avons parlé, les achats de moindre envergure relèvent assurément de cette partie.

Ce que je pense qu'il est très important de comprendre au sujet de la guerre, potentiellement, dans l'Arctique ou des capacités de défense là-bas, c'est que beaucoup de choses doivent être intégrées. Nous devons avoir des capacités multidimensionnelles interopérables ou interchangeables, ce qui fait partie de la terminologie utilisée, pour veiller à ce qu'elles puissent être compatibles entre elles.

L'un des problèmes dont j'ai entendu parler précisément, c'est qu'il faut obtenir de l'information en temps réel de la part des personnes sur le terrain, que ce soit les Rangers ou qui que ce soit d'autre, et assimiler cette information. Pour y arriver, il faut des niveaux très élevés de compétences techniques. Pour revenir à ce que j'ai dit au sujet des entrepreneurs bureaucrates et des gens qui peuvent mettre en œuvre les processus efficacement et rapidement, c'est un exemple parfait de la façon dont nous pouvons avancer rapidement, et cela exige une véritable expertise.

**Alan Williams:** Comme je l'ai dit, j'ai une opinion très arrêtée à ce sujet.

Je pense que toute dispersion de la responsabilité est un obstacle négatif et inutile à l'efficience et à l'efficacité. Ayant dirigé des programmes à l'interne, je dirais que le fait d'avoir un ministre responsable et de mesurer le rendement de cette personne est la bonne façon de procéder.

Cela dit — je suis d'accord avec ce qu'a dit M. Shimooka —, si vous voulez acheter du matériel ou obtenir des services, il faut qu'ils soient fondés sur une assise structurée. Il faut identifier les menaces auxquelles font face les militaires. L'armée doit être en mesure de déterminer les pièces d'équipement dont elle aura besoin pour protéger notre pays, puis d'établir un plan pour les obtenir.

C'est pourquoi j'ai également fait valoir... Nous n'en avons pas parlé directement aujourd'hui...

**Lori Idlout:** Je suis désolée de vous interrompre, mais vous répondez à des questions que je n'ai pas posées. Je demandais si vous aviez tenu compte des réalités de l'Arctique?

J'ai peu de temps et je veux qu'il m'en reste pour Mme Harty...

**Alan Williams:** C'est l'un des nombreux projets. Bien sûr, cela serait naturellement inclus dans le régime global de reddition de comptes.

**Siobhan Harty:** Je vous remercie de la question.

Je suis d'accord avec ce qui a été dit. Je pense que c'est une question de capacité, et au fur et à mesure qu'il sera question du ministère de l'Approvisionnement, ces questions auront été abordées. Il s'agit de déterminer si le matériel existe, si nous avons les fournisseurs et si nous pouvons commander, mais tout cela est assurément pris en compte.

**Lori Idlout:** Madame Harty, dans la minute qu'il me reste, pourriez-vous parler de l'importance de la sécurité dans l'Arctique, au moment où la souveraineté dans l'Arctique est au premier plan des enjeux actuels?

Il y a des projets d'infrastructure qui vont être réalisés, comme les sites du Programme des carrefours de soutien opérationnel dans le Nord et les nœuds de soutien opérationnel à Iqaluit, Rankin Inlet et Inuvik. Je pense que ce projet de loi peut contribuer à assurer une certaine souplesse, compte tenu des défis que pose l'environnement. Pourriez-vous nous dire ce que vous en pensez?

● (1210)

**Siobhan Harty:** Vous avez parfaitement raison. C'est un bon exemple de chose qui est difficile à faire. Il est à espérer qu'une certaine souplesse sera intégrée et que la capacité de la société d'État de profiter d'un plus grand nombre d'outils commerciaux pourrait aider à obtenir les résultats souhaités dans ce genre d'environnement difficile.

Merci.

**Le président:** Merci.

Monsieur Bezan, vous avez la parole pour cinq minutes.

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

Je tiens à remercier nos témoins de leur expertise et de nous avoir fait profiter de leurs connaissances dans le cadre de notre étude du projet de loi C-40.

Vous avez tous aussi examiné le projet de loi C-31. Si je ne m'abuse, Mme Harty a même contribué à la rédaction du projet de loi C-31 avant d'intégrer le prestigieux univers des universitaires. Ma question s'adresse à vous tous. Quel projet de loi définit le mieux ce qu'est une agence d'investissement pour la défense? Est-ce le concept qui a été présenté dans le projet de loi C-31 ou celui que nous examinons dans le projet de loi C-40?

La Chambre est encore saisie des deux projets de loi. Le projet de loi C-31 en est à l'étape du rapport. Le projet de loi C-40 est à l'étape de l'étude en comité. Nous avons affaire à deux organismes d'investissement pour la défense en même temps.

Je vais faire un tour de table et commencer par vous, madame Harty. Qu'est-ce qui est mieux?

**Siobhan Harty:** Je me sens un peu tiraillée, mais au bout du compte, beaucoup de bonnes choses ont été dites sur l'objectif ultime. J'invite le Comité à en tenir compte dans son étude. Je pense que M. Latham l'a dit de façon très élégante. Si vous vous mettez d'accord sur l'un des deux, alors en examinant la conception, demandez-vous laquelle nous aidera à réaliser nos objectifs. Il n'a pas...

**James Bezan:** Définissons-le, alors, parce que je pense que c'est la définition. Au bout du compte, il s'agit de la défense du Canada. Il est primordial d'équiper et d'outiller adéquatement les Forces armées canadiennes. En tant que législateurs, nous avons également l'obligation fiduciaire de protéger les contribuables et de veiller à ce que leur argent soit utilisé pour accomplir ce que le Parlement et le gouvernement ont établi. Quel est celui qui permet le mieux de le réaliser?

**Siobhan Harty:** Ils le permettront tous les deux. Pour ce qui est de votre dernier point concernant les parlementaires, comme je l'ai dit plus tôt, vous aurez des rôles différents. Au bout du compte, l'argent appartient au ministère de la Défense nationale. C'est l'argent de la Défense nationale. Je ne sais pas comment il sera transféré à l'agence...

**James Bezan:** En fait, c'est l'argent des contribuables, mais je comprends ce que vous voulez dire.

**Siobhan Harty:** ... mais il y aura toujours cette surveillance en ce qui concerne le budget.

**James Bezan:** D'accord.

Monsieur Williams, qu'en dites-vous?

**Alan Williams:** Je dirais qu'entre les deux, le projet de loi C-31 était bien meilleur sur le plan de la reddition de comptes, mais même celui-là ne va pas assez loin, puisque je suppose qu'il y aurait toujours un seuil. Comme je l'ai dit, mon point de vue est très clair. Qu'un ministre s'occupe de tout, et qu'il n'y ait pas de seuils distincts précisant un montant à dépasser ou à ne pas dépasser.

**James Bezan:** Le projet de loi C-31 prévoyait-il cela par l'entremise de l'agence et en vertu de la Loi sur la production de défense, la LPD?

**Alan Williams:** Oui. Il transférait cette responsabilité à l'agence, mais il y avait quand même un seuil, si j'ai bien compris. Même si Services publics et Approvisionnement Canada, SPAC, restait en dehors du processus, le ministère lui-même, en deçà du seuil, participerait à l'approvisionnement en matière de défense avec SPAC, indépendamment de la société d'État. C'était encore plus compliqué que je l'aurais souhaité.

**James Bezan:** Monsieur Shimooka, qu'en pensez-vous?

**Richard Shimooka:** Je dois dire que je n'aime pas cela non plus.

**Des voix:** Oh, oh!

**Richard Shimooka:** Je sais que cela va vous sembler... Si je devais le faire, mon idéal serait...

Je suis désolé. Je ne veux pas...

**James Bezan:** [*Inaudible*]

**Richard Shimooka:** Je sais.

Je pense que le modèle n'a jamais été excellent. Nous avons déjà discuté de la création de Services publics et Approvisionnement Canada, SPAC. Auparavant, ces responsabilités relevaient de la défense. En fait, elles ont été retirées à la défense par suite de la Commission Glassco afin de veiller à ce qu'il y ait... et ce n'est pas un modèle qui nous a vraiment bien servis.

Si nous revenons à ce que disait M. Latham au sujet de la capacité de combat et à ce que font bon nombre de nos alliés, nous constatons qu'ils adoptent un modèle de reddition de comptes unique en disant: « Vous êtes aux commandes ». C'est habituellement consacré aux services. La rapidité et les besoins en matière de guerre sont liés à l'innovation des systèmes, d'une version et d'une semaine à l'autre. On a commencé à les réintégrer aux services afin de s'assurer d'avoir ce concept.

Personnellement, je n'aime pas cette séparation. Dans un monde idéal selon moi, je préférerais que le dossier revienne aux militaires, ou du moins directement au ministère de la Défense nationale, et qu'on leur donne les pouvoirs nécessaires.

**James Bezan:** Je comprends.

Monsieur Latham, qu'en dites-vous?

● (1215)

**Andrew Latham:** Il serait difficile de ne pas être d'accord avec M. Shimooka sur ce point en particulier. En fait, je suis entièrement d'accord avec lui.

C'est tout ce que je dirai.

**James Bezan:** Merci.

Si nous nommions simplement le ministre de la Défense nationale responsable de l'Agence de l'investissement pour la défense et du contrôle de la Loi sur la production de défense, nous nous en sortirions beaucoup mieux. C'est exact?

**Richard Shimooka:** Au Royaume-Uni, il y a un ministre associé qui a cette responsabilité dans le cadre de cette structure. Je peux comprendre, mais personnellement, je...

**James Bezan:** Nous n'avons pas besoin de créer une nouvelle agence pour faire tout cela...

**Richard Shimooka:** Exactement... oui.

**James Bezan:** ... ou créer un autre palier de bureaucratie et une autre institution.

Le projet de loi C-40 prévoit un certain nombre de motifs d'exemption, dont la sécurité économique. Est-ce que cela ouvre la porte à l'utilisation abusive des fonds de la défense pour stabiliser l'économie plutôt que d'agir dans l'intérêt de la sécurité nationale et de la défense nationale? Pour poursuivre sur cette lancée, par exemple, il est également prévu dans la loi que l'Agence de l'investissement pour la défense peut construire des logements non militaires sur des terres fédérales. Est-ce que cela permet d'accomplir un projet et un programme différents pour le gouvernement du Canada qui n'a rien à voir avec la défense nationale?

Je vais commencer par vous, monsieur Williams, pour ce qui est de savoir si cela ouvre la porte à l'ingérence politique. Est-ce que ce sont de bons exemples de la façon dont...

**Alan Williams:** Comme je l'ai dit, l'Accord de libre-échange canadien, l'ALEC, prévoit un certain nombre d'exceptions. Je pense qu'elles sont suffisantes. Je m'inquiète de ce genre de terminologie seulement parce que si j'étais au gouvernement, au sein de la bureaucratie, je pense qu'elle pourrait être mal utilisée ou mal appliquée.

Comme nous l'avons tous dit, en tant que sous-ministre adjoint du matériel, mon objectif était d'obtenir ce qu'il y a de mieux pour nos militaires. Les retombées industrielles étaient importantes, et il était prévu que nous pouvions nous assurer qu'il y en ait, mais pas au détriment de l'obtention du meilleur produit. C'est ma position.

Comme beaucoup d'entre nous l'ont dit, je ne sais pas exactement comment ces mots peuvent être interprétés pour mettre peut-être l'accent au mauvais endroit. Je ne veux pas que cela se produise. Je pense qu'aucun d'entre nous ne veut que cela se produise. C'est le risque. C'est pourquoi je crains ces... En tant que société d'État, l'agence a la possibilité de contourner la rigueur d'un concours plus facilement qu'autrement, et c'est peut-être, malheureusement, la raison pour laquelle elle a été créée de cette façon.

**Le président:** Merci, monsieur Williams et monsieur Bezan.

Vous avez maintenant la parole, monsieur Earle, pour cinq minutes.

**Philip Earle (Labrador, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Je remercie les témoins. Je vous remercie de votre participation.

Je vais commencer par avouer un parti pris. J'ai fait beaucoup d'affaires avec la Société canadienne des postes, la Corporation commerciale canadienne, les secteurs de l'aérospatiale et de la défense.

Je veux concentrer mes questions sur l'approvisionnement, par rapport au projet de loi, sans aucun doute, mais... Vous avez dit plus tôt, monsieur Williams, que « l'approvisionnement est un art et non une science ». Je ne suis pas d'accord. Je suis d'accord avec vous pour dire que c'est un art, mais c'est aussi une science lorsqu'il s'agit des moyennes de pondération, et j'aimerais revenir là-dessus.

Monsieur Williams, avez-vous déjà été assis dans une salle d'appel d'offres?

**Alan Williams:** Oui.

**Philip Earle:** Dans une salle d'appel d'offres — vous entendez peut-être autre chose en raison de mon accent de Terre-Neuve-et-Labrador — avez-vous consacré plus de temps aux lacunes de la demande d'expression d'intérêt, la DEI, ou de la demande de propositions, la DP, qui ont permis à un soumissionnaire de présenter une soumission conforme et de remporter la soumission par rapport aux exigences et à la demande précisées dans la DP?

**Alan Williams:** Non, parce que ce n'est pas ainsi que le système fonctionne. L'établissement de l'énoncé des besoins est une fonction militaire. Il est soumis à un processus très rigoureux au sein du ministère de la Défense nationale, et tous les intervenants, y compris le vice-chef, y participent.

En tant que sous-ministre adjoint du matériel, j'intervenais également. Il ne s'agissait pas de contester les exigences, mais je devais m'assurer que ces exigences dépendaient de la disponibilité sur le marché.

**Philip Earle:** D'accord. Merci.

Je ne dois pas perdre de vue que je suis membre du Comité et que vous êtes le témoin, mais comme j'ai fait partie de nombreuses équipes d'appel d'offres dans ce domaine, je dirais que beaucoup de temps et d'attention sont consacrés aux lacunes de la DP.

Si nous convenons que le projet de loi C-40 est nécessaire parce que le processus actuel ne fonctionne tout simplement pas aux yeux des fournisseurs et que nous n'avons jamais été en mesure d'aller assez vite pour répondre aux besoins de nos femmes et de nos hommes en uniforme, êtes-vous d'accord avec moi pour dire que nous devrions améliorer le processus d'approvisionnement afin de mettre l'accent sur l'approvisionnement plutôt que sur une demande de propositions qui peut comporter des lacunes et qui est très inefficace sur le plan de la rapidité d'approvisionnement?

● (1220)

**Alan Williams:** Je ne suis pas d'accord avec votre prémisse, pour commencer, et je dirais, comme je l'ai prouvé, que le processus peut aller beaucoup plus vite si les obligations redditionnelles sont claires et si des mesures du rendement sont en place. Je ne pense pas que ce projet de loi change quoi que ce soit à cela d'une façon ou d'une autre.

**Philip Earle:** Les prolongations de la DP n'existent donc pas. N'existent-elles pas?

**Alan Williams:** Bien sûr.

**Philip Earle:** Pourquoi seraient-elles nécessaires?

**Alan Williams:** Pour plusieurs raisons... Il se peut que vous lanciez une demande de propositions, en faisant preuve de diligence raisonnable, et que vous constatiez que l'énoncé des besoins a été modifié. Ce pourrait être à cause du temps...

**Philip Earle:** Est-ce que cela contribue à la livraison en temps opportun de marchandises pour nos militaires?

**Alan Williams:** Pouvez-vous répéter? Je suis désolé.

**Philip Earle:** Les prolongations de DP contribuent-elles à accroître l'efficacité...

**Alan Williams:** Oui, bien sûr...

**Philip Earle:** Cela accroît l'efficacité...

**Alan Williams:** L'inefficacité...

Absolument.

**Philip Earle:** D'accord. Merci.

Ma prochaine question s'adresse à M. Latham en ligne.

Monsieur le président, je ne sais pas combien de temps il me reste...

**Le président:** Il vous reste du temps.

**Philip Earle:** Merci.

Encore une fois, je veux parler de l'approvisionnement et des préavis d'approvisionnement, de l'achat d'articles par opposition à l'achat de services. Ici, ce matin, on a beaucoup parlé de l'achat d'articles par rapport à l'achat de services.

Quand je pense à des articles, je pense à des quantités fixes et à des commandes variables. Le mécanisme actuel pour faire ces achats consiste à présenter des demandes de modification de contrat, ce qui alourdit selon moi les coûts d'approvisionnement.

Dans ce contexte, pouvez-vous me dire comment nous pouvons obtenir avec certitude le meilleur rapport qualité-prix pour les Forces armées canadiennes?

**Andrew Latham:** En général, je suis en faveur d'une concurrence ouverte. Je pense que la prolongation de la DP ne fait qu'ajouter... Il y a des intérêts divergents en jeu.

Ce que je sais, cependant, c'est qu'il devrait y avoir une certaine souplesse dans le système, parce que le monde et le champ de bataille peuvent changer très rapidement. Si les Ukrainiens avaient pris 10 ans pour déployer et mettre au point des drones ou ces systèmes, les structures dont vous parlez à l'appui de cela, ils auraient perdu la guerre.

La souplesse est importante, mais en règle générale, qu'il s'agisse de services ou de biens, une concurrence ouverte et transparente — autant que cela est possible dans le domaine de la défense — doit être privilégiée par opposition à un processus qui est un peu plus opaque et qui manque de transparence...

**Philip Earle:** Dans les 30 secondes qu'il me reste — je vous prie de m'excuser de vous interrompre —, considérez-vous que le processus que nous avons utilisé par le passé est assez souple pour nous mener là où nous devons être?

**Andrew Latham:** Non, je ne le pense pas.

**Philip Earle:** Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci.

Monsieur Barsalou-Duval, vous avez la parole pour deux minutes et demie.

[*Français*]

**Xavier Barsalou-Duval:** Merci, monsieur le président.

Je vais continuer la discussion sur la question de la concurrence et de la transparence en matière d'approvisionnement, ainsi que sur les enjeux qui pourraient découler de l'adoption du projet de loi C-40 et de la vision du gouvernement actuel.

Nous avons aussi appris que le Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement n'aurait pas l'autorité nécessaire en ce qui a trait aux décisions qui seraient prises et au travail qui serait fait par l'Agence de l'investissement pour la défense.

D'une part, dans quelle mesure est-ce une préoccupation pour vous? D'autre part, si ce n'est pas l'ombudsman de l'approvisionnement qui a cette autorité, qui devrait l'avoir? À mon sens, il faut des recours pour les entreprises qui seraient lésées. Pensez-vous également qu'il devrait y avoir cette possibilité de recours?

Ma question est très large, mais je pense qu'elle est assez claire quand même.

Je vais commencer par M. Williams. Si d'autres veulent intervenir par la suite, je n'y vois pas de problème.

[*Traduction*]

**Alan Williams:** Avec plaisir.

Vous avez raison. La compétence de l'ombudsman est essentiellement en deçà du seuil énoncé dans l'Accord de libre-échange canadien. Je pense que c'est environ 30 000 $ pour les biens et 130 000 $ ou quelque chose du genre pour les services. De plus, il ne peut que faire des recommandations. Il ne peut rien ordonner. Est-ce un problème? Je ne le crois pas.

Comme je l'ai dit, il y a tellement d'éléments de surveillance à l'heure actuelle qui devraient permettre à l'organisation de rester sur la bonne voie si on les applique. Je soutiens que nous avons besoin de mesures du rendement. Nous ne les avons pas à l'heure actuelle. Cela aiderait énormément les membres ici présents, ainsi que le public, à surveiller le rendement, et c'est ce que l'on veut.

Même sans cela, ces comités exercent une surveillance. Il y a la vérificatrice générale, qui peut faire des examens. Il y a les médias qui se penchent sur la question. Il y a des sociétés. Soit dit en passant, et nous en avons déjà parlé, si une entreprise estime qu'elle a été mal conseillée ou qu'elle n'a pas été bien traitée, elle peut s'adresser au Tribunal canadien du commerce extérieur ou aux tribunaux fédéraux. Il y a donc suffisamment de mécanismes...

● (1225)

[*Français*]

**Xavier Barsalou-Duval:** Je vous interromps, car je n'ai pas beaucoup de temps et je voudrais laisser la chance à vos deux collègues de répondre aussi.

Commençons par vous, madame Harty.

[*Traduction*]

**Siobhan Harty:** Je suis d'accord avec ce qui a été dit. Il y a beaucoup de surveillance.

[*Français*]

**Xavier Barsalou-Duval:** Qu'en est-il de vous, monsieur Shimooka?

[*Traduction*]

**Richard Shimooka:** Je pense que l'une des plus grandes lacunes de notre système, sans vouloir manquer de respect à cette instance, est mise en lumière par le fait que d'autres pays — je parlerais ici évidemment des États-Unis, en raison de leur système parlementaire bicaméral avec le Congrès — exercent une surveillance parlementaire ou législative beaucoup plus étroite dans ce domaine.

Je pourrais passer des heures à parler du fonctionnement de leurs systèmes, mais ils ont un très grand nombre d'employés, qui peuvent être des anciens combattants, qui travaillent pour eux depuis des années et qui peuvent vraiment approfondir un projet et dire: « Écoutez, vos coûts ont augmenté de 20 000 $, mais vous nous avez facturé tant. » Ils peuvent avoir ce genre de perspective pour comprendre pourquoi cela se produit, ce qui peut être fait et pourquoi les choses vont dans cette direction.

C'est une faiblesse de notre système. Je pense que cela s'applique à un éventail de questions beaucoup plus vaste que ce dont nous parlons ici, mais c'est un domaine qui, j'aimerais bien — et j'imagine vraiment qu'il pourrait l'être —, pourrait être à l'avant-garde de la création d'une meilleure société civile pour la défense canadienne capable de comprendre ces enjeux, d'assurer une meilleure surveillance et d'éclairer tous ces aspects. Malheureusement, cette instance n'a tout simplement pas les moyens de le faire, et c'est l'un de mes plus grands regrets.

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

Merci, monsieur Barsalou-Duval.

Madame Gallant, vous avez la parole pour cinq minutes.

**Cheryl Gallant:** Monsieur le président, il a été question à plusieurs reprises des retombées industrielles et technologiques, les RIT, et je crois comprendre qu'elles viennent s'ajouter au coût de l'approvisionnement. Étant donné qu'il est convenu que l'approvisionnement en matière de défense doit fournir aux soldats les capacités dont ils ont besoin en quantité suffisante et à des niveaux durables, et compte tenu du fait que le premier ministre a vanté toutes les retombées industrielles et a parlé ad nauseam de l'achat de sous-marins auprès de TKMS, pensez-vous que les coûts des RIT ont joué un rôle dans la réduction du nombre de sous-marins en commande, qui a été ramené de 12 à seulement huit?

**Richard Shimooka:** Je ne le sais pas parce que je n'ai pas vu les soumissions. Je pense que cela a peut-être à voir avec le calendrier de livraison des sous-marins au Canada, parce qu'il s'agit de la grande ouverture d'une chaîne de production. Je ne pense pas que ce soit nécessairement le cas, mais je ne peux pas vous donner une réponse définitive parce qu'il y a tellement de variables en jeu.

**Cheryl Gallant:** Monsieur Williams, vous avez dit que les RIT ont leur place dans le processus. Est-ce bien cela?

**Alan Williams:** Elles ont leur place.

Permettez-moi d'apporter une précision: auparavant, on parlait de retombées industrielles et régionales, et non pas de retombées industrielles et technologiques. Il ne s'agit pas seulement d'un changement de nom, mais d'une incidence claire sur la façon dont on fait des affaires. Il fut un temps où, lorsqu'on lançait une soumission, celle-ci était évaluée en fonction de critères techniques — trouver les bonnes personnes, le bon produit — et du coût pour les contribuables. Le soumissionnaire retenu devait alors avoir présenté un plan économique qui prévoyait les retombées industrielles et régionales qu'Industrie Canada jugeait nécessaires. C'était le critère qui déterminait si l'on avait la note de passage ou non. Cela a toujours fonctionné parce que l'industrie le savait dès le départ.

Le système a changé avec les RIT, en ce sens que les RIT faisaient également partie du processus d'évaluation. On donnait la meilleure note à quelqu'un pour ce qui est des aspects techniques, des coûts et des retombées industrielles et technologiques. Personnellement, cela ne m'a jamais plu parce que cela créait une possibilité supplémentaire de choisir un produit sous-optimal parce que le soumissionnaire allait créer sept emplois de plus dans 10 ans. Je n'ai jamais aimé ça.

Cela dit, je précise cependant que tous les pays du monde ont voix au chapitre sur le plan économique dans ces décisions. On ne peut pas être naïf et penser qu'il n'en est pas ainsi. Les retombées industrielles sont importantes, mais elles ne sont qu'un facteur. D'après ce que nous avons vu, l'accent a trop été mis sur cet aspect, plutôt que sur l'équipement.

**Cheryl Gallant:** Puisque nous passons d'agence à société d'État, le gouvernement peut investir dans ces entreprises par l'entremise de la société d'État. Puisque l'État investit dans des sociétés du secteur de la défense susceptibles de soumissionner pour des contrats attribués par cette dernière, comment la société d'État permettra-t-elle d'éviter les conflits d'intérêts?

Selon vous, quelles dispositions sont prévues pour empêcher le gouvernement de privilégier les offres émanant d'entreprises dans lesquelles il a déjà investi?

● (1230)

**Richard Shimooka:** Si l'on posait la même question au Royaume-Uni ou, plus précisément, en France, on répondrait que le débat n'a même pas lieu d'être, puisque ces pays possèdent déjà leurs propres acteurs industriels. On dirait plutôt: « Nous devons investir pour nous assurer de développer nos capacités nationales. » La France, par exemple, est actionnaire de Dassault à hauteur d'environ la moitié et détient des participations dans d'autres sociétés clés.

Cela dit, il y a un risque, non pas au sens où… Est-ce que nous en avons vraiment pour notre argent? Cet investissement va-t-il réellement nous permettre d'acquérir les capacités nécessaires?

L'histoire du Canada offre des exemples éloquents. Victory Aircraft, liée à Canadair, a dû faire l'objet d'un renflouement avant d'être vendue. Elle a ensuite poursuivi ses activités et s'est hissée parmi les constructeurs aéronautiques les plus prospères. Ce précédent s'applique tout à fait à notre situation.

Actuellement, nous traversons une période politique où nous réalisons des investissements, à l'instar des États-Unis dans Intel et d'autres entreprises du secteur. J'ignore si cela se poursuivra au cours des deux prochaines années ni si cela a du sens, mais je ne crois pas que ce soit un modèle efficace. En réalité, je ne sais même pas quels objectifs le gouvernement cherche à atteindre ni si cette approche y mènera.

**Cheryl Gallant:** Monsieur Williams.

**Alan Williams:** Je voudrais soulever un point en lien avec votre question.

Ma grande crainte, à la lumière de mon expérience en approvisionnement de défense, c'est de ne plus pouvoir choisir le meilleur produit lors d'un appel d'offres. Je refuse d'être contraint d'acheter un matériel de qualité inférieure parce que le gouvernement a investi dans le secteur, ni un produit non conforme au seul motif qu'il est canadien. Que le gouvernement investisse dans notre industrie de la défense pour qu'elle rivalise avec les meilleures au monde et la rende compétitive, je n'y vois aucun inconvénient. Ce que je redoute, en revanche, c'est d'être forcé d'acheter pour créer 70 000 emplois supplémentaires uniquement parce qu'il s'agit d'une entreprise canadienne. C'est là, selon moi, un risque énorme.

**Cheryl Gallant:** Existe-t-il des mesures de protection?

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

Madame Gallant, votre temps est écoulé.

**James Bezan:** D'après son chronomètre, il lui restait trois secondes.

**Le président:** Trois secondes? Je suis désolé.

**Cheryl Gallant:** Existe-t-il des mesures de sécurité?

**Alan Williams:** Non… sauf en ce qui concerne l'ouverture, l'équité et la transparence.

**Le président:** Nous allons passer à Mme Romanado.

C'est à vous de prendre la parole pendant cinq minutes, s'il vous plaît.

**Sherry Romanado (Longueuil—Charles-LeMoyne—Greenfield Park, Lib.):** Par votre intermédiaire, je tiens à remercier les témoins d'être présents.

Je ne siégeais pas à ce comité lors de la législature précédente, mais je sais qu'une étude y avait été menée et que certains d'entre vous y avaient témoigné. J'ai pris connaissance du rapport, de la réponse du gouvernement et des rapports complémentaires. Si l'on compare notre réalité d'aujourd'hui à celle de 2024, au moment de cette étude, force est de constater que le contexte a profondément changé sur le plan des menaces, de la géopolitique et de la conjoncture générale.

Les Canadiens voient désormais autrement l'importance d'investir dans la défense et dans nos capacités. Que ce soit une priorité ne fait aucun doute, et le premier ministre l'a d'ailleurs affirmé sans ambiguïté. Je lui en sais gré: ayant des enfants qui servent au sein des Forces armées canadiennes, je tiens à qu'ils aient tout ce qu'il leur faut, au moment où il le leur faut. Pour moi, c'est prioritaire.

Pour ce qui est du projet de loi C-40 et des améliorations qu'il propose, nous pouvons convenir que le système, dans sa forme actuelle, fonctionnait en deçà de son potentiel et appelait manifestement des améliorations. Il ne devrait pas falloir des décennies pour acheminer le matériel à ceux qui en ont besoin.

Je comprends que la définition des besoins en matière de capacités relève toujours des Forces armées canadiennes, que l'on s'oriente vers la création d'un poste de ministre délégué chargé de l'approvisionnement en matière de défense — qui sera, en dernier ressort, responsable d'obtenir ce dont nous avons besoin et d'assurer la liaison avec la société d'État. Fort bien, mais je ne crois pas pour autant qu'il faille inscrire dans la loi une obligation de contrôle de gestion. Je n'ai jamais vu une loi exiger qu'un tel ministre dispose d'indicateurs de performance. Je doute que cela figure vraiment dans la loi, mais je suis d'accord: nous en avons besoin.

Nous pouvons examiner cet aspect sous l'angle du conseil d'administration. J'estime que sa composition constituait aussi un signal d'alerte, puisqu'il ne comptait que deux membres n'appartenant pas à la fonction publique.

J'estime que la surveillance est suffisante, qu'il s'agisse de voir ce comité convoquer le ministre délégué ou le ministre pour qu'ils viennent faire le point sur l'avancement des dossiers. De toute façon, ce suivi existe déjà.

Voici quelques-unes des questions que je me pose… Je vais commencer par Mme Harty. En ce qui concerne le projet de loi C-40, pensez-vous que, vu ce partage des rôles entre deux ministres, il faudrait retoucher légèrement le texte de loi pour préciser sans équivoque qu'il incombe en dernier ressort au ministre délégué chargé des approvisionnements en matière de défense de veiller à ce que les livraisons aux Forces armées canadiennes respectent les délais?

● (1235)

**Siobhan Harty:** Je doute qu'il soit possible d'inscrire cela dans la loi, pour certaines des raisons déjà évoquées. Vous soulevez un aspect intéressant sur le plan des politiques et de la responsabilité, qui mérite d'être examiné par le Comité, mais je resterais prudente. C'est là mon avis personnel. Cela pourrait s'avérer compliqué.

Je m'inspirerais de ce qui existe dans d'autres lois. Nous fonctionnons selon le régime de Westminster: ce cadre est déjà en place. Comme vous l'avez souligné, on peut déjà convoquer le ministre, cette latitude existe. Si vous consultiez d'autres textes législatifs issus de divers domaines, je doute que vous y trouviez une disposition aussi explicite.

**Sherry Romanado:** Ce n'est pas parce qu'une mesure ne figure pas explicitement dans la loi qu'elle ne peut pas être mise en œuvre au moyen de procédures opérationnelles normalisées. Par exemple, le premier ministre pourrait très bien demander à ce ministre d'examiner ces livrables et lui dire: « voici ce que l'on attend de vous. »

Ce n'est pas parce qu'une disposition ne figure pas dans la loi qu'elle ne s'y retrouvera pas un jour. Est-ce exact?

**Siobhan Harty:** C'est exact. Au cours des législatures précédentes, le recours aux lettres de mandat permettait de préciser clairement les attentes du premier ministre envers un ministre, et vous pouviez, en qualité de parlementaires et membres de comités, vous en servir pour orienter vos échanges avec les ministres en comité. On pourrait mettre en place un mécanisme semblable.

**Sherry Romanado:** Ma question suivante porte sur la capacité de l'Agence de l'investissement pour la défense à réaliser des investissements. Il s'agit là d'une approche inédite. Nous n'avons jamais rien fait de tel auparavant. Il me semble que la société d'État devrait avoir la capacité d'investir.

Nous avons entendu le lieutenant-général Maisonneuve et le lieutenant-général Rouleau — pardon, j'ai oublié le nom de l'autre — qui disaient qu'il est important d'aider les petites et moyennes entreprises de la chaîne d'approvisionnement à augmenter leur cadence. Nous voulons pouvoir acheter auprès de fournisseurs canadiens. Nous voulons pouvoir commander en temps réel pour avoir ce qu'il nous faut, mais ces entreprises ont besoin d'aide pour accroître leur production.

Si nous disposions d'innovations et de technologies de pointe, cela permettrait-il à la société d'État d'y investir afin de les aider à prendre de l'expansion? S'agit-il là d'un autre moyen pour elle de contribuer au financement de ce potentiel canadien?

**Siobhan Harty:** La Loi sur la production de défense vise la production et la capacité d'avoir des ressources opérationnelles prêtes à être déployées. C'était sa vocation de départ, et elle reste pertinente aujourd'hui. Dans la loi actuelle, le ministre n'avait pas vraiment beaucoup de leviers financiers. Avec la création de l'Agence de l'investissement pour la défense, le gouvernement a jugé logique de réfléchir à ce à quoi pourrait ressembler une boîte à outils financière. On le constate autant dans les modifications à la Loi sur la production de défense que dans le texte législatif sur l'Agence, alors tout converge vers ça.

Il existe plusieurs mécanismes de contrôle à cet égard. Vous remarquerez que le ministre des Finances doit être consulté. Sur le plan des politiques, il reste probablement encore du travail à faire, tant pour définir les orientations que pour énoncer des règlements, afin de préciser concrètement ce à quoi cela ressemblerait.

Le gouvernement prend des participations dans des entreprises. Nous avons vu récemment que le gouvernement avait pris une participation dans Cohere, ce qui montre que c'est possible.

Ce gouvernement prend conscience que cela pourrait être un choix d'orientation permettant au Canada d'atteindre le potentiel que le premier ministre entrevoit pour notre pays. Il en a certainement les moyens. Il mettra l'accent sur la stratégie industrielle de défense et les capacités souveraines. Il faudra donc cerner les lacunes dans ce secteur et voir si l'Agence de l'investissement pour la défense pourrait y jouer un rôle.

J'ajouterais également que nous voyons beaucoup de changements en ce qui a trait à l'arrivée de capitaux privés dans ce secteur. Ce n'était certainement pas le cas quand vous avez mené votre étude en 2024. C'est donc un changement radical. On peut envisager de passer à la fois par l'Agence de l'investissement pour la défense et par le secteur privé, et réfléchir à la façon dont ces deux leviers peuvent se compléter pour bâtir un secteur industriel de la défense plus solide.

● (1240)

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

Merci, madame Romanado.

Monsieur Bezan, c'est à nouveau à vous de prendre la parole pendant cinq minutes.

**James Bezan:** Merci, monsieur le président.

Nous avons vu qu'il peut arriver que l'État doive détenir des actions ou des entreprises au service de la production de défense. Comme ce projet de loi touche aussi à la sécurité économique, prenons un exemple théorique.

L'industrie automobile est en train de s'effondrer et il est dans l'intérêt économique du pays de la stabiliser: nationaliser nos grands constructeurs devient donc une priorité. Serait-ce là un usage approprié de l'Agence de l'investissement pour la défense et de la Loi sur la production de défense?

Monsieur Richard Shimooka.

**Richard Shimooka:** J'avais les cheveux foncés en 2008...

C'est un outil qu'il faudrait utiliser dans des situations extrêmes.

**James Bezan:** Faites-vous appel à l'Agence de l'investissement pour la défense ou bien…

**Richard Shimooka:** Vous parlez du secteur automobile ou du secteur de la défense?

**James Bezan:** Je parle du secteur automobile.

**Richard Shimooka:** C'est sans doute un peu exagéré.

Je voudrais revenir sur un point évoqué tout à l'heure au sujet de l'investissement dans les petites et moyennes entreprises. Il existe tellement d'outils qui...

**James Bezan:** Je reviendrai vers vous à ce sujet. Je souhaite recueillir l'avis de tout le monde à cette question.

Monsieur Williams.

**Alan Williams:** Je ne suis pas spécialiste de la question, mais j'imagine que l'Agence de l'investissement pour la défense a été créée pour que les militaires reçoivent l'équipement dont ils ont besoin. C'est la priorité absolue, et elle devrait investir pour contribuer à l'atteinte de cet objectif.

**James Bezan:** Merci.

Madame Harty.

**Siobhan Harty:** J'ai deux remarques. Je dirais que le ministre de l'Industrie dispose de ces outils. La deuxième…

**James Bezan:** Pourquoi ce point figure-t-il dans le projet de loi C-40? Pourquoi la sécurité économique est-elle abordée dans ce débat?

**Siobhan Harty:** Cela tient au lien entre sécurité économique et sécurité nationale. On le voit bien dans la récente déclaration du gouvernement. C'est aussi le cas chez nos alliés.

Mon deuxième point consiste simplement à rappeler la mission de l'Agence de l'investissement pour la défense. Elle doit définir le cadre dans lequel la société exercera les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi.

**James Bezan:** Monsieur Latham.

**Andrew Latham:** Absolument pas. La sécurité économique et la sécurité nationale sont deux réalités foncièrement différentes. Elles devraient avoir des outils d'intervention distincts. Les compromis qu'il faudrait faire... On investirait dans la relance du secteur automobile au détriment de quoi? On ne pourrait pas investir directement dans la Défense nationale? C'est aller droit au désastre.

La clarté du mandat, la clarté des responsabilités et la clarté des concepts doivent être le point de départ. Entretenir la confusion entre la sécurité économique, qui peut englober à peu près n'importe quoi, et la sécurité nationale, dont la définition peut être élargie, mais qui a un sens précis, est à mon avis une grave erreur.

Non, je n'utiliserais pas l'Agence de l'investissement pour la défense pour investir dans un secteur automobile en difficulté.

**James Bezan:** Excellent. Je suis content de l'entendre.

Nous avons évoqué tout à l'heure la question de l'expertise, qu'elle vienne du conseil d'administration ou du personnel. En fin de compte, l'utilisateur final, le client, ce sont les Forces armées canadiennes. Elles doivent avoir un énoncé des besoins qui ne soit pas simplement ébauché, mais bien mûri.

Prenons le cas du GlobalEye en particulier. D'après les rapports et les gens bien informés à qui j'ai parlé, l'Aviation royale canadienne n'a même pas été consultée et a encore moins reçu une ébauche d'énoncé des besoins, avant que cette décision ne soit prise.

D'où vient l'expertise dans ce genre de situation? L'AID a-t-elle ces compétences à l'interne, ou doit-elle encore compter sur les utilisateurs finaux, soit les Forces armées canadiennes et le ministère de la Défense nationale?

C'est M. Williams qui donnera le coup d'envoi.

**Alan Williams:** Je ne fais pas partie de cette organisation, mais j'aurais espéré que l'énoncé des besoins de l'armée soit très clair. Il n'y a aucun doute là-dessus, et l'AID s'est probablement tournée vers les experts du ministère pour aller chercher cette information. C'est pourquoi je suis étonné que le ravitaillement en vol ou la couverture à 360°, qui sont pourtant des exigences évidentes pour tout le monde, ne soient pas prévues pour l'instant dans le modèle suédois.

Je ne sais pas comment passer de A à B de manière ouverte, équitable et transparente, et c'est là ma grande crainte.

**James Bezan:** Dans ce cas, nous savons qu'il y a trois entreprises au total. Il faut d'abord établir un énoncé des besoins, puis lancer un appel d'offres pour déterminer quelle est vraiment la meilleure option.

**Alan Williams:** À mon avis... exactement.

● (1245)

**James Bezan:** D'accord.

Ai-je encore une minute?

**Le président:** Il ne vous reste plus que deux secondes, mais je reviendrai vers vous.

Nous passons maintenant à M. Watchorn.

Vous disposez de cinq minutes maximum.

**Tim Watchorn (Les Pays-d'en-Haut, Lib.):** Merci, monsieur le président. Merci à M. Bezan de m'avoir cédé ses deux secondes. Je vais en profiter.

Monsieur Shimooka, je voulais vous laisser finir. Vous alliez parler des PME et de la possibilité d'y investir, et la société d'État peut très bien faire ce genre d'investissement.

**Richard Shimooka:** Nous avons beaucoup d'outils qui ne sont nullement exploités à leur plein potentiel. Le plafond de 25 millions de dollars sur les idées, c'est de la petite monnaie pour bien des entreprises. Cela peut suffire si le projet est peu complexe sur le plan technologique et que le niveau de maturité technologique est de trois, quatre ou cinq, mais si l'on doit, par exemple, assembler dès maintenant un prototype qui coûtera 200 millions de dollars pour les essais et qui ne sera peut-être pas acheté, cela ne suffira pas.

Au fond, ce sont des mesures concrètes qu'on pourrait appliquer dès maintenant, sans toucher à ces autres outils qui ne devraient servir qu'en cas d'urgence.

**Tim Watchorn:** Ne pensez-vous pas que le fonds d'un milliard de dollars dont nous disposons auprès de la société d'État pourrait justement servir à cela, c'est-à-dire à soutenir les PME?

**Richard Shimooka:** Si les plafonds sont relevés — et c'est bien le cas —, ça pourrait être une possibilité. Je crois qu'ils le sont, mais il faudrait que... Cela nous ramène à ce que j'ai dit sur l'expertise. Il faut des gens disposant de véritables compétences techniques, capables de mener une bonne évaluation, et cela nous manque vraiment en ce moment.

**Tim Watchorn:** Monsieur Williams, nous avons eu une conversation très intéressante il y a quelques mois. J'ai eu l'occasion de jeter un coup d'œil à votre livre et aux idées que vous y défendez. Je ne vais pas vous poser la question de mémoire, je vais plutôt vous citer.

Je pense que le projet de loi C-31 correspond exactement au modèle que vous avez proposé à la page 81 de votre ouvrage, mais vous l'avez désigné sous un autre nom. Nous l'appelons maintenant l'Agence de l'investissement pour la défense, et vous l'appeliez Approvisionnement militaire Canada, c'est-à-dire *Defence Procurement Canada*, mais au fond, c'est la même chose. Vous aviez écrit à l'époque: « Le pouvoir d'approvisionnement en matière de défense en vertu de la Loi sur la production de défense continue d'être conféré au ministre de TPSGC », puis « les employés d'Approvisionnement militaire Canada exercent le pouvoir d'approvisionnement prévu par Approvisionnement militaire Canada pour le compte et au nom du ministre de TPSGC. »

Nous constatons que cela a fonctionné jusqu'à présent. D'après les retours que nous recevons des entreprises, du secteur industriel et de l'armée, tout ce qui a été mis en œuvre au sein de l'Agence de l'investissement pour la défense depuis sa création au sein du SPAC constitue une avancée positive. Je pense que toutes les personnes présentes autour de cette table souhaitent fournir à nos forces armées le matériel dont elles ont besoin le plus rapidement possible et, comme vous l'avez très bien dit, doter nos militaires du meilleur équipement possible.

Je dirais que la société d'État va encore plus loin, parce qu'à mon avis, elle donne au nouveau ministre délégué à la Défense la souplesse voulue pour avancer plus vite. J'aimerais savoir ce que chacun pense de l'option société d'État par rapport à une structure interne. Je crois que la société d'État est le meilleur choix.

Madame Harty, qu'en pensez-vous? Nous passerons ensuite à…

**Siobhan Harty:** J'ai dit tout à l'heure que cela dépendait de l'objectif visé. Vous vous êtes fixé comme objectif d'obtenir rapidement le matériel. La société d'État offre davantage de souplesse qu'un ministère.

Ce n'est pas sans raison que le gouvernement met en place des structures comme les sociétés d'État ou les organismes indépendants. Il ne s'agit pas uniquement d'une question de rapidité. Il ne s'agit pas seulement de dispositions à vocation commerciale. Cela peut également être une question d'indépendance ou tenir à d'autres facteurs. C'est un choix. Si un pays décide que c'est la meilleure méthode d'approvisionnement, alors c'est ce modèle qui s'impose.

On a posé tout à l'heure une question sur ce que font nos alliés, et je crois que la plupart font à peu près la même chose. Ces structures sont rarement intégrées au ministère de la Défense ou au département de la Défense. C'est généralement une entité qui peut relever du portefeuille de la Défense, mais qui possède un autre profil de compétences et qui reste donc distincte.

**Tim Watchorn:** Merci.

Monsieur Williams, c'est à vous.

**Alan Williams:** La grande différence, bien sûr, c'est que dans ce modèle, un seul ministre est pleinement imputable. Ce n'est pas le cas aujourd'hui, alors que la responsabilité reste partagée entre trois ministres. C'est là tout le problème de ce qui nous occupe en ce moment.

Cela dit, accorder à une société d'État davantage de souplesse en matière de prêts, d'avances et d'assurances est tout à fait souhaitable. Je suis favorable à cette mesure, mais pas au risque de miner l'imputabilité. Je ne vois pas pourquoi on ne pourrait pas concilier les deux.

**Tim Watchorn:** D'accord.

Monsieur Shimooka, je vais vous poser la même question.

**Richard Shimooka:** Je ne sais pas si cela a vraiment tant d'importance. Je sais que cela peut paraître... disons surprenant. Pour l'instant, comme le premier ministre en fait un enjeu majeur, il y aura du mouvement, comme je l'ai déjà dit.

Cela s'est déjà produit par le passé, mais lorsque les priorités changent… Imaginons que l'on se penche sur le poids de la dette ou un sujet similaire et que l'on doive réorienter les dépenses. Le système se rééquilibrera de lui-même. Des procédures seront réintroduites pour garantir l'optimisation des ressources, et cela n'a rien d'anormal.

Cette souplesse pourrait aider. Je crois que ce sera le cas, mais je ne sais pas si elle suffira… D'autres facteurs pèseront davantage, à mon avis, sur la réussite de la démarche.

● (1250)

**Le président:** Je suis désolé, monsieur Watchorn. Merci.

Monsieur Barsalou-Duval, c'est à nouveau à vous.

[*Français*]

**Xavier Barsalou-Duval:** Merci, monsieur le président.

Monsieur Shimooka, dans vos remarques d'ouverture, vous avez souligné que ce n'est pas seulement le modèle ou la structure qui détermine si on est capable de s'approvisionner de façon adéquate et efficace, mais qu'il y a aussi la question de la prévisibilité et de la stabilité, tant pour l'industrie que pour le ministère. Si on ne sait pas où on s'en va, c'est plus difficile d'avancer.

Dans ce contexte, on voit que le projet de loi C-40 prévoit notamment, comme pour toutes les autres sociétés d'État, l'obligation de produire un plan annuel qui est soumis au ministre et un rapport annuel qui est déposé au Parlement. Cependant, quelque chose qui est annuel ne nous amène pas nécessairement dans quelque chose à long terme.

Pensez-vous qu'il serait nécessaire d'avoir davantage de possibilités de planification ou une vision à plus long terme? Est-ce que ça devrait se faire selon un horizon de 5 ans ou de 10 ans, par exemple? Est-ce que ça devrait être quelque chose qui est public et qu'on pourrait surveiller?

[*Traduction*]

**Richard Shimooka:** Penchons-nous un instant sur la situation dans d'autres pays. On y trouve de bons exemples.

Le gouvernement actuel a commencé à s'engager dans cette voie, mais j'ai reçu des commentaires sur la stratégie de sécurité nationale. D'autres pays ont un énoncé très structuré et clair de leur stratégie de sécurité nationale et de leur politique de défense, qui peut ensuite alimenter les plans d'investissement et la stratégie industrielle de défense. Nous avons vu bon nombre de nos alliés élaborer des stratégies industrielles de défense vraiment exhaustives.

Quant à l'argument du professeur Latham, que se passera-t-il en temps de guerre? Quelles sont les industries à double usage dont nous allons tirer ou réorienter des capacités pour fabriquer des munitions ou développer des moyens de défense? Nous n'en sommes même pas encore là. J'ai fait remarquer, dans un article coécrit il y a à peine quelques jours, que si nous ne pouvons pas désigner la Chine et la Russie comme des menaces...

Il nous faut les moyens d'analyser cette menace et de mettre ces capacités en place. C'est ce qui donne le signal à l'industrie, qui comprend alors que le gouvernement est sérieux, d'investir dans ces volets.

[*Français*]

**Xavier Barsalou-Duval:** Je comprends votre réponse, mais, selon moi, ça ne répond pas totalement à ma question.

Est-ce que ce serait le rôle de l'Agence de l'investissement pour la défense de faire ça ou est-ce que ce serait le rôle d'une autre entité? Est-ce que ce rôle pourrait être exercé de façon bicéphale, c'est-à-dire que deux organisations pourraient proposer des plans en fonction de leurs responsabilités respectives?

Je vois que vous levez la main, monsieur Williams. Je vais vous donner la chance de vous exprimer à ce sujet.

[*Traduction*]

**Alan Williams:** Je n'en ai pas parlé ici, car je me concentre sur le projet de loi C-40, mais quand j'ai comparu devant le Sénat la semaine dernière, j'ai mentionné un autre point essentiel et il répond à votre question. Il faut que le gouvernement produise — de même que l'AID ou tout autre organisme imputable —, un plan d'immobilisations à long terme, approuvé par le Conseil des ministres et entièrement chiffré.

Si nous avions une vision sur 25 ans, selon l'orientation que le gouvernement donne à nos forces armées, et que l'armée précisait chaque année, sur cette même période, quels sont les systèmes, produits et acquisitions qui lui sont nécessaires — avec le coût d'acquisition et le soutien à long terme, qui représente 70 % de la facture —, cela permettrait… Si le Conseil des ministres approuve ce plan — ce ne serait pas gravé dans le marbre, mais la ligne directrice serait assez claire —, le secteur pourrait alors se positionner en fonction des capacités souhaitées par le gouvernement sur un horizon de quatre ans.

Le secteur peut développer cette capacité et se tenir prêt — comme fournisseur principal ou comme sous-traitant — à être présent et à soumissionner avec succès. Si le secteur a cette capacité, c'est tout à son avantage. Il a une idée claire de ce qui s'en vient et il peut investir…

**Le président:** Monsieur Williams, merci.

**Alan Williams:** Merci beaucoup.

**Le président:** Monsieur Kibble, je vais maintenant vous laisser la parole pendant cinq minutes.

**Jeff Kibble:** Merci, monsieur le président.

M. Watchorn a soulevé la question de l'efficacité d'une société d'État en termes très généraux. Ce que nous voulons savoir d'abord et avant tout, c'est si la version proposée dans ce projet de loi est solide. Toutes sortes de défis ont été soulevés, particulièrement sur le plan de l'imputabilité, un sujet qui m'intéresse au premier chef depuis longtemps.

Il a aussi affirmé que la démarche fonctionnait jusqu'à présent, mais on constate que le contrat pour les sous-marins est toujours sans signature et que la flotte visée est désormais ramenée à huit sous-marins. On observe également que le contrat des avions GlobalEye n'est pas signé, et ainsi de suite. Jusqu'ici, on ne peut pas dire que cela fonctionne bien.

Monsieur Williams, vous avez indiqué que le projet de loi C-31 était meilleur. Le projet de loi C-40 est-il encore récupérable? Devrions-nous tenter de le modifier, ou plutôt corriger le projet de loi C-31, qui présente lui aussi des failles? Je commencerai par là.

● (1255)

**Alan Williams:** Permettez-moi simplement de dire quel doit être, selon moi, le résultat de cette démarche: un seul ministre qui assume l'entière responsabilité. Peu m'importe la manière dont vous y parvenez. Vous pouvez abandonner les deux projets de loi et rédiger un texte qui établisse cela de manière absolument claire. En ce qui me concerne, c'est la solution. Comme il s'agit d'une occasion unique, toute autre voie serait franchement regrettable.

**Jeff Kibble:** C'est juste. Merci.

En effet, nous pourrions tout recommencer depuis le début ou essayer de corriger ces projets de loi.

J'aimerais faire un rapide tour de la table. Voici l'occasion pour vous de signaler une faille, puis de nous faire part de vos recommandations pour y remédier.

Je sais ce que vous allez dire, monsieur Williams.

Monsieur Shimooka, commençons par vous: quel est, selon vous, le principal défaut de ce projet de loi et ce qui devrait y être corrigé, que nous choisissions d'amender le projet de loi C-40 ou de repartir de zéro?

**Richard Shimooka:** J'aime bien l'idée d'établir un ensemble de capacités qui serve de modèle à l'industrie, parce que c'est important. Cela nous ramène à la capacité technique au sein du ministère. On peut faire fonctionner n'importe quel système jusqu'à un certain point, mais sans cet élément fondamental, c'est-à-dire les gens capables de le mettre en œuvre... c'est exactement ce qui se passe.

Conserver certains aspects de la flexibilité prévus par le projet de loi C-40 en permettant des approches différentes est une bonne chose. Nous devons pousser cette logique plus loin et encourager cette démarche, en nous appuyant sur des personnes ayant l'expertise technique voulue pour éclairer les décisions. C'est essentiel.

**Jeff Kibble:** Merci.

Nous avons entendu M. Latham suggérer de nous inspirer du modèle ukrainien. Voyez-vous un autre pays dont on devrait s'inspirer? Vous avez indiqué que les États-Unis disposaient d'un système assez solide. Serait-il préférable de combiner ces deux modèles?

**Richard Shimooka:** Oui. On observe actuellement des adaptations de grande envergure aux États-Unis. Je vais vous donner tout de suite un exemple: il existe là-bas un marché dédié aux navires de surface sans pilote de taille moyenne, dont le coût s'élève à 40 millions de dollars. C'est un aspect technique… Le cahier des charges établi pour ces navires de 40 millions de dollars tient sur une seule page.

À mon avis, c'est un niveau d'expertise en gestion qu'on atteindra peut-être dans 5, 10 ou 15 ans, mais pas pour l'instant. C'est dans cette optique qu'il faut réfléchir.

**Jeff Kibble:** Merci.

Madame Harty, quelles sont vos recommandations concernant le plus grand…?

**Siobhan Harty:** Sachez que je m'intéresse surtout à la loi, en marge de ce que j'ai dit au début, et je vous ai apporté des éléments de réponse.

Je recommanderais que votre comité se penche sur la question soulevée par M. Williams. Faut-il désigner un seul responsable ou plusieurs? Je ne vois pas vraiment de bonne raison pour qu'il y en ait plus d'un. C'est d'ailleurs ce qui a été reproché au système actuel.

**Jeff Kibble:** C'est bon de le rappeler.

Allez-y, monsieur Latham.

**Andrew Latham:** Je dirais qu'il faut, à un moment donné au cours du processus, veiller à tenir compte de l'avis des utilisateurs surtout quand on songe à l'évolution de la nature de la guerre. Nous constatons une consommation importante des équipements à 40 millions de dollars l'unité, qui ne peuvent pas être remplacés facilement, contrairement à ceux qui coûtent 40 000 dollars l'unité.

Cela peut vouloir dire que les petites et moyennes entreprises, par exemple, doivent se doter d'une certaine redondance en termes de capacité de production, ce qui peut sembler peu économique jusqu'au moment où il faut remplacer des pièces ou des systèmes très rapidement. C'est un aspect dont une entreprise commerciale ne tiendra pas compte, mais auquel l'utilisateur final, qui connaît bien les réalités du combat dans le monde moderne, sera très sensible.

**Jeff Kibble:** Merci beaucoup.

Je vais poser ma dernière question à M. Williams.

Nous avons parlé des questions de reddition de comptes publique et de dépôt de rapports au Parlement. Nous n'avons pas constaté cela dans les cas de l'AWACS GlobalEye, des sous-marins ni même de Telesat, comme vous l'avez évoqué tout à l'heure.

Le paragraphe 9(2) du projet de loi précise que « La Société se conforme... » — pas qu'elle peut se conformer, mais qu'elle se conforme... — « ... à ce que le ministre ordonne », et qu'en faisant ainsi, elle est « réputée agir au mieux de ses intérêts ».

N'est-ce pas là lui donner trop de pouvoir? Y a-t-il un manque de contrôle? Bien que ce projet de loi ne soit pas encore en vigueur, est-ce cela qui a mené à certaines des décisions prises dans le cas des projets dont nous avons parlé?

Si vous trouvez cela excessif, verriez-vous une meilleure façon de procéder? Ne faudrait-il pas que cet organisme relève du gouverneur en conseil, ce qui exigerait une plus grande reddition de comptes, contrairement à la situation actuelle?

**Alan Williams:** C'est ce qu'on appelle la disposition anti-dérive prévue par la loi.

C'est préoccupant, c'est certain, car personne ici ne sera au courant des directives que le ministre donnera à la société. C'est là le véritable risque. C'est pourquoi j'en reviens au principe de base. Si un seul ministre est responsable, c'est à lui que vous demanderez des comptes, et vous n'aurez pas à craindre que d'autres types de renseignements circulent en sous-main.

**Jeff Kibble:** La mesure précise: « le ministre ordonne », ce qui sous-entend qu'il s'agit d'un seul ministre, mais comment faire intervenir la reddition de comptes là-dedans?

● (1300)

**Le président:** C'est désormais Mme Viviane Lapointe qui va devoir rendre des comptes.

Nous poursuivrons à partir de là.

Désolé, monsieur Kibble.

**Jeff Kibble:** Merci de me tenir comptable de mon temps. Si vous pouviez faire la même chose avec les contrats de défense, ce serait formidable.

**Le président:** Je suis sensible à la gestion du temps.

Madame Lapointe, vous avez la parole.

**Viviane Lapointe:** Merci, monsieur le président.

Monsieur Shimooka, j'ai aimé l'honnêteté avec laquelle vous avez lancé que vous n'aimez ni le projet de loi C-31 ni le projet de loi C-40.

Vous savez quoi? Je vois cela comme un signe et comme un désir sincère et authentique de votre part que des modifications soient éventuellement apportées à la loi, dans la mesure où vous estimez que cela permettrait de l'améliorer. Nous verrons si ce comité parvient à prendre la balle au bond.

Je suis consciente que nous avons beaucoup parlé des PME. Je voudrais savoir ce que vous pensez de l'augmentation récente du nombre de PME et de jeunes entreprises canadiennes dans le secteur de la défense. Force est de constater que nous avons assisté à une forte croissance du nombre de pôles d'innovation à Sudbury. Compte tenu du rôle des PME dans la mise en place d'une chaîne d'approvisionnement nationale plus résiliente et dans la formation de travailleurs qualifiés, en quoi le projet de loi C-40 peut-il contribuer à créer un environnement prévisible susceptible de permettre à ces entreprises de prendre de l'essor?

**Richard Shimooka:** La possibilité de renforcer la collaboration avec les PME est positive, dans une certaine mesure. Cela leur permet d'avoir une idée de la demande, en plus d'avoir une meilleure perspective globale.

L'un des défis auxquels se heurte l'ensemble de notre secteur de la défense, mais surtout les PME, réside dans le fait que les entreprises n'évoluent pas sur un marché unique. En règle générale, elles sont présentes sur deux marchés: au Canada et aux États-Unis, et bon nombre d'entre elles devront opérer une transition majeure. Elles se disent: « Attendez un instant. Ce marché est bien plus vaste », puis elles commencent à s'y intéresser. Une grande partie de leur propriété intellectuelle sera soumise au régime de l'International Traffic in Arms Regulations, l'ITAR, qui est financé par le ministère de la Défense américain. Dans la majorité des cas, ce sera une bonne chose, car elles seront alors en mesure d'accroître leur capacité de production.

Jusqu'à un certain point, dans certains des secteurs identifiables où préserver une réelle capacité souveraine est une préoccupation, cela permettrait — sans pour autant dire que cela se réaliserait — d'assurer la pérennité de ces secteurs, éventuellement grâce à des investissements ou à tout autre moyen.

**Viviane Lapointe:** D'accord.

Comment une société d'État peut-elle contribuer à faire la jonction entre la phase initiale de la recherche et de la montée en production, et le passage à des chaînes de production nationales? On entend beaucoup parler des problèmes associés au concept de traversée du désert. En quoi cette société d'État pourra-t-elle aider...

**Richard Shimooka:** Les sociétés d'État ne sont pas forcément les seules à pouvoir aider. Il existe d'autres organismes publics et partenaires qui en sont capables, qu'il s'agisse de la Banque de développement du Canada ou de n'importe quel autre organisme. La grande question est de savoir si l'on peut coordonner efficacement le processus et créer un véritable écosystème. Ce défi ne concerne pas uniquement le Canada. Aux États-Unis aussi, on parle de la redoutable traversée du désert. C'est la même chose en France et dans d'autres pays.

Il n'est jamais facile de faire face à ce genre de difficulté, d'autant qu'il arrive souvent que les bailleurs de fonds hésitent à investir. En cas d'échec, ils risquent de tout perdre, ce qui reviendrait pour eux à gaspiller des ressources après avoir pris un risque énorme. Les gouvernements ne sont tout simplement pas équipés pour cela. Allons-nous soutenir ce projet, le mener à bien et espérer qu'il se traduise par une réelle capacité opérationnelle? C'est là le défi fondamental auquel vous ne pourrez jamais échapper. Si vous parvenez à coordonner le projet, à le mener à bien et à optimiser les ressources, alors oui, ce sera possible.

**Viviane Lapointe:** Merci.

Madame Harty, l'un des nombreux objectifs du projet de loi C-40 consiste à renforcer la capacité industrielle de défense du Canada, ainsi que ses partenariats internationaux. Un aspect qui a souvent été évoqué au sein de ce Comité — à la lumière des différentes études que nous avons menées — est la nécessité de collaborer étroitement avec nos alliés et de garantir l'interopérabilité des systèmes, entre autres.

En quoi la loi va-t-elle créer ces occasions d'achats conjoints, de production partagée et de coopération industrielle dans le domaine de la défense avec l'OTAN et les pays du G7?

**Siobhan Harty:** Merci. C'est une excellente question.

Ce n'est pas seulement le cas au Canada, car, dans les conférences que je donne à l'étranger, c'est un sujet qui revient régulièrement. Compte tenu des derniers développements au sein de l'Union européenne, c'est un sujet majeur là-bas. Il ne s'agit toutefois pas uniquement d'une question d'approvisionnement. C'est également un enjeu pour les Forces armées canadiennes et le ministère de la Défense nationale qui ont des problèmes d'interopérabilité. Je pense que ces discussions ont de plus en plus cours dans leur domaine également.

S'agissant d'approvisionnement, la question est de savoir s'il sera possible d'arriver aux fins visées? Disposons-nous des règles, de la réglementation et des procédures nécessaires pour y arriver? Je pense que nous avons montré que tel est le cas. Certains éléments existent déjà. De plus, du côté européen, de plus en plus de mécanismes le permettent. On a évoqué le programme SAFE. Il y a également l'Agence de soutien et d'approvisionnement de l'OTAN, entre autres. Les mécanismes nécessaires sont disponibles.

Notre principal défi est celui que pose l'Europe, car on constate que les Européens ont toujours tendance à privilégier leur industrie nationale. Nous connaissons bien les exemples classiques en France et au Royaume-Uni, mais il en est de même en Espagne, ainsi qu'en Allemagne. Tous ces pays investissent dans leur industrie de la défense.

Tous ont le réflexe d'investir dans leur industrie nationale. C'est aujourd'hui un défi avec l'UE: malgré les investissements au niveau européen, les programmes et les mécanismes en place, il est difficile de pénétrer ce marché. Ce sera le plus grand défi du Canada. Il nous faut nouer des partenariats bilatéraux et, si nous voulons aller au-delà, alors nous devrons amener les Européens à collaborer et faire partie des discussions.

● (1305)

**Le président:** Merci, Madame Harty.

Merci, chers collègues. Nous avons eu d'excellents échanges.

Je sais que M. Anderson souhaite poser une question, mais je tiens d'abord à revenir sur ce dont il a été question aujourd'hui. J'ai bien noté que, s'agissant de renforcer nos mesures de défense, ainsi que de consolider les secteurs qui assurent notre défense — les minéraux essentiels, l'acier, l'énergie et les autres secteurs de ce type — et de développer les capacités canadiennes nécessaires à cet effet, notre sécurité nationale dépend fortement de notre souveraineté.

Il s'agit à la fois d'un moyen de défense et d'un enjeu économique, car, sans une économie forte, nous ne pouvons pas assurer notre défense sur un horizon de 25 ans afin de faire ce qui est nécessaire. Ce comité est pleinement conscient de la nécessité de renforcer notre base de défense et d'intensifier ces mesures afin que nous puissions agir avec rapidité, adaptabilité et agilité. Quelqu'un a évoqué le modèle ukrainien comme un exemple à étudier, lequel obéit rarement à un cadre concurrentiel.

Je vous suis reconnaissant pour tout ce que vous avez fait.

Monsieur Anderson, je vais vous accorder la dernière question, comme vous l'avez demandé.

**Scott Anderson:** Monsieur Latham, vous avez parlé du modèle ukrainien. Je suis allé là-bas. Le pays traverse une crise existentielle. Il a été agressé et se débrouille tant bien que mal. À Zaporijia, j'ai vu des adolescents fabriquer artisanalement des filets de camouflage et des bougies de tranchée. Pourriez-vous nous parler de ce que vous savez de ce modèle ukrainien?

**Andrew Latham:** Bien sûr. Je ne l'ai pas étudié en détail, mais je peux dire dans les grandes lignes que l'Ukraine a dû s'adapter très rapidement.

Je suis certain qu'à la veille de cette guerre, le pays disposait d'un système d'approvisionnement qui ressemblait beaucoup à celui de la France, de l'Allemagne ou du Canada. Les Ukrainiens ont pris conscience que la nature de la guerre avait changé, qu'ils n'avaient plus seulement besoin de quelques équipements coûteux, mais d'un grand nombre d'équipements peu onéreux, comme des drones. Il leur fallait également trouver des moyens de les mettre en service, de les faire fonctionner très rapidement. À l'occasion, ils ont dû s'approvisionner sur le marché mondial, en Europe, aux États-Unis et au Canada, mais le plus souvent, ils se sont tournés vers des entreprises artisanales ou des PME, si l'on préfère ce terme.

Plus généralement, ils ont dû s'adapter à un nouveau type de guerre, différent de celui auquel l'OTAN, le Canada et les États-Unis s'étaient préparés au cours du dernier demi-siècle. L'enjeu était vital. Si je devais établir des parallèles, je dirais que nous nous trouvons dans la même situation que les Britanniques en 1938, lorsque Neville Chamberlain s'efforçait, non pas d'apaiser Hitler, mais de gagner du temps pour reconstruire la Royal Air Force et son infrastructure radar afin de se préparer à la nouvelle guerre qui s'annonçait.

C'est un peu la situation dans laquelle nous nous trouvons actuellement. Si nous ne prêtons pas attention à des dimensions comme la consommation de munitions et la pérennité des stocks, si nous n'écoutons pas les opérationnels et les militaires en première ligne qui ont une idée des besoins à venir, et si nous ne réfléchissons pas aux investissements... Il ne s'agit pas simplement de dire « Achetons 10 unités de ceci ou de cela », mais plutôt de commencer par 10 unités en se disant qu'advenant un conflit, nous pourrions en nécessiter 1 000, et qu'il faudra pouvoir accélérer la production. Cela va nécessiter un type d'investissement différent des investissements habituels. Nous devons disposer d'une capacité de production excédentaire, inutilisée pour le moment, dont nous pourrions avoir besoin à l'avenir.

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

Merci pour cette question qui soulève un point important.

Nous venons de découvrir qu'afin d'être prêt en cas de conflit — comme l'est actuellement l'Ukraine —, le Canada doit agir rapidement. Nous devons faire preuve d'agilité. Nous devons mobiliser des ressources et définir les orientations qui nous permettront d'y parvenir. J'aime cette comparaison, car je reconnais que le Canada doit mettre en place ces changements pour prendre une longueur d'avance. Je pense que nous sommes tous d'accord là-dessus.

Avant de clore la séance, je dois régler quelques points d'ordre administratif.

S'accorde-t-on pour fixer au mercredi 18 novembre à midi, au plus tard, le dépôt des mémoires sur l'étude du projet de loi C-40, la Loi visant à renforcer le secteur de la défense du Canada? Nous avons tous nos contraintes, et je tiens simplement à m'assurer que tout le monde est d'accord pour que ces mémoires nous parviennent d'ici le 18 novembre, pour ensuite les utiliser dans le cadre de notre examen.

**Des députés:** D'accord.

**Le président:** Très bien. C'est réglé.

Êtes-vous d'accord pour adopter la nouvelle motion de régie interne concernant les membres associés, qui a été approuvée par les whips?

**Des députés:** D'accord.

**Le président:** C'est bon? Très bien.

Est-on d'accord pour adopter le budget relatif à notre examen du projet de loi C-40?

**Des députés:** D'accord.

● (1310)

**Le président:** Sur ce, mesdames et messieurs, je vous remercie du temps que vous nous avez consacré.

La séance est levée.

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

## PERMISSION DU PRÉSIDENT

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

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

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

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

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

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

## SPEAKER'S PERMISSION

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

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

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

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

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