



RAPPORT SOMMAIRE

Atelier de consultation régionale de l'industrie maritime Hamilton (Ontario) – 14 et 15 novembre 2017

Vue d'ensemble

Dans le cadre des efforts continus visant à établir les stratégies du Programme maritime national (comme il a été mis en évidence dans la publication sur le site Achats et ventes – <https://achatsetventes.gc.ca/donnees-sur-l-approvisionnement/appels-d-offres/PW-17-00799501>), le Groupe de travail sur la modernisation des approvisionnements maritimes (MAM) a organisé en novembre 2017 le premier des quatre ateliers régionaux prévus à Hamilton (Ontario).

Vingt-deux représentants de l'industrie ont participé à l'atelier (allant de constructeurs de navires à des fournisseurs et des réparateurs de chantier), en plus des homologues provinciaux et des représentants d'organismes de développement régional. La participation de l'industrie aux séances a permis au Groupe de travail MAM de mieux comprendre les réalités de l'industrie maritime canadienne en Ontario, et d'obtenir bon nombre d'idées en vue d'améliorer les pratiques d'approvisionnement maritimes fédérales.

Même si les discussions ont surtout porté sur quatre sujets, un certain nombre de points de discussion ont été soulignés par les participants, notamment : le besoin d'améliorer la planification et la communication avec l'industrie, d'adapter les pratiques commerciales et d'appuyer davantage l'innovation. Sans être complet, voici le résumé des commentaires de l'industrie sur chacun des quatre sujets abordés :

(1) Optimisation de l'exécution et de la gestion de programmes maritimes

- Besoin d'améliorer la planification, la prévision et de consulter l'industrie plus souvent au sujet des exigences du gouvernement du Canada. Travailler dans cette optique permettrait à l'industrie de mieux gérer ses ressources, de répondre aux demandes de soumissions et de présenter des propositions plus étayées. Augmentation du délai entre la publication d'une demande de propositions (DP), la date de clôture et le début des travaux.
- Examiner les options de regroupement de services plutôt que de lots de travaux ponctuels pour permettre à l'industrie de mieux planifier, de mieux investir, d'innover et d'offrir le meilleur rapport qualité-prix. Les options de regroupement de services pourraient comprendre des projets régionaux, des catégories ou des types de navires ou la

complexité des projets. Envisager la création de « centres d'expertise » pour assurer une plus grande efficacité.

- Mise au point d'un lot de travaux conjoints (avec l'industrie) en vue de déterminer des solutions adaptées aux spécifications des besoins et aux spécifications axées sur le rendement, ce qui permettrait à l'industrie de proposer des solutions plus novatrices et mieux adaptées.

(2) Options de rechange à la passation de contrats en fonction des coûts

- Maintenir le statu quo en ce qui concerne la réorganisation de l'attribution des contrats entraîne un nivellement par le bas, qui ne bénéficie ni au gouvernement ni à l'industrie. On devrait envisager des modèles commerciaux d'attribution des contrats.
- Les entreprises sont réticentes à l'idée de révéler des solutions stratégiques ou des solutions axées sur le rapport qualité-prix lors de discussions ouvertes. La sélection de soumissionnaires préqualifiés favoriserait des discussions au sujet des options de rechange aux approches fondées sur les coûts.
- Les pratiques exemplaires comprendront des mesures incitatives non financières, notamment la récompense en fonction du rendement antérieur (respect du calendrier, qualité et coûts) qui aura une incidence sur l'attribution de nouveaux contrats.
- Considérer la passation de contrats relationnels et les chartes de partenariat dans le cadre de besoins pour lesquels la planification se fait à long terme ou pour lesquels les services sont regroupés.
- Étudier les avantages des partenariats public-privé (PPP) en vue de mettre en œuvre une approche axée sur le rendement à long terme dans le cadre de laquelle l'industrie assume une part importante des risques.
- Examiner la responsabilité du coût notoire sur le premier navire d'un contrat, et le rajuster en fonction des navires suivants.

(3) Renouvellement des modalités

- Les modalités existantes sont trop complexes et trop lourdes. On devrait examiner les pratiques commerciales (p. ex. le Conseil maritime baltique et international [BIMCO]) pour trouver des moyens de simplifier les modalités.
- Des incohérences dans l'interprétation et dans l'application des modalités augmentent le niveau d'efforts à déployer, et les coûts à assumer par les fournisseurs.
- Les clauses d'assurance et de responsabilité se traduisent souvent par une responsabilité illimitée des fournisseurs. Cette pratique n'est pas la norme dans le secteur privé où les limites sont généralement établies en fonction de la valeur du contrat (ou d'un multiple raisonnable de la valeur du contrat). Un questionnement similaire s'applique aussi dans le cas des exigences d'assurance.
- Les exigences d'attestations au moment de la présentation des soumissions sont perçues comme excessives. La mise en œuvre d'un régime de préqualification permettrait de simplifier le processus pour le gouvernement et pour l'industrie.
- Les retenues sont perçues comme des mesures punitives et on devrait envisager d'opter pour des dispositions plus flexibles.
- Adapter les profits du gouvernement aux normes de l'industrie pour des travaux similaires afin de les rendre plus attrayants aux yeux de l'industrie.

(4) Méthodes d'évaluation

- Le recours à des soumissions conformes comportant les prix les plus bas ne constitue pas une mesure incitative qui permet d'obtenir la meilleure valeur ou de susciter les bonnes attitudes à l'égard de la qualité du travail, de l'innovation ou du respect des délais des projets.
- Les critères d'évaluation ont tendance à être subjectifs, restrictifs et/ou trop précis. Les critères d'évaluation devraient être raisonnables et mesurables et axés sur l'envergure et sur la complexité du projet.
- Avoir recours à des offres à commandes et à des arrangements en matière d'approvisionnement pour des groupes similaires de navires afin de simplifier le processus d'évaluation (p. ex., RHIB, navires en fibre de verre ou en aluminium de tailles similaires et de complexités similaires).
- Mettre en œuvre un processus d'évaluation en deux étapes en vue de fournir plus de flexibilité (p. ex., en réduisant le nombre de soumissions non conformes)
- Adopter une approche d'évaluation en plusieurs phases assortie d'une évaluation technique initiale suivie de l'application de critères d'évaluation subséquents afin de mieux s'adapter aux pratiques exemplaires commerciales.

Prochaines étapes

À l'avenir, les résultats de cet atelier et des ateliers subséquents (Halifax – janvier 2018, Québec – mars 2018 et Victoria – avril 2018) seront appelés à évoluer et permettront de définir les concepts sur lesquels sera fondée l'élaboration des stratégies nationales pour la réparation, le radoub et l'entretien des petits navires dans le cadre de besoins liés à la construction.

En outre, des plans seront élaborés afin de profiter des occasions définies dans le cadre de l'atelier pour améliorer ou simplifier les processus d'approvisionnement et les solutions connexes.