

**Comité permanent des opérations gouvernementales et des  
prévisions budgétaires – Examen de la SNCN**

**Monsieur le président, mesdames et messieurs les membres du Comité,**

1. Je vous remercie de l'occasion que vous m'offrez aujourd'hui de vous entretenir de la Stratégie nationale de construction navale.
2. Je m'adresse à vous à titre de président de l'Association canadienne des industries marines et de la construction navale, ou l'ACIMCN.
3. La mission de l'ACIMCN est de représenter et de promouvoir l'avancement du secteur de la construction navale et maritime partout au Canada. Nous représentons 80 % de la capacité de production du secteur de la construction navale du Canada.
4. Notre association compte des représentants d'entreprises prospères de toutes les tailles œuvrant dans un vaste éventail de secteurs, partout au Canada.
5. Notre conseil d'administration est donc composé d'administrateurs de tous les grands secteurs d'activités, y compris des partenaires de notre Stratégie nationale de construction navale.
6. Pour ma part, je possède 45 ans d'expérience au sein du secteur canadien de la construction navale. Ayant occupé divers postes de direction dans les secteurs privé et public, j'ai travaillé sur de nombreux contrats pour le gouvernement, puis pour des constructeurs de navires. Comme j'ai pris part à la proposition d'Irving retenue par le gouvernement, je connais de fond en comble la SNACN originale. J'espère pouvoir offrir une perspective unique sur la question au nom de tous les membres de l'ACIMCN.
7. Permettez-moi d'abord de féliciter le Canada pour la clairvoyance et la volonté politique dont il a fait preuve en créant la Stratégie nationale de construction navale. Les quatre piliers d'une stratégie réussie sont la planification, l'exécution, la surveillance et l'adaptation. Il est donc important de reconnaître que l'examen actuel permettra d'améliorer la SNCN.

**Comité permanent des opérations gouvernementales et des  
prévisions budgétaires – Examen de la SNCN**

8. Les projets de la SNCN terminés ou en cours, soutenus par de nombreux membres de l'ACIMCN, profiteront aux Canadiens pendant des décennies.
  
9. Notre SNCN n'est cependant pas parfaite. Bien qu'elle vise principalement à remplacer notre flotte fédérale vieillissante, elle n'a permis de construire que cinq grands navires depuis le lancement du programme de construction des grands navires il y a 12 ans. Dans les années 1980, sur une période semblable, le Canada a construit 15 grands navires.
  
10. La différence est facile à cerner. Nous sommes passés d'un modèle essentiellement commercial, qui favorisait le respect des délais, à une approche qui met l'accent sur le processus, la gouvernance et le contrôle plutôt que sur la livraison de navires. On estime que le coût de gestion de la construction des nouveaux navires pour le gouvernement représentait de 4 à 6 % de la valeur des contrats dans les années 1980. Aujourd'hui, ce taux se situe plutôt autour de 14 à 16 %. Cela signifie que pour remplacer 36 grands navires, le Canada doit prévoir un budget équivalent au remplacement de 40 navires.
  
11. Les Canadiens vivent actuellement une période instable et préoccupante. Nous avons beaucoup de mal à fournir à nos Forces armées et à la Garde côtière canadienne les outils et les capacités dont ils ont besoin.
  
12. Nous devons absolument accélérer la construction des navires afin de lutter contre les menaces croissantes à la souveraineté du Canada et de donner suite à d'autres intérêts cruciaux. Notre SNCN devrait être une solution toute canadienne permettant de relever les défis auxquels nous sommes confrontés. Elle devrait également aider à créer une industrie nationale stable et durable offrant des possibilités d'exportation.
  
13. En cette période de grand besoin, le processus d'approvisionnement du Canada freine l'agilité, l'innovation et l'exécution. Il contribue également à des dépassements de coûts et à des retards de livraison bien connus. En raison du retard accumulé, nous devons effectuer des travaux pour prolonger la vie utile de navires ayant jusqu'à 50 ans.

**Comité permanent des opérations gouvernementales et des  
prévisions budgétaires – Examen de la SNCN**

14. Nous pouvons régler ce problème en mettant en œuvre des solutions pragmatiques et éprouvées reposant sur des pratiques gouvernementales et commerciales exemplaires.
  
15. La Stratégie nationale de construction navale actualisée du Royaume-Uni constitue un excellent exemple concret. Elle vise à construire des navires à prix concurrentiels aujourd'hui tout en créant de futures possibilités d'exportation. Cette approche plus commerciale porte fruit. Le Royaume-Uni est parvenu à concevoir un navire de combat au prix fixe de 336 millions \$ US. Cinq exemplaires de ce navire ont déjà été vendus à des gouvernements étrangers.
  
16. Le Canada peut, et devrait, faire la même chose. Le Canada peut affronter la concurrence, et on constate une demande croissante pour des produits de haute qualité, y compris des navires complets, que la chaîne d'approvisionnement et les constructeurs de navires canadiens peuvent produire. Les renouvellements de flotte d'envergure constituent une possibilité d'exportation pour le Canada. Les autres pays contribuent à la réussite commune de tous les joueurs du secteur, et nous devrions envisager de faire de même.
  
17. Pour ce faire, nous devons notamment réduire la surveillance des projets par le gouvernement et donner un plus grand contrôle, plus de pouvoirs et plus de responsabilités aux entrepreneurs, puisqu'ils sont, après tout, les experts en construction navale et les entités responsables de la livraison des navires.
  
18. Par exemple, l'un de nos membres a récemment décroché un projet d'envergure dont la stratégie d'approvisionnement et l'approche de gestion de projet commerciales prévoyaient le recours à la Société de classification et à un seul surveillant du gouvernement du Canada pour surveiller le rendement du chantier naval. Le projet a été réalisé selon le budget et l'échéancier prévus et a respecté toutes les exigences contractuelles. Bien qu'il ne s'agisse là que d'un seul exemple, celui-ci en dit long sur ce qu'une approche plus commerciale axée sur les normes de l'industrie pourrait permettre de réaliser.

Penchons-nous sur l'étape de conception des navires. Le Canada dispose d'une excellente capacité de conception, y compris une capacité suffisante pour les premières étapes du cycle de conception. Ces premières étapes favorisent

**Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires – Examen de la SNCN**

concrètement l'innovation au sein du secteur canadien de la construction navale. Nous ne devons pas laisser cette capacité stagner en raison des retards des projets. L'approfondissement des compétences canadiennes aux premières étapes de la conception permettra, au fil du temps, de renforcer la capacité et de réduire les coûts aux dernières étapes du processus de conception.

Dans le même ordre d'idées, il est important d'établir et de bloquer les exigences des navires et les caractéristiques de construction le plus tôt possible afin d'éviter de modifier les plans de conception, ce qui se traduit par des retards et des augmentations de coûts.

En ce qui concerne le processus décisionnel relatif à l'établissement des caractéristiques et à la conception, la solution optimale se trouvera toujours à mi-chemin entre les exigences opérationnelles, réglementaires et de rendement du gouvernement et la capacité des chantiers navals à s'approvisionner en matériaux et à construire les navires à un prix concurrentiel et à temps. Il est primordial d'attribuer les contrats de façon à atteindre ces objectifs. La conception d'un navire abordable fera toujours l'objet d'un compromis. Cela ressemble au processus d'achat d'une automobile; lorsque vous vous trouvez chez le concessionnaire, vous posez des questions sur toutes les options offertes. C'est la même chose avec les navires.

19. Le chantier naval qui construira le navire devrait se voir confier le contrat relatif au processus de conception. Autrement, cela allonge le délai de construction, car le chantier naval doit toujours entreprendre un processus de vérification souvent long et évitable pour veiller à ce que le navire puisse bel et bien être construit.

Comme je l'ai mentionné, l'ACIMCN encourage également le blocage des exigences des navires le plus tôt possible. Il faut donc chercher à déléguer des responsabilités au constructeur et à limiter les interventions du client à celles qui sont strictement nécessaires, comme celles qui concernent la sécurité et le respect des exigences de la société de classification.

20. Pour en revenir aux pratiques commerciales, nous devrions chercher à adopter des mécanismes de tarification fixe ou incitative cible au lieu de recours à un processus de passation de marchés fondé sur les coûts et les bénéfices, lorsque cela est possible. Avec la tarification fixe ou incitative cible, le constructeur est tenu responsable de sa capacité à réaliser les projets à temps et dans la limite du budget ou est encouragé à le faire en fonction de caractéristiques et de critères de rendement qui n'ont pas été inutilement modifiés. Cette solution est harmonisée aux principes d'attribution de contrats commerciaux et a une incidence positive sur l'efficacité des chantiers navals et leur capacité à satisfaire les besoins des clients.

**Comité permanent des opérations gouvernementales et des  
prévisions budgétaires – Examen de la SNCN**

21. La passation de marchés selon le principe de tarification fixe ou incitative cible peut se faire dans le cadre existant de SPAC. Il faudra cependant s'écarter des normes actuelles. En fait, pour assurer la réussite de notre secteur, il faudra entièrement revoir certaines pratiques de passation de marchés en matière de construction navale du gouvernement du Canada. Par réussite, j'entends la livraison de navires de grande qualité à la date prévue originale et selon le budget initial convenus avec le constructeur.
  
22. Nos membres veulent également davantage prendre part au processus de construction. Pour ce faire, le Canada devrait songer à adopter d'autres innovations, comme la méthode d'assemblage par blocs distribués. Cette solution connaît un franc succès dans d'autres pays, et les membres de l'ACIMCN souhaitent jouer un plus grand rôle dans la production de navires et l'élaboration de stratégies en vue de créer plusieurs chantiers de construction et de faire appel à de plus petits chantiers navals et transformateurs de métaux. Cela permettra également de renforcer la capacité du Canada et de respecter les échéanciers, deux objectifs très importants en cette période d'inflation. Pour bénéficier de ce renforcement possible de la capacité et de l'efficacité, le chantier naval doit pouvoir établir des relations à long terme avec ses sous-traitants, c.-à-d. de plus petits chantiers navals et transformateurs, afin d'étaler la charge de travail et de réduire les délais.
  
23. Notre Association croit en l'importance de faire appel à tous les fournisseurs de systèmes et d'équipement de la chaîne d'approvisionnement canadienne. Les retombées directes et indirectes – en particulier en raison de la valeur des exportations – de ces fournisseurs sur l'économie canadienne ont été démontrées dans le cadre des programmes de construction navale canadiens et devraient demeurer un élément clé de la SNCN.
  
24. En mettant en œuvre les mesures nécessaires pour adopter avec succès ces méthodes éprouvées, le gouvernement du Canada générera des retombées pour le pays, nos constructeurs de navires et nos fournisseurs. Le secteur de la construction navale au Canada pourrait ainsi prospérer dans un cadre d'approvisionnement gouvernemental plus souple et plus efficace. Cela pourrait également accroître les possibilités d'exportation. Mais avant tout, cela nous permettrait de livrer les navires dont le Canada a besoin plus rapidement, de manière plus efficace et de façon rentable.

**Comité permanent des opérations gouvernementales et des  
prévisions budgétaires – Examen de la SNCN**

25. Pour compléter les travaux menés par le Comité, l'ACIMCN propose de mettre sur pied une commission d'examen des marchés publics composée de représentants du gouvernement et de membres de l'Association qui examineraient et recommanderaient un modèle d'approvisionnement plus commercial fondé sur les pratiques exemplaires du secteur et du gouvernement. Cette collaboration permettrait de simplifier la façon dont nous procédons au renouvellement de la flotte du Canada.
26. C'est ici que prend fin mon allocution d'ouverture. Je suis impatient de répondre aux questions des membres du Comité.