

**Comité permanent des comptes publics – Demande de renseignements supplémentaires
Réponse de Services publics et Approvisionnement Canada**

Question 1 – En ce qui concerne la recommandation 1 – le gouvernement a déclaré qu’il a modifié diverses pratiques opérationnelles afin de mieux concevoir, surveiller et évaluer les calendriers des travaux. Ces nouvelles pratiques ont-ils permis d’améliorer les calendriers des travaux et de réaliser des progrès dans la construction des navires?

Réponse

La gestion de la valeur acquise (GVA) est un outil clé pour surveiller les calendriers et le rendement dans le cadre des contrats de construction. Comme nous l’avons déjà signalé, tous les contrats de construction en vigueur exigent que le chantier naval fournisse des données sur la GVA. De plus, le Canada fait appel à des experts-conseils tiers pour l’aider à analyser ces données.

Chantier naval de Seaspans à Vancouver (VSY)

Il convient de noter que, ces dernières années, la qualité des rapports du chantier naval de Seaspans à Vancouver (VSY) sur la GVA se sont améliorés pour les raisons suivantes : (1) un examen exhaustif et les modifications contractuelles visant à inclure des obligations et des produits livrables liés à l’utilisation des calendriers de GVA; et (2) des examens ciblés de la gouvernance de l’information intégrée sur le calendrier au Comité des sous-ministres adjoints et au Comité de gouvernance des sous-ministres. Puisque les effets de la pandémie de COVID-19 sur la production sont en grande partie chose du passé, le Canada s’attend à ce que les données sur la GVA commencent à refléter une meilleure productivité à l’avenir.

Et comme leçon à retenir pour les futurs contrats, la fourniture de données plus détaillées par le chantier naval permettrait un suivi encore plus complet du rendement des calendriers. Les contrats actuels n’exigent pas la fourniture de telles données et, à ce jour, les experts tiers ont pu effectuer leur analyse sans elles.

VSY révisé actuellement les calendriers de construction de ses navires dans le cadre du processus envisagé dans les contrats, où le chantier a conservé la possibilité de réviser les coûts cibles pour chaque navire à un moment où la conception était plus complète et la construction en cours. Une fois ces révisions terminées au printemps 2023, on s’attend à ce que les rapports de la GVA soient plus précis. Entre-temps, VSY présente des renseignements sur les coûts et le calendrier des réunions mensuelles de gouvernance aux niveaux des directeurs généraux et des sous-ministres adjoints, ce qui révèle au moins les tendances.

Pour les futurs contrats de construction pour VSY, le brise-glace polaire et les navires polyvalents, conformément au plan d’action de la gestion déposé au Comité, les leçons tirées des contrats précédents seront mises à profit pour veiller à ce que des obligations et des produits livrables adéquats soient intégrés aux contrats.

Les Chantiers Maritimes Irving Inc.

Compte tenu de la levée des contraintes liées à la COVID-19, ainsi que des mesures visant à atténuer les pénuries de main-d'œuvre d'experts et les défis liés à la chaîne d'approvisionnement, les Chantiers Maritimes Irving Inc. (ISI) commencent à réaliser son plein potentiel de production pour les navires de patrouille extracôtiers et de l'Arctique (NPEA), et on commence à constater des améliorations au calendrier et des progrès dans la construction des navires. Par exemple, le lancement des NPEA 4 a été devancé du 28 janvier 2023 au 27 novembre 2022, et la livraison prévue des NPEA 4 a aussi été devancée d'octobre 2023 à septembre 2023. Des améliorations ont été notées d'un navire à l'autre et devraient se poursuivre au cours des cinq autres constructions.

Question 2 – En ce qui concerne la recommandation 3 – le gouvernement utilise de nouvelles pratiques et des évaluations par des tiers pour aider à atteindre l'état cible. Ces nouvelles pratiques ont-elles permis d'améliorer l'atteinte de l'état cible? Veuillez fournir une réponse pour chaque chantier naval.

Réponse

Le processus de sélection des chantiers navals dans le cadre de la Stratégie nationale de construction navale (SNCN) comprenait la nécessité pour les chantiers navals sélectionnés d'atteindre un « état cible », qui est défini comme la capacité et les technologies nécessaires pour construire le lot de travaux précis à un niveau raisonnable d'économie et d'efficacité. First Marine International (FMI), une firme d'experts indépendants, a effectué, au nom du Canada, des évaluations initiales de tous les chantiers navals potentiels et mesure les progrès réalisés par les chantiers navals sélectionnés en vue d'atteindre l'état cible au moyen d'une évaluation intérimaire et d'une évaluation finale de l'état cible.

À ce jour, VSY et ISI ont fait l'objet d'une évaluation provisoire et finale de l'état cible, et il a été déterminé qu'un certain nombre d'éléments liés à l'état cible n'avaient pas encore été atteints. Par conséquent, chaque chantier naval est tenu d'élaborer un plan de mesures correctives (PMC) qui définirait les moyens par lesquels le chantier naval déploierait les efforts nécessaires pour corriger les lacunes relevées dans le cadre du processus d'évaluation.

VSY a élaboré un PMC qui a été examiné et accepté par le Canada et qui en est actuellement aux dernières étapes du processus consistant à vérifier la mise en œuvre d'éléments particuliers. ISI, qui n'a terminé son évaluation finale qu'à la fin de 2021, élabore actuellement un PMC aux fins d'examen par le Canada avant l'examen et la mise en œuvre subséquents. L'évaluation des progrès par rapport à l'état cible requis est effectuée par First Marine International (FMI), l'expert tiers mandaté par le Canada.

Pour assurer une approche uniforme, le processus d'appel d'offres pour le troisième chantier naval du SNCN comprenait l'exigence que le chantier choisi atteigne l'état cible. Le troisième chantier naval sera soumis au même processus de validation de l'état de la cible, y compris le recours à la firme FMI.

Selon la recommandation de l'audit du Bureau du vérificateur général du Canada, « Services publics et Approvisionnement Canada devrait tenir compte de l'expérience des deux premiers chantiers navals au moment de déterminer le calendrier d'atteinte de l'état cible du troisième chantier ». En réponse à cette recommandation, Services publics et Approvisionnement Canada exécute un certain nombre d'activités clés :

- examiner les approches actuelles quant au calendrier et aux résultats escomptés des évaluations de l'état cible, y compris une approche d'évaluation par jalon;
- cerner les liens précis entre l'état cible et la capacité du chantier naval à construire les navires dans le cadre de leur programme de travail;
- dégager les pratiques exemplaires et élaborer une autre méthodologie pour le troisième processus d'évaluation de l'état cible des chantiers navals de la SNCN;
- déployer des efforts afin d'effectuer une évaluation intérimaire pour fournir des directives de soutien avant les évaluations finales au chantier naval afin qu'il puisse recevoir de la rétroaction sur les processus et les efforts qu'il entreprend pour aider à atteindre l'état cible final;
- fournir un guide complet sur le processus d'évaluation de l'état cible qui comprend les rôles et les responsabilités ainsi que les échéanciers connexes.