

SENATE



SÉNAT

CANADA

First Session  
Forty-second Parliament, 2015-16-17-18-19

---

*Proceedings of the Standing  
Senate Committee on*

## NATIONAL FINANCE

*Chair:*

The Honourable PERCY MOCKLER

---

Tuesday, March 19, 2019 (in camera)  
Wednesday, March 20, 2019

---

Issue No. 90

*Fifth and final meeting:*

Supplementary Estimates (B) for the fiscal year  
ending March 31, 2019

*Second and final meeting:*

Interim Estimates for the fiscal year  
ending March 31, 2020

*Third meeting:*

Study on the processes and financial  
aspects of the Government of Canada's system  
of defence procurement

---

INCLUDING:

THE THIRTY-EIGHTH REPORT OF THE COMMITTEE

*(Final Report on the Supplementary  
Estimates (B) 2018-19)*

THE THIRTY-NINTH REPORT OF THE COMMITTEE

*(Final Report on the 2019-20 Interim Estimates)*

---

WITNESSES:

*(See back cover)*

Première session de la  
quarante-deuxième législature, 2015-2016-2017-2018-2019

---

*Délibérations du Comité  
sénatorial permanent des*

## FINANCES NATIONALES

*Président :*

L'honorable PERCY MOCKLER

---

Le mardi 19 mars 2019 (à huis clos)  
Le mercredi 20 mars 2019

---

Fascicule n° 90

*Cinquième et dernière réunion :*

Budget supplémentaire des dépenses (B) pour l'exercice  
se terminant le 31 mars 2019

*Deuxième et dernière réunion :*

Budget provisoire des dépenses pour l'exercice  
se terminant le 31 mars 2020

*Troisième réunion :*

Étude sur les processus et les aspects financiers du  
système d'approvisionnement en matière de  
défense du gouvernement du Canada

---

Y COMPRIS :

LE TRENTE-HUITIÈME RAPPORT DU COMITÉ

*(Rapport final sur le Budget supplémentaire  
des dépenses (B) 2018-2019)*

LE TRENTE-NEUVIÈME RAPPORT DU COMITÉ

*(Rapport final sur le Budget provisoire des dépenses 2019-2020)*

---

TÉMOINS :

*(Voir à l'endos)*

STANDING SENATE COMMITTEE ON  
NATIONAL FINANCE

The Honourable Percy Mockler, *Chair*

The Honourable Mobina S.B. Jaffer, *Deputy Chair*

The Honourable André Pratte, *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

Andreychuk	(or Mitchell)
* Day	Klyne
(or Mercer)	Marshall
Deacon ( <i>Nova Scotia</i> )	Neufeld
Deacon ( <i>Ontario</i> )	* Smith
Duncan	(or Martin)
Eaton	* Woo
Forest	(or Saint-Germain)
Forest-Niesing	
* Harder, P.C.	
(or Bellemare)	

\* Ex officio members

(Quorum 4)

*Changes in membership of the committee:*

Pursuant to rule 12-5 and to the orders of the Senate of November 7, 2017 and of November 20, 2018, membership of the committee was amended as follows:

The Honourable Senator Neufeld replaced the Honourable Senator Manning (*March 20, 2019*).

The Honourable Senator Manning replaced the Honourable Senator Neufeld (*March 19, 2019*).

The Honourable Senator Deacon (*Nova Scotia*) replaced the Honourable Senator Boehm (*March 18, 2019*).

The Honourable Senator Duncan was added to the membership (*February 28, 2019*).

The Honourable Senator Moncion was removed from the membership of the committee, substitution pending (*February 28, 2019*).

The Honourable Senator Neufeld replaced the Honourable Senator Manning (*February 28, 2019*).

COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES  
FINANCES NATIONALES

*Président* : L'honorable Percy Mockler

*Vice-présidente* : L'honorable Mobina S.B. Jaffer

*Vice-président* : L'honorable André Pratte

et

Les honorables sénateurs :

Andreychuk	(ou Mitchell)
* Day	Klyne
(ou Mercer)	Marshall
Deacon ( <i>Nova Scotia</i> )	Neufeld
Deacon ( <i>Ontario</i> )	* Smith
Duncan	(ou Martin)
Eaton	* Woo
Forest	(ou Saint-Germain)
Forest-Niesing	
* Harder, C.P.	
(ou Bellemare)	

\* Membres d'office

(Quorum 4)

*Modifications de la composition du comité :*

Conformément à l'article 12-5 du Règlement et aux ordres adoptés par le Sénat le 7 novembre 2017 et le 20 novembre 2018, la liste des membres du comité est modifiée, ainsi qu'il suit :

L'honorable sénateur Neufeld a remplacé l'honorable sénateur Manning (*le 20 mars 2019*).

L'honorable sénateur Manning a remplacé l'honorable sénateur Neufeld (*le 19 mars 2019*).

L'honorable sénateur Deacon (*Nouvelle-Écosse*) a remplacé l'honorable sénateur Boehm (*le 18 mars 2019*).

L'honorable sénatrice Duncan a été ajoutée à la liste des membres du comité (*le 28 février 2019*).

L'honorable sénatrice Moncion a été retirée de la liste des membres du comité, remplacement à venir (*le 28 février 2019*).

L'honorable sénateur Neufeld a remplacé l'honorable sénateur Manning (*le 28 février 2019*).

**MINUTES OF PROCEEDINGS**

OTTAWA, Tuesday, March 19, 2019  
(208)

[*Translation*]

The Standing Senate Committee on National Finance met in camera this day at 9:31 a.m., in room W120, 1 Wellington Street, the chair, the Honourable Percy Mockler, presiding.

*Members of the committee present:* The Honourable Senators Andreychuk, Bellemare, Deacon (*Nova Scotia*), Deacon (*Ontario*), Duncan, Eaton, Forest, Forest-Niesing, Klyne, Marshall, Mockler, Neufeld and Pratte (13).

*In attendance:* Alex Smith and Shaowei Pu, Analysts, Parliamentary Information and Research Service, Library of Parliament.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Thursday, February 21, 2019, the committee continued its examination of the Supplementary Estimates (B) for the fiscal year ending March 31, 2019. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 88.*)

It was agreed:

That senators' staff be permitted to remain in the room during the in camera meeting.

Pursuant to rule 12-16(1)(d), the committee considered a draft report in camera.

It was agreed:

That the draft report, as amended, be adopted;

That the Subcommittee on Agenda and Procedure be empowered to approve the final version of the report taking into consideration this meeting's discussions, and with any necessary editorial, grammatical and translation changes required; and

That the chair be authorized to table the report in the Senate, at the earliest opportunity.

At 11:23 a.m., pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Thursday, February 21, 2019, the committee continued its examination of the interim estimates for the fiscal year ending March 31, 2020. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 89.*)

Pursuant to rule 12-16(1)(d), the committee considered a draft report in camera.

It was agreed:

That the draft report, as amended, be adopted;

**PROCÈS-VERBAUX**

OTTAWA, le mardi 19 mars 2019  
(208)

[*Français*]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit à huis clos aujourd'hui, à 9 h 31, dans la pièce W120 de l'édifice 1, rue Wellington, sous la présidence de l'honorable Percy Mockler (*président*).

*Membres du comité présents :* Les honorables sénateurs Andreychuk, Bellemare, Deacon (*Nouvelle-Écosse*), Deacon (*Ontario*), Duncan, Eaton, Forest, Forest-Niesing, Klyne, Marshall, Mockler, Neufeld et Pratte (13).

*Également présents :* Alex Smith et Shaowei Pu, analystes, Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le jeudi 21 février 2019, le comité poursuit son examen des dépenses prévues dans le budget supplémentaire des dépenses (B) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2019. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 88 des délibérations du comité.*)

Il est convenu :

Que le personnel des sénateurs soit autorisé à demeurer dans la pièce durant la réunion tenue à huis clos.

Conformément à l'article 12-16(1)(d) du Règlement, le comité examine à huis clos une ébauche de rapport.

Il est convenu :

Que l'ébauche du rapport, telle que modifiée, soit adoptée;

Que le Sous-comité du programme et de la procédure soit autorisé à approuver la version définitive du rapport en tenant compte des discussions d'aujourd'hui, et en y apportant tout changement jugé nécessaire, que ce soit au niveau de la forme, de la grammaire ou de la traduction;

Que le président soit autorisé à déposer le rapport au Sénat, dès que possible.

À 11 h 23, conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le jeudi 21 février 2019, le comité poursuit son examen des dépenses prévues dans le budget provisoire des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2020. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 89 des délibérations du comité.*)

Conformément à l'article 12-16(1)(d) du Règlement, le comité examine à huis clos une ébauche de rapport.

Il est convenu :

Que l'ébauche du rapport, telle que modifiée, soit adoptée;

That the Subcommittee on Agenda and Procedure be empowered to approve the final version of the report taking into consideration this meeting's discussions, and with any necessary editorial, grammatical and translation changes required; and

That the chair be authorized to table the report in the Senate, at the earliest opportunity.

At 11:33 a.m., the committee adjourned to the call of the chair.

*ATTEST:*

*La greffière du comité,*  
Gaëtane Lemay  
*Clerk of the Committee*

OTTAWA, Wednesday, March 20, 2019  
(209)

*[Translation]*

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 6:45 p.m., in room W120, 1 Wellington Street, the chair, the Honourable Percy Mockler, presiding.

*Members of the committee present:* The Honourable Senators Andreychuk, Deacon (*Nova Scotia*), Deacon (*Ontario*), Duncan, Eaton, Forest, Forest-Niesing, Jaffer, Klyne, Marshall, Mockler and Pratte (12).

*In attendance:* Alex Smith and Shaowei Pu, Analysts, Parliamentary Information and Research Service, Library of Parliament.

*Also present:* The official reporters of the Senate.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Thursday, October 4, 2018, the committee continued its study on the processes and financial aspects of the Government of Canada's system of defence procurement. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 78.*)

*WITNESSES:*

*Chantier Davie : Canada Inc.:*

James Davies, President, Davie Shipbuilding Inc.;

John Schmidt, Vice-President, Commercial and Government Programs, Davie Shipbuilding Inc.

*Irving:*

James Irving, Co-Chief Executive Officer, J.D. Irving, Limited;

Ross Langley, Executive Vice-President, J.D. Irving, Limited;

Kevin McCoy, President, Irving Shipbuilding Inc.;

Que le Sous-comité du programme et de la procédure soit autorisé à approuver la version définitive du rapport en tenant compte des discussions d'aujourd'hui, et en y apportant tout changement jugé nécessaire, que ce soit au niveau de la forme, de la grammaire ou de la traduction;

Que le président soit autorisé à déposer le rapport au Sénat, dès que possible.

À 11 h 33, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

*ATTESTÉ :*

*OTTAWA, le mercredi 20 mars 2019*  
(209)

*[Français]*

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 18 h 45, dans la pièce W120 de l'édifice 1, rue Wellington, sous la présidence de l'honorable Percy Mockler (*président*).

*Membres du comité présents :* Les honorables sénateurs Andreychuk, Deacon (*Nouvelle-Écosse*), Deacon (*Ontario*), Duncan, Eaton, Forest, Forest-Niesing, Jaffer, Klyne, Marshall, Mockler et Pratte (12).

*Également présents :* Alex Smith et Shaowei Pu, analystes, Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement.

*Aussi présents :* Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le jeudi 4 octobre 2018, le comité poursuit son étude sur les processus et les aspects financiers du système d'approvisionnement en matière de défense du gouvernement du Canada. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 78 des délibérations du comité.*)

*TÉMOINS :*

*Davie :*

James Davies, président, Chantier Davie Canada Inc.;

John Schmidt, vice-président, Affaires commerciales et programmes gouvernementaux, Chantier Davie Canada Inc.

*Irving :*

James Irving, coprésident-directeur général, J.D. Irving, Limited;

Ross Langley, vice-président exécutif, J.D. Irving, Limited;

Kevin McCoy, président, Les Chantiers Maritimes Irving Inc.;

Scott Jamieson, Vice-President, Programs, Irving Shipbuilding Inc.

*Seaspan Shipyards:*

Mark Lamarre, Chief Executive Officer;

Tim Page, Vice-President, Government Relations.

The chair made a statement.

Mr. Davies made a statement and, together with Mr. Schmidt, answered questions.

At 7:32 p.m., the committee suspended.

At 7:34 p.m., the committee resumed.

Mr. Irving and Mr. McCoy made a statement and, together with Mr. Jamieson, answered questions.

At 8:15 p.m., the committee suspended.

At 8:18 p.m., the committee resumed.

Mr. Lamarre made a statement and answered questions.

At 8:56 p.m., the committee adjourned to the call of the chair.

*ATTEST:*

Scott Jamieson, vice-président, Programmes, Les Chantiers Maritimes Irving Inc.

*Seaspan Shipyards :*

Mark Lamarre, chef de la direction;

Tim Page, vice-président, Relations gouvernementales.

Le président ouvre la séance.

M. Davies fait une déclaration et, avec M. Schmidt, répond aux questions.

À 19 h 32, la séance est suspendue.

À 19 h 34, la séance reprend.

MM. Irving et McCoy font une déclaration et, avec M. Jamieson, répondent aux questions.

À 20 h 15, la séance est suspendue.

À 20 h 18, la séance reprend.

M. Lamarre fait une déclaration et répond aux questions.

À 20 h 56, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

*ATTESTÉ :*

*La greffière du comité,*

Gaëtane Lemay

*Clerk of the Committee*

**REPORTS OF THE COMMITTEE**

Wednesday, March 20, 2019

The Standing Senate Committee on National Finance has the honour to table its

**THIRTY-EIGHTH REPORT**

Your committee, which was authorized by the Senate on Thursday, February 21, 2019, to examine and report upon the expenditures set out in the Supplementary Estimates (B) for the fiscal year ending March 31, 2019, herewith tables its final report.

Respectfully submitted,

*Le président,*

**PERCY MOCKLER**

*Chair*

\_\_\_\_\_  
Wednesday, March 20, 2019

The Standing Senate Committee on National Finance has the honour to table its

**THIRTY-NINTH REPORT**

Your committee, which was authorized by the Senate on Thursday, February 21, 2019, to examine and report upon the expenditures set out in the Interim Estimates for the fiscal year ending March 31, 2020, examined the said Interim Estimates and herewith tables its final report.

Respectfully submitted,

*Le président,*

**PERCY MOCKLER**

*Chair*

**RAPPORTS DU COMITÉ**

Le mercredi 20 mars 2019

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales a l'honneur de déposer son

**TRENTE-HUITIÈME RAPPORT**

Votre comité, qui a été autorisé par le Sénat le jeudi 21 février 2019 à étudier, afin d'en faire rapport, les dépenses prévues dans le Budget supplémentaire des dépenses (B) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2019, dépose maintenant son rapport final.

Respectueusement soumis,

*Le président,*

**PERCY MOCKLER**

*Chair*

\_\_\_\_\_  
Le mercredi 20 mars 2019

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales a l'honneur de déposer son

**TRENTE-NEUVIÈME RAPPORT**

Votre comité, qui a été autorisé par le Sénat le jeudi 21 février 2019 à étudier, afin d'en faire rapport, les dépenses prévues dans le Budget provisoire des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2020, a examiné ledit Budget provisoire et dépose maintenant son rapport final.

Respectueusement soumis,

*Le président,*

**PERCY MOCKLER**

*Chair*

**EVIDENCE**

OTTAWA, Wednesday, March 20, 2019

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 6:45 p.m. to study the processes and financial aspects of the Government of Canada's system of defence procurement.

**Senator Percy Mockler** (*Chair*) in the chair.

[*English*]

**The Chair:** My name is Percy Mockler, a senator from New Brunswick and chair of the committee. I wish to welcome all of those with us in the room and viewers across the country who may be watching on television or online.

[*Translation*]

I want to remind our audience that the committee meetings are public and can be watched online at [www.sencanada.ca](http://www.sencanada.ca).

[*English*]

Now I would like to ask the senators to introduce themselves.

**Senator Klyne:** Marty Klyne, Saskatchewan.

[*Translation*]

**Senator Forest:** Good evening. Éric Forest from the Gulf region of Quebec.

**Senator Pratte:** Good evening. André Pratte from Quebec.

[*English*]

**Senator M. Deacon:** Good evening. Marty Deacon, Ontario.

**Senator C. Deacon:** Colin Deacon from Nova Scotia.

**Senator Marshall:** Elizabeth Marshall from Newfoundland and Labrador.

**Senator Eaton:** Nicole Eaton from Ontario.

[*Translation*]

**The Chair:** I want to recognize Gaëtane Lemay, the clerk of the committee, and Alex Smith and Shaowei Pu, our two analysts who also support the work of the Standing Senate Committee on National Finance.

**TÉMOIGNAGES**

OTTAWA, le mercredi 20 mars 2019

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui à 18 h 45 pour procéder à l'étude sur les processus et les aspects financiers du système d'approvisionnement en matière de défense du gouvernement du Canada.

**Le sénateur Percy Mockler** (*président*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

**Le président :** Je m'appelle Percy Mockler, sénateur du Nouveau-Brunswick et président du comité. Je veux souhaiter la bienvenue à toutes les personnes ici présentes et à ceux et celles qui nous regardent peut-être à la télévision ou en ligne aux quatre coins du pays.

[*Français*]

J'aimerais rappeler à nos auditeurs et auditrices que les séances du comité sont publiques et peuvent être visionnées en ligne à l'adresse [www.sencanada.ca](http://www.sencanada.ca).

[*Traduction*]

Je demanderais maintenant aux sénateurs de se présenter.

**Le sénateur Klyne :** Marty Klyne, de la Saskatchewan.

[*Français*]

**Le sénateur Forest :** Bonsoir. Éric Forest, de la région du Golfe, au Québec.

**Le sénateur Pratte :** Bonsoir. André Pratte, du Québec.

[*Traduction*]

**La sénatrice M. Deacon :** Bonsoir. Marty Deacon, de l'Ontario.

**Le sénateur C. Deacon :** Colin Deacon, de la Nouvelle-Écosse.

**La sénatrice Marshall :** Elizabeth Marshall, de Terre-Neuve-et-Labrador.

**La sénatrice Eaton :** Nicole Eaton, de l'Ontario.

[*Français*]

**Le président :** J'aimerais souligner la présence de la greffière du comité, Gaëtane Lemay, et de nos deux analystes, Alex Smith et Shaowei Pu, qui appuient également les travaux du Comité sénatorial permanent des finances nationales.

[English]

Honourable senators and members of the viewing public, today our committee is continuing its special study on military procurement, which we started October 30, 2018.

For Canadians from coast to coast to coast, shipbuilding represents the largest component of military procurement in the coming years. The committee wanted to hear from the shipyard industries so we invited the three major ones to appear and give us their comments on the process and financial aspects of the government's system of defence procurement.

Honourable senators, I will need your full cooperation and utmost support, as we only have a total of 40 minutes with each company and we have three. Therefore, colleagues, I would ask that questions and responses for the first round be kept concise — three minutes, question and response maximum — so all of us will have the opportunity to participate in the discussion and ask questions to our witnesses.

Therefore, for the first panel, our witnesses represent Davie Shipbuilding Inc., located in Lévis, Quebec. They are Mr. James Davies, President; and Mr. John Schmidt, Vice President, Commercial and Government Programs.

To Mr. Davies and Mr. Schmidt, thank you for accepting our invitation so we can have your comments on what impacts there are here in Canada from coast to coast to coast.

**James Davies, President, Davie Shipbuilding Inc., (Davie):** Thank you for that introduction. Allow me to express my sincere thanks to the Senate of Canada for conducting this study, and to honourable senators from Quebec, 21 of whom wrote to Prime Minister Trudeau to urge him to reform the National Shipbuilding Strategy in keeping with the unanimous motions adopted by the National Assembly of Quebec in 2017 and 2018.

Honourable senators, in 2012, my business partner Alex Vicefield and I purchased Davie, Canada's largest and most experienced shipbuilder. Since restarting operations in 2013, Davie has delivered five new ships. It was recognized, ahead of General Dynamics NASSCO shipyard of San Diego, as North America's Shipyard of the Year in 2015 by Lloyd's List. Today, Davie remains Canada's largest shipbuilder. Davie represents 50 per cent of Canada's shipbuilding capacity. Yet despite our successes, capacities and the work provided by this government, we remain significantly underutilized.

[Traduction]

Distingués sénateurs et téléspectateurs, notre comité poursuit aujourd'hui son étude spéciale sur l'approvisionnement militaire, entamée le 30 octobre 2018.

J'indiquerais aux Canadiens et Canadiennes de toutes les régions du pays que la construction navale constituera l'élément le plus important de l'approvisionnement militaire dans les prochaines années. Le comité voulait entendre les industries de la construction navale; il en a donc convoqué les trois principaux acteurs afin qu'ils lui fassent part de leurs observations sur le processus et les aspects financiers du système d'approvisionnement en matière de défense du gouvernement.

Distingués sénateurs, j'aurai besoin de votre entière collaboration et de votre soutien inébranlable, puisque nous ne disposons que de 40 minutes pour chaque entreprise et que nous devons en entendre trois. Je vous demanderais donc de rester concis au cours du premier tour de questions et de réponses, en vous en tenant à des interventions de trois minutes maximum pour que tous aient l'occasion de participer à la discussion et de poser des questions aux témoins.

Notre premier groupe de témoins est composé de M. James Davies, président, et de M. John Schmidt, vice-président, Programmes commerciaux et gouvernementaux, du Chantier Davie Canada Inc., situé à Lévis, au Québec.

Messieurs Davies et Schmidt, nous vous remercions d'avoir accepté notre invitation afin de nous permettre de recevoir vos observations sur les répercussions qui se font sentir dans les diverses régions du pays.

**James Davies, président, Chantier Davie Canada Inc., (Davie) :** Je vous remercie de cette présentation. Permettez-moi de remercier sincèrement le Sénat du Canada de réaliser la présente étude, ainsi que les distingués sénateurs du Québec, dont 21 ont écrit au premier ministre Trudeau pour lui demander instamment de réformer la Stratégie nationale de construction navale, conformément aux motions adoptées à l'unanimité par l'Assemblée nationale du Québec en 2017 et 2018.

Distingués sénateurs, en 2012, moi et mon partenaire d'affaires, Alex Vicefield, avons acheté Davie, le plus gros et le plus expérimenté constructeur naval du Canada. Depuis la reprise des activités en 2013, Davie a livré cinq nouveaux navires. En 2015, notre entreprise a été nommée chantier naval de l'année en Amérique du Nord selon le registre de Lloyd's, devançant ainsi le chantier General Dynamics NASSCO de San Diego. Davie est encore aujourd'hui le premier constructeur naval du Canada, assurant 50 p. 100 de la capacité de construction navale au pays. Malgré ses succès, ses capacités et le travail offert par le gouvernement, toutefois, l'entreprise demeure considérablement sous-utilisée.

Some background: The *Asterix*, Canada's only supply ship, was delivered by Davie on time and to budget. It is a resounding success.

It is clear that we need a second Resolve-class replenishment ship to support the Atlantic and Pacific fleets. Canada has over 243,000 kilometres of coastline and, as the Senate said in 2017, we need four supply ships.

When the government launched the NSPS, officials pointed out that most navies have seen dramatic cost overruns in shipbuilding programs; efforts to implement projects have revealed cost escalations that far exceed the project budgets. Nearly 10 years later, no ships have been delivered and we are seeing dramatic increases to the original budget. The program cost has grown from a total of \$30 billion to well over \$80 billion.

Those officials who identified the challenges some 10 years ago — and made budgetary recommendations — have been unable to mitigate the very risks they warned about.

Today, the prevailing view is that Parliament and taxpayers should just accept price escalation and late delivery as normal for defence procurement and shipbuilding in Canada. We strongly disagree with this accepted wisdom. Allow me to explain why and share a few of our collective observations and recommendations.

It starts with the deal. In 2018, we delivered *Asterix* to a fixed price and to a set schedule. That was the deal. If we had gone over budget or materially beyond schedule, it would have been us who carried the penalty. By the way, penalties included contract cancellation. The risks were entirely our own to manage.

Future contracts should be based on fixed-price, fixed-delivery terms and not the cost-plus zero-risk model with circa 15 per cent profit margin that Canada currently suffers. In fact, the cost-plus-profit model in use today perversely incentivizes shipyards to spend more money.

The contract negotiation should balance risk, value for money and consequent reward. It should be about what the shipyard can deliver in terms of a fixed price and fixed delivery date. If the shipyard goes over either one, the yard needs to take a hit. Government, and implicitly, the taxpayer should not take all the

À titre de renseignement, sachez que l'*Asterix*, le seul navire ravitailleur du Canada, a été livré dans les délais et selon le budget par Davie. C'est un succès retentissant.

Notre pays a manifestement besoin d'un deuxième navire ravitailleur de classe Resolve pour soutenir les flottes de l'Atlantique et du Pacifique. La côte canadienne a une longueur de plus de 243 000 kilomètres et, comme le Sénat l'a souligné en 2017, nous avons besoin de quatre navires ravitailleurs.

Quand le gouvernement a lancé la Stratégie nationale d'approvisionnement en matière de construction navale, des fonctionnaires ont fait remarquer que la plupart des marines avaient observé des dépassements de coûts faramineux dans le cadre de leurs programmes de construction navale; les efforts déployés pour mettre les projets en œuvre ont mis au jour des augmentations de coût dépassant largement les budgets des projets. Près de 10 ans plus tard, aucun navire n'a été livré, et le budget initial a considérablement gonflé. D'un total de 30 milliards de dollars, le coût du programme est passé à bien plus de 80 milliards de dollars.

Les fonctionnaires qui avaient décelé les problèmes il y a une dizaine d'années et formulé des recommandations budgétaires ont été incapables d'atténuer les risques au sujet desquels ils avaient émis des mises en garde.

Aujourd'hui, il est généralement considéré que le Parlement et les contribuables devraient simplement accepter que l'augmentation du prix et les retards de livraison sont normaux dans le domaine de l'approvisionnement en matière de défense et de la construction navale au Canada. Voilà un point de vue que nous ne partageons absolument pas. Permettez-moi de vous expliquer pourquoi et de vous faire part de certaines de nos observations et de nos recommandations collectives.

Tout commence avec l'entente. En 2018, nous avons livré l'*Asterix* en respectant un prix fixe et un échéancier ferme, conformément à l'entente. Si nous avions dépassé le budget ou livré le bâtiment avec beaucoup de retard, nous aurions dû assumer une pénalité. En passant, l'annulation du contrat fait partie des pénalités. Il nous revenait entièrement de gérer le risque.

Les futurs contrats devraient se fonder sur un prix fixe et des conditions de livraison fermes, et non sur le modèle du prix coûtant majoré à risque zéro offrant une marge de profit d'environ 15 p. 100, au grand détriment du Canada. En fait, le modèle du prix coûtant plus bénéfiques utilisé aujourd'hui a l'effet pervers d'encourager les constructeurs navals à dépenser davantage.

Lors de la négociation de contrats, il faudrait concilier le risque, l'optimisation des ressources et une récompense congrue. Le contrat devrait préciser ce que le chantier naval peut livrer en fonction d'un prix et d'une date de livraison fixes. Si le chantier dépasse le prix ou la date de livraison, c'est à lui d'en assumer

risk yet pay the shipyard an excessive return. Of course, this does assume that the buyer, Canada, has performed its part: Neither delaying necessary decisions nor changing its mind on specification. Delay and change only come with cost.

My second point is about consequence. A deal with no consequence for failure is toothless. By failure, understand failure to deliver at budget, failure to deliver on schedule. Consequence means that, in the light of such failure, the government needs the ability to choose an alternative supplier for future contracts. I know some of the architects of the NSS and the recipients of those generous programs would like to perpetuate the myth that Canada has already removed the possibility for contractor substitution from the strategy. However, this is not the fact.

To quote the Auditor General, the umbrella agreements, or framework agreements, which form the basis of the National Shipbuilding Strategy, do not guarantee any future contracts to design or build ships will be awarded to the shipyards. There is no contractual obligation to allocate all of the NSPS's large-ship construction program contracts to the selected shipyards under the umbrella agreements.

Recommendation 3 is about focus. To be successful, the federal shipbuilding file needs the buyer to focus on the primary mission to be achieved, on the assets required to achieve that objective, and not a myopic, slavish adherence to process perfection.

Today's process fixation enables constant design evolution as ever-larger groups of influencers gradually make up their minds. Short story: Ship design by committee results in perpetual specification creep. Clearly no one set out to build ships at three to five times the normal cost, however, that is what has happened.

Canada needs smaller procurement teams empowered to deliver mission-specific, fit-for-purpose ships. Lock down the mission and specification early. Leave them locked down. Otherwise, 15 frigates for \$61.8 billion or \$77 billion or \$100 billion — pick a point on the cost trajectory — will mean a lot less than 15 vessels and the single greatest boondoggle in Canadian procurement history.

Senators, the current plan is on trend to spend a minimum of \$30 billion more than necessary. The opportunity cost is dangerously strategic in nature. It removes money that could be used to acquire or update capabilities, including a new fleet of submarines, minesweepers, urgently needed icebreakers or other

les conséquences. Le gouvernement et, implicitement, les contribuables, ne devraient pas assumer tous les risques, tout en payant au chantier un montant excessif. Bien entendu, cela laisse entendre que l'acheteur, le Canada, a fait sa part en ne retardant pas les décisions nécessaires ou en changeant d'avis au sujet des spécifications. Les retards et les changements ont un prix.

Mon deuxième point concerne les conséquences. Une entente ne prévoyant aucune conséquence en cas d'échec est sans efficacité. Par échec, j'entends une incapacité à livrer la marchandise en respectant le budget ou l'échéancier. Au chapitre des conséquences, en cas d'échec, le gouvernement doit pouvoir choisir un autre fournisseur pour de futurs contrats. Je sais que certains architectes de la Stratégie nationale de construction navale et les bénéficiaires de ces généreux programmes voudraient perpétuer le mythe selon lequel le Canada a déjà éliminé la possibilité de changer de fournisseurs de la stratégie, mais ce n'est pas le cas.

Le vérificateur général a affirmé que les ententes-cadres, qui constituent les fondements de la Stratégie nationale de construction navale, ne garantissent pas que les futurs contrats de conception ou de construction de navires seront accordés aux chantiers navals. Aucune obligation contractuelle ne force le gouvernement à accorder tous les contrats de construction navale de la Stratégie nationale de construction navale aux chantiers navals retenus en vertu des ententes-cadres.

La troisième recommandation concerne le point de mire. Pour connaître le succès dans le dossier fédéral de la construction navale, l'acheteur doit se concentrer sur la mission première à accomplir et sur les ressources nécessaires à l'atteinte de son objectif au lieu de chercher aveuglement à atteindre la perfection.

Aujourd'hui, le processus est établi de telle sorte qu'il permet une évolution constante de la conception à mesure que les groupes toujours plus grands d'influenceurs se forment graduellement une opinion. En bref, la conception navale effectuée en comité permet l'ajout perpétuel de spécifications. De toute évidence, personne ne veut construire de navires à trois ou cinq fois le prix normal; pourtant, c'est ce qui arrive.

Le Canada doit employer des équipes d'approvisionnement plus petites pour obtenir des navires destinés à des missions précises et adaptés aux besoins. Il faut établir la mission et les spécifications au début du processus et ne plus y retoucher, sinon, l'achat de 15 frégates devant coûter 61,8, 77 ou 100 milliards de dollars débouchera sur le plus grand fiasco de l'histoire de l'approvisionnement du Canada et le pays ne recevra pas 15 frégates, loin de là.

Sénateurs, dans le cadre du plan actuel, le gouvernement s'apprête à dépenser au moins 30 milliards de dollars de plus que nécessaire. Les coûts de renonciation sont dangereusement stratégiques de nature, car ils font en sorte qu'il y a moins d'argent à accorder pour acquérir ou moderniser des capacités,

capabilities to protect and defend our 243,000 kilometres of coastline. Unchecked spending, justified by the process, does not help the navy, Coast Guard or Canada.

Recommendation 4 is a by-product of getting the rest of this right. It is sustainability of the shipbuilding industry. When you build fit-for-purpose ships, it means you are building an exportable product that will attract global buyers. No country will pay four to five times the rest of world price for a ship. A shipbuilding strategy which doesn't include an exportable product is reduced simply to a short-term economic stimulus program or, as some might say, "welfare for shipyards."

My fifth and final recommendation is in relation to transparency. Canada needs to increase openness, transparency and accountability in defence procurement.

Today, under the national shipbuilding program, parliamentarians and Canadians are told they cannot know the real cost of ships, the real and accurate schedules for delivery of those ships, the profits negotiated and embedded in the contracts, or any meaningful detail so that we could have a fair evaluation of program success. This information is called "commercial" and labelled "confidential," and it is used to deny information to parliamentarians who seek to oversee budgets and costs in an \$80-billion program. Commercial to whom? It's already contractual, so the only reason for it being labelled as such is that these details are unpalatable to the taxpayer.

In conclusion, today, the National Shipbuilding Strategy is poised to spend over \$30 billion more than it should. You are not eliminating a boom/bust cycle. You are artificially sustaining a boom at excessive cost to the taxpayer — and it is not working. But what is worse is the sense of entitlement for this work, some sense that the program has been guaranteed to the two existing NSS shipyards, no matter the cost, schedule or quality of the delivered product. As the Auditor General explained, this was never the intent.

I'd be very pleased to take your questions.

**The Chair:** Thank you, Mr. Davies.

comme une nouvelle flotte de sous-marins, des dragueurs de mines, des brise-glaces dont nous avons un besoin criant ou d'autres capacités pour protéger et défendre nos 243 000 kilomètres de côte. Les dépenses incontrôlée, justifiées par le processus, n'aident pas la marine, la Garde côtière ou le Canada.

La quatrième recommandation concerne quelque chose qui est nécessaire pour que le reste fonctionne : il s'agit de la viabilité de l'industrie de la construction navale. Quand on construit des navires adaptés aux besoins, on conçoit un produit exportable qui attirera des acheteurs étrangers. Or, aucun pays ne paiera de quatre à cinq fois le prix qui a cours sur les marchés internationaux pour un navire. Une stratégie de construction navale n'incluant pas de produit exportable se résume à un simple programme de stimulation à court terme ou à ce que d'aucuns pourraient qualifier d'« aide sociale pour chantiers navals ».

Ma cinquième et dernière recommandation concerne la transparence. Le Canada doit accroître l'ouverture, la transparence et la reddition de comptes dans le domaine de l'approvisionnement en matière de défense.

Aujourd'hui, dans le cadre du programme national de construction navale, les parlementaires et les Canadiens se font dire qu'ils ne peuvent connaître le coût véritable des navires, les échéanciers de livraison réels et exacts, les profits négociés et prévus dans les contrats, ou les détails importants qui leur permettraient d'évaluer adéquatement la réussite du programme. Ces renseignements sont qualifiés de « commerciaux » et de « confidentiels » afin de refuser de transmettre l'information aux parlementaires qui cherchent à surveiller les budgets et les coûts d'un programme de 80 milliards de dollars. Pour qui ces renseignements sont-ils commerciaux? Le tout fait déjà l'objet d'une entente contractuelle. Ces détails sont qualifiés de commerciaux uniquement parce qu'ils ne plairaient guère au contribuable.

Je conclurai en indiquant que le gouvernement est aujourd'hui sur le point de dépenser plus de 30 milliards de dollars de plus qu'il le devrait dans le cadre de la Stratégie nationale de construction navale. Il ne rompt pas le cycle de périodes de vaches grasses et de vaches maigres, appuyant plutôt artificiellement un essor à un coût excessif pour le contribuable, et cela ne fonctionne pas. Mais le pire, c'est le sentiment qu'ont certains que ce travail leur revient de droit, ayant l'impression que le programme offre des garanties aux deux chantiers navals visés par la Stratégie nationale de construction navale, peu importe le coût, l'échéancier ou la qualité du produit final. Comme le vérificateur général l'a souligné, cela n'a jamais été l'intention.

Je répondrai à vos questions avec grand plaisir.

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

The chair will now recognize the deputy chair of the Finance Committee, Senator Pratte.

**Senator Pratte:** Gentlemen, welcome. Thank you for being here tonight. Mr. Davies, you did highlight your view of the umbrella agreements and what they imply. My understanding of your view is that, even though there are these umbrella agreements, you believe the government could change some aspects of its National Shipbuilding Strategy and give you more work than — well, you have no work from the strategy presently.

When we talk to government officials, they tell us that if they were to do that, the two other yards would simply sue and have a very good chance of winning because of the umbrella agreements and whatever is in these agreements. This is not your view?

**Mr. Davies:** It's slightly more complex. If you were to cancel an existing contract that had already been awarded, there may be an issue. There would be a cost consequence. I'd ask you just to consider that for a moment: Is the cost consequence equivalent to the constant evolution of budget? At some point, you have to recognize it might be good money after bad.

But the question actually may be of greater consequence if you look at the detail of what I said. What I said was "additional contracts." If you have had a problem with one, two or even a series of ships, don't then reward by placing additional contracts onto that shipyard, which not only acts as a poor incentive but it will also tend to overburden that shipyard further. A shipyard recovering from a schedule that has gone off plan is a terrible place to be and the last thing they need at that point in time is more pressure.

**Senator Pratte:** If you were in government today and someone convinced you that Davie should get more work, how would you proceed, considering the work that has begun in the two other yards, which is quite advanced in some cases, and considering the umbrella agreements and the contracts already awarded?

**Mr. Davies:** Three shipyards qualified for the initial competition. Those were Seaspan Shipyards, Irving and Davie Shipbuilding Inc. To allow Davie in as an NSS shipyard would enable future contracts to be awarded to Davie. I wouldn't take the contracts that are currently awarded to the shipyards that have them already. Of the contracts of the NSS objective, less than half of these ships are currently awarded.

**Senator Pratte:** Does that mean that, for instance, Davie could build some of the same ships that are presently being built in the two other yards, or are we talking of taking the *Diefenbaker* and deciding it would be built —

La présidence va maintenant accorder la parole au vice-président du comité des finances, le sénateur Pratte.

**Le sénateur Pratte :** Bienvenue, messieurs, et merci de témoigner ce soir. Monsieur Davies, vous avez donné votre avis sur les ententes-cadres et leurs implications. D'après ce que je comprends, malgré ces ententes-cadres, vous considérez que le gouvernement devrait modifier certains aspects de la Stratégie nationale de construction navale pour vous accorder plus de travail, puisque vous n'en avez pas au titre de la stratégie à l'heure actuelle.

Quand nous parlons avec les fonctionnaires, ils nous disent que s'ils agissaient ainsi, les deux autres chantiers intenteraient tout simplement des poursuites et qu'ils seraient fort susceptibles d'avoir gain de cause en raison des ententes-cadres. Vous ne partagez pas leur opinion?

**M. Davies :** La situation est légèrement plus complexe. Si on annulait un contrat déjà accordé, il pourrait y avoir un problème. Il y aurait une conséquence financière. Je vous demanderais toutefois d'examiner la question suivante un instant : le montant de cette conséquence financière équivaut-il à celui de l'évolution constante du budget? Rendu à un certain point, force est d'admettre qu'on jette peut-être l'argent par les fenêtres.

La question a peut-être une conséquence plus grande si vous portez attention aux détails de ce que j'ai dit. J'ai parlé de « contrats supplémentaires ». Si vous éprouvez des problèmes relativement à un, deux, voire une série de navires, ne récompensez pas les chantiers navals en leur accordant d'autres contrats, car cela constituerait un mauvais incitatif et tendrait à surcharger ces chantiers. Un chantier qui se rétablit après avoir dépassé l'échéancier est un endroit épouvantable, et la dernière chose que les chantiers veulent à ce moment-là, c'est de la pression supplémentaire.

**Le sénateur Pratte :** Si vous faisiez partie du gouvernement aujourd'hui et que quelqu'un vous convainquait que la Davie devrait recevoir plus de travail, comment procéderiez-vous, étant donné que le travail a déjà débuté dans les deux autres chantiers navals et est assez en avance dans certains cas, et que des ententes-cadres et des contrats ont déjà été conclus?

**M. Davies :** Trois chantiers navals se sont qualifiés lors du concours initial, soit Seaspan Shipyards, Irving et Chantier Davie Canada Inc. En autorisant la Davie à être un chantier naval au titre de la Stratégie nationale de construction navale, on lui permettrait d'obtenir des contrats dans l'avenir. Je ne toucherais pas aux contrats déjà accordés aux chantiers navals. À ce jour, toutefois, moins de la moitié des contrats prévus pour atteindre l'objectif de la stratégie ont été accordés.

**Le sénateur Pratte :** Cela signifie-t-il, par exemple, que la Davie pourrait construire les mêmes navires que ceux que construisent actuellement les deux autres chantiers, ou parle-t-on de décider de faire construire le *Diefenbaker*...

**Mr. Davies:** Currently, I believe the *Diefenbaker* has been awarded to Seaspan Shipyards. There are some multipurpose icebreakers and a number of similar class of vessel that are currently unawarded and that would be one way to relieve some of the pressure. There are a number of different ways of looking at it.

The alternative could be subcontracting by one of the existing contractholders, especially if they have a capability shortfall.

**The Chair:** I would like, for the record, to ask Senator Duncan and Senator Andreychuk to introduce themselves.

**Senator Andreychuk:** Raynell Andreychuk, Saskatchewan.

**Senator Duncan:** My apologies for being late. Patricia Duncan, Yukon.

**Senator Eaton:** As you know, what we're trying to do with this study is to find better and less-expensive ways of military procurement. What interested me, Mr. Davies, is your remark about decision-making. I think there are five ministries and 33 decision gates. Have you seen a way to simplify that? Should we have a procurement committee with one minister answerable in Parliament? Should we have one or two ministries? How would you go about simplifying the process and speeding it up?

**Mr. Davies:** It's when and how you introduce peoples' ability to influence a specification. The way we worked successfully with *Asterix* was to initially pick a primary and even secondary supply ship — humanitarian and disaster relief are two basic specification requirements, objectives and missions — and stick to that. If you need other people to have some kind of influence, there has to be a very good question as to why the influencer is being asked —

**Senator Eaton:** I think before you got to that, there were 35 decision makers involved.

**Mr. Davies:** That needs to be simplified.

**Senator Eaton:** Do you have any suggestions as to how that could be simplified?

**John Schmidt, Vice President, Commercial and Government Programs, Davie Shipbuilding Inc., (Davie):** I might assist in that response, since I worked in Public Works for almost 25 years in the marine directorate buying ships in the old days, when we used to buy ships and turn around whole programs in four years at on-budget costs.

**M. Davies :** Je pense que la construction du *Diefenbaker* a été confiée à Seaspan Shipyards. Par contre, les contrats relatifs à certains brise-glaces polyvalents et à un certain nombre de navires de classe semblable n'ont pas encore été accordés. Le gouvernement aurait là un moyen d'alléger la pression. On peut envisager la situation de diverses manières.

Un des titulaires de contrat pourrait aussi confier du travail en sous-traitance, particulièrement s'il est débordé.

**Le président :** Aux fins du compte rendu, je voudrais demander aux sénatrices Duncan et Andreychuk de se présenter.

**La sénatrice Andreychuk :** Raynell Andreychuk, de la Saskatchewan.

**La sénatrice Duncan :** Pardonnez-moi mon retard. Patricia Duncan, du Yukon.

**La sénatrice Eaton :** Comme vous le savez, nous réalisons la présente étude pour tenter de trouver des manières plus optimales et moins onéreuses d'effectuer les approvisionnements militaires. Je m'intéresse à votre observation sur la prise de décisions, monsieur Davies. Je pense que cinq ministères et 33 centres de prise de décisions interviennent dans le processus. Pensez-vous qu'il existe un moyen de simplifier tout cela? Devrions-nous constituer un comité d'approvisionnement et nommer un ministre devant rendre des comptes au Parlement? Devrait-il y avoir un ou deux ministères? Comment simplifieriez-vous et accéléreriez-vous le processus?

**M. Davies :** Le problème vient de la capacité des gens à influencer les spécifications. Nous avons travaillé avec succès à la construction de l'*Asterix* en choisissant une fonction de ravitaillement primaire ou même secondaire — les tâches d'aide humanitaire et de secours aux sinistrés étant les deux exigences de base — et en nous y tenant. Si d'autres personnes doivent exercer une influence quelconque, il faut qu'il existe une excellente raison pour demander à un influenceur...

**La sénatrice Eaton :** Je pense qu'avant d'en arriver là, 35 décideurs sont intervenus.

**M. Davies :** Il faut simplifier le processus.

**La sénatrice Eaton :** Avez-vous des conseils pour le simplifier?

**John Schmidt, vice-président, Programmes commerciaux et gouvernementaux, Chantier Davie Canada Inc., (Davie) :** Je pourrais l'aider à répondre, car j'ai travaillé pendant près de 25 ans à Travaux publics, au sein de la direction de la marine qui achetait des navires à l'époque. Nous achetions alors des navires et exécutions des programmes entiers en quatre ans tout en respectant le budget.

What has to happen is you have to empower the officers doing the work. Right now in the delegation, although it's there from the ministerial level down, the senior bureaucrats are holding the decisions and the junior bureaucrats are deferring everything to the seniors for a decision on change orders, and scope creep, as Mr. Davies mentioned. Anything that would impact cost or schedule or be a major decision point is not delegated anymore. We need to empower the officers, who have ministerial authority to approve change orders up to \$2 million or \$3 million, to make those changes and move the programs.

As Mr. Davies pointed out, any time you delay a decision, it's cost and escalation, and it changes schedules and drives the program to the right.

**Senator Eaton:** Would you have fewer ministries involved?

**Mr. Schmidt:** I don't think it's a matter of the ministries involved. I think you have to empower the project team. For example, in ship construction there is no empowerment for change, whereas in ship repair work, you have small teams working in the shipyard who can turn around change orders in 24 hours, because they recognize that time on the dock is valuable and they have to get their ships in and out. This is the issue.

**Senator Eaton:** Should there be one minister responsible to Parliament for military procurement?

**Mr. Schmidt:** At the DND level, it's very clear that ADM (Materiel) is in charge of the programs. They have the money, they approve the programs and they run the submissions, so I think right now one ministry is in charge. PSPC does the procurement, but that is as a service to DND.

**Senator Eaton:** I think in some countries, such as in the U.K., though I might be wrong, there is a Minister for Defence Procurement, so if you, as an MP, want the answer to a question, you can address somebody who is responsible for what is going on.

Right now, there doesn't seem to be, is there?

**Mr. Schmidt:** I think the authorities are split between the ministries. DND is responsible for the program and they define the requirement, while PSPC is responsible for the contract and negotiate terms, conditions and price. It's very clear that —

Ce qu'il faut, c'est conférer des pouvoirs aux responsables qui effectuent le travail. À l'heure actuelle, même si la délégation s'effectue vers le bas à partir du ministre, ce sont les hauts fonctionnaires qui prennent les décisions, et les simples bureaucrates s'adressent à eux pour prendre des décisions relatives aux ordres de changement et aux modifications de la portée, comme M. Davies l'a souligné. Tout ce qui aurait une incidence sur le coût, l'échéancier ou un point important n'est plus délégué. Il faut conférer des pouvoirs aux fonctionnaires qui ont l'autorité ministérielle d'approuver des ordres de changement à hauteur de 2 ou 3 millions de dollars, afin d'apporter les modifications et de faire progresser les programmes.

Comme M. Davies l'a fait remarquer, chaque fois qu'on retarde une décision, les coûts augmentent, l'échéancier change et le programme dévie de sa voie.

**La sénatrice Eaton :** Réduiriez-vous le nombre de ministères qui interviennent?

**M. Schmidt :** Je ne pense pas que ce soit une question de nombre de ministères. Ce qu'il faut, c'est conférer du pouvoir à l'équipe de projet. Par exemple, dans le domaine de la construction navale, il n'y a pas de pouvoir de changement, alors que dans celui de la réparation de navires, les petites équipes qui travaillent sur le chantier naval peuvent exécuter les ordres de changement dans un délai de 24 heures, sachant que le temps est précieux sur le quai et que les navires doivent entrer et partir. Voilà où se situe le problème.

**La sénatrice Eaton :** Faudrait-il qu'un seul ministre soit responsable de l'approvisionnement militaire devant le Parlement?

**M. Schmidt :** Au ministère de la Défense nationale, il est très clair que le sous-ministre adjoint (Matériel) est responsable des programmes. Il dispose des fonds, approuve les programmes et avalise les soumissions. Je pense donc qu'un seul ministère est responsable du dossier à l'heure actuelle. Services publics et Approvisionnement Canada s'occupe de l'approvisionnement, mais à titre de service pour le ministère de la Défense nationale.

**La sénatrice Eaton :** Je peux me tromper, mais je pense que dans certains pays, comme le Royaume-Uni, il y a un ministre de l'Approvisionnement en matière de défense, de sorte que les députés peuvent s'adresser à une personne responsable de ce qu'il se passe s'ils ont des questions.

À l'heure actuelle, il ne semble pas y avoir de tel responsable, n'est-ce pas?

**M. Schmidt :** Je pense que les pouvoirs sont répartis entre les ministères. Le ministère de la Défense nationale est responsable du programme et établit les exigences, alors que Services publics et Approvisionnement Canada est responsable du contrat et de la négociation des conditions et du prix. Il est très clair que...

**Senator Eaton:** Then you have Innovation, which is responsible for Canadian content.

**Mr. Schmidt:** Yes.

[Translation]

**Senator Forest:** Welcome. The budget tabled yesterday mentioned two ferries. Within the budget, do you see any possibility of contracts being awarded to the Davie shipyard?

[English]

**Mr. Davies:** I observed that budget item and I was very pleased to see it there. There are a number of ferries that are coming up for retirement throughout Canada, especially on the eastern seaboard. If we look in the near term, there are four or possibly five in total, and certainly eight over the next decade or so.

We feel that Canada's build-in-Canada policy means this is effectively a requirement for them to be built at Davie. I've yet to see how this will permeate through PSPC.

[Translation]

**Senator Forest:** So these ferries aren't part of the National Shipbuilding Strategy?

[English]

**Mr. Schmidt:** No, they're not, senator. They're outside the NSS right now.

[Translation]

**Senator Forest:** The National Shipbuilding Strategy provides for contracts worth approximately \$100 billion. What percentage does Davie receive from this order book with the warships and support ships?

[English]

**Mr. Schmidt:** I would say, in reality, certainly less than is advertised on the government website, because all the repair work is now being counted as part of NSS. But our definition of NSS is the federal ship replacement program, which was brought forward by the government to replace and renew the federal fleet. We've had no new shipbuilding contracts at Davie, so I would say the answer to that question is zero.

[Translation]

**Senator Forest:** Apart from the *Asterix*.

**La sénatrice Eaton :** Le ministère de l'Innovation est quant à lui responsable du contenu canadien.

**M. Schmidt :** Oui.

[Français]

**Le sénateur Forest :** Bienvenue chez nous. Dans le budget qui a été déposé hier, il était question de deux traversiers. Dans le cadre de ce budget, voyez-vous la possibilité d'octroyer des contrats au chantier naval Davie?

[Traduction]

**M. Davies :** J'ai remarqué ce poste budgétaire, à mon grand bonheur. Au Canada, l'heure de la retraite approche pour un certain nombre de traversiers, particulièrement sur la côte Est. À court terme, quatre, voire cinq traversiers pourraient être mis au rancart. Il y en a certainement huit qui le seront au cours de la prochaine décennie environ.

Nous considérons qu'en vertu de la politique de construction au Canada, il faut que ces traversiers soient construits par la Davie. Je ne sais pas encore comment les choses se passeront à Services publics et Approvisionnement Canada.

[Français]

**Le sénateur Forest :** Donc, ces traversiers ne font pas partie de la Stratégie nationale de construction navale.

[Traduction]

**M. Schmidt :** Non, ils n'en font pas partie actuellement.

[Français]

**Le sénateur Forest :** La Stratégie nationale de construction navale prévoit des contrats d'environ 100 milliards de dollars. Quel pourcentage la Davie reçoit-elle de ce carnet de commandes avec les vaisseaux de combat et les vaisseaux de soutien?

[Traduction]

**M. Schmidt :** Je dirais qu'en réalité, c'est certainement moins que ce qui est indiqué sur le site web du gouvernement, car tous les travaux de réparation sont maintenant considérés comme faisant partie de la Stratégie nationale de construction navale. Mais nous assimilons cette stratégie au programme fédéral de remplacement de navires, que le gouvernement a lancé pour remplacer et renouveler sa flotte. La Davie n'a actuellement aucun nouveau contrat de construction navale. Je vous répondrais donc que ce pourcentage est de zéro.

[Français]

**Le sénateur Forest :** À l'exception de l'*Asterix*.

[English]

**Mr. Schmidt:** Yes, it's outside the NSS.

[Translation]

**Senator Forest:** So it's outside the *Asterix*.

I'm surprised that the head of procurement isn't here. I don't see him in the room. I've tried a number of times to obtain the arguments that led to the conclusion that a second support ship won't be necessary. Given the size of the north, east and west coasts, should the construction of the *Obelix* be launched?

[English]

**Mr. Schmidt:** I believe the *Obelix* is necessary. We have stated that many times. There is a gap in the naval program now. I think the reason that the advice received by the government not to proceed with *Obelix* is simply because they wanted to start the JSS too early, and they need a reason not to do the *Obelix*.

**Senator Marshall:** Thank you very much for being here this evening. Mr. Davies, I know that — these are my words, not yours — you're not happy with the work that you have been awarded, but you know what has been awarded to other firms. What opportunities do you see out there for your shipyard?

**Mr. Davies:** Other than the NSS, the current national ship procurement strategy. Inside NSS?

**Senator Marshall:** No, right across the board.

**Mr. Davies:** We are looking at international tenders at the moment in excess of \$1.5 billion; we're looking at ferries, domestic, and as I mentioned, there are a number on the East Coast, and I also noticed there are a number on the West Coast.

**Senator Marshall:** But nothing from the federal government?

**Mr. Davies:** Other than the budget announcement yesterday.

**Senator Marshall:** In your opening remarks, you mentioned transparency. One of the issues I found in dealing with the government is that it's very difficult to get information regarding what's budgeted for different capital projects and what the actual costs are to date. You alluded to it in your opening remarks toward the end. Could you comment on that? I try to follow the

[Traduction]

**M. Schmidt :** Oui. Ce navire ne fait pas partie de la Stratégie nationale de construction navale.

[Français]

**Le sénateur Forest :** Donc, c'est à l'extérieur de l'*Asterix*.

Je suis surpris que le responsable de l'approvisionnement ne soit pas ici. Je ne le vois pas dans la salle. J'ai essayé à plusieurs occasions d'obtenir l'argumentaire qui a permis d'arriver à la conclusion qu'un deuxième navire de soutien ne sera pas nécessaire. Compte tenu de l'étendue du côté nord, est et ouest, devrait-on entreprendre la construction de l'*Obelix*?

[Traduction]

**M. Schmidt :** Je considère que l'*Obelix* est nécessaire. Nous l'avons d'ailleurs fait valoir à maintes reprises. Il y a un manque dans le programme naval à l'heure actuelle. Je pense que si le gouvernement s'est fait conseiller de ne pas construire l'*Obelix*, c'est simplement parce que certains voulaient commencer le programme de navires de soutien interarmées trop tôt et qu'ils avaient besoin d'un motif pour ne pas construire l'*Obelix*.

**La sénatrice Marshall :** Merci beaucoup de témoigner ce soir. Monsieur Davies, je sais que vous n'êtes pas satisfaits — ce sont mes mots, pas les vôtres — du travail qui vous a été confié, mais vous savez quel travail a été accordé à d'autres chantiers. Quelles sont les occasions qui s'offrent à votre chantier naval, selon vous?

**M. Davies :** En dehors de la Stratégie nationale de construction navale?

**La sénatrice Marshall :** Non, de façon générale.

**M. Davies :** Nous nous intéressons à des appels d'offres d'autres pays, qui totalisent plus de 1,5 milliard de dollars, et à la construction de traversiers au pays, notamment sur la côte Est, où on doit en remplacer un certain nombre, comme je l'ai indiqué. J'ai également remarqué un certain nombre de possibilités sur la côte Ouest.

**La sénatrice Marshall :** Rien toutefois qui émane du gouvernement fédéral?

**M. Davies :** Rien à part ce qui a été annoncé dans le budget hier.

**La sénatrice Marshall :** Vous avez parlé de la transparence dans votre exposé. J'ai remarqué qu'au gouvernement, il est très difficile d'obtenir des renseignements sur les budgets accordés aux divers projets d'immobilisation et sur les coûts réels. Vous avez fait allusion au problème vers la fin de votre exposé. Pourriez-vous traiter de la question? J'essaie de suivre les

numbers. Why is it so difficult to track numbers, to compare budgets and actual numbers within the government?

**Mr. Davies:** I'm an accountant.

**Senator Marshall:** And I am too.

**Mr. Davies:** What gets measured gets measured, gets analyzed, and we deal with it. If we can do it in a comparable fashion, that gives us the opportunity to compare and contrast. If you don't have the base numbers, you can't make the contrast. That's my natural suspicious nature, but I wonder if that's a motivation.

Sometimes these things are also difficult to track, but that isn't something which isn't surmountable.

**Senator Marshall:** What proposals have you made to the federal government?

**Mr. Schmidt:** Right now we're working with the government. We were awarded an ACAN, Advance Contract Award Notice, which is a negotiation of repair periods for the Canadian frigates; so we're currently preparing a proposal to the government.

National Defence has decided to add additional capacity to the ship repair of their naval frigates. Due to the overburdening of the other two shipyards, they're opening up ship repair to Davie. We're negotiating for the repair of three of the East Coast frigates. That would be the *Ville de Québec*, the *Montreal* and the *Halifax*.

**Senator Marshall:** That's it?

**Mr. Schmidt:** We're bidding on other federal ship small repair work. For example, in your riding, the *Louis S. St-Laurent*, we're negotiating for a small repair.

**Senator Marshall:** Thank you.

**Senator M. Deacon:** Thank you for being here. It's an important evening for this committee and the Senate. We appreciate your candidness in your presentation. I am trying to put these pieces together.

This document that has been shared is your document; correct?

**Mr. Davies:** Yes.

**Senator M. Deacon:** When we're going through this, I want to come to two things — workplace then and now — a chart two thirds of the way through or near the end. You have given us some bar graphs on 2015 to 2019 regarding the workforce, direct and indirect.

chiffres. Pourquoi est-il si difficile de les suivre, de comparer les budgets et de connaître les chiffres réels au gouvernement?

**M. Davies :** Je suis comptable.

**La sénatrice Marshall :** Moi aussi.

**M. Davies :** Ce qui est évalué est mesuré et analysé, et nous composons avec la situation. Si nous pouvons procéder en établissant des comparaisons, nous avons l'occasion de comparer les choses. Sans les chiffres de base, toutefois, on ne peut le faire. Étant de nature soupçonneuse, je me demande si c'est une motivation.

Les chiffres sont parfois difficiles à suivre, mais la tâche n'est pas insurmontable.

**La sénatrice Marshall :** Qu'avez-vous proposé au gouvernement fédéral?

**M. Schmidt :** À l'heure actuelle, nous collaborons avec le gouvernement. Nous nous sommes vu accorder un préavis d'adjudication de contrats afin de négocier des périodes de réparation de frégates canadiennes. Nous nous employons donc à préparer une proposition à l'intention du gouvernement.

La Défense nationale a décidé d'ajouter de la capacité supplémentaire à la réparation de ses frégates navales. Les autres chantiers étant surchargés, le ministère offre à la Davie de réparer les navires. Nous négocions la réparation de trois frégates de la côte Est, soit les *Ville de Québec*, *Montreal* et *Halifax*.

**La sénatrice Marshall :** C'est tout?

**M. Schmidt :** Nous participons à l'appel d'offres pour d'autres petits travaux de réparation sur des navires fédéraux. Par exemple, dans votre circonscription, nous négocions une petite réparation sur le *Louis S. St-Laurent*.

**La sénatrice Marshall :** Merci.

**La sénatrice M. Deacon :** Je vous remercie de témoigner. C'est un soir important pour notre comité et le Sénat. Nous vous remercions d'avoir été francs lors de votre exposé. J'essaie d'assembler les pièces du casse-tête.

Ce document, qui nous a été distribué, est le vôtre, n'est-ce pas?

**M. Davies :** Oui.

**La sénatrice M. Deacon :** Je veux m'arrêter à deux points dans ce document, notamment à la page portant sur la main-d'œuvre d'hier à aujourd'hui, qui se trouve aux deux tiers du document ou vers la fin. Vous nous donnez des graphiques à barres comparant la main-d'œuvre entre 2015 et 2019 concernant les emplois directs et indirects.

You talked about 1,300 employees who are presently laid off. Could you expand on this, if it's the direct result of straight domestic contract work? Is there an area that employees particularly are trending in one area over another, one skill set over another, that might be laid off? Are there more teeth you can give me on this bar chart?

**Mr. Davies:** It's a little binary. We're talking almost entirely about blue-collar trades. The workforce in Lévis is not particularly transient. Shipbuilding has lived there for more than 150 years, tending toward 200. These are folks who have built ships for much of their careers.

When you have a shipbuilding contract, it's on. It's like a light switch. Everyone is there.

At the moment, we have the MIB program — the three icebreakers we are converting to Canada's requirement in the yard. That doesn't sustain a shipyard with the capacities that we're capable of working at now.

At the peak in 2017, we worked approximately 2 million man-hours, and that, happily, employs well over 1,300 direct employees and a host of subcontractors on-site and a supply chain off-site. The ripple effect from building ships is huge to the economy.

**Senator M. Deacon:** For those folks who are unemployed, and based on the nature of their skills and their historical commitment to shipbuilding, would they mostly be, if they're not shipbuilding, not working?

**Mr. Davies:** No. They take short-term work, but in order to remain on the recall list, you have to be available. You can't make the commitment to work in another province or take on a major contract because you are hopeful that your employer will come back with a new contract and bring you back to the job that you have trained for. That is the basic principle.

**The Chair:** Before I recognize Senator Andreychuk, I would ask Senator Jaffer and Senator Forest-Niesing to introduce themselves.

**Senator Jaffer:** Mobina Jaffer, British Columbia.

[Translation]

**Senator Forest-Niesing:** Josée Forest-Niesing from Ontario.

Vous avez indiqué qu'environ 1 300 employés sont actuellement mis à pied. Pourriez-vous nous en dire plus à ce sujet et nous expliquer si la situation est le résultat direct des contrats accordés au pays? Les employés ont-ils particulièrement tendance à perdre leur emploi dans certains domaines? La tendance est-elle plus marquée pour certaines compétences? Pouvez-vous m'en dire plus au sujet de ce graphique à barres?

**M. Davies :** C'est un peu binaire. Il s'agit de métiers comptant presque exclusivement des cols bleus. La main-d'œuvre du chantier de Lévis ne bouge pas beaucoup. Le chantier est là depuis plus de 150 ans et se dirige vers son 200e anniversaire. Ces travailleurs ont passé une bonne partie de leur carrière à construire des navires.

Quand le chantier obtient un contrat de construction navale, tout le monde est immédiatement à l'œuvre.

À l'heure actuelle, nous nous employons à convertir trois brise-glaces pour qu'ils satisfassent aux exigences du Canada dans le cadre du programme de brise-glaces maritimes. Cela ne permet toutefois pas d'alimenter suffisamment le chantier pour qu'il fonctionne à plein rendement.

Quand nous avons atteint un point culminant, en 2017, nous travaillions approximativement deux millions d'heures-personnes, ce qui, par bonheur, procurait du travail à bien plus de 1 300 employés directs et à un éventail de sous-traitants à l'œuvre sur place et dans la chaîne d'approvisionnement, à l'extérieur du chantier. La construction de navires a un effet de ruissellement incroyable sur l'économie.

**La sénatrice M. Deacon :** Les employés qui ne travaillent pas, selon la nature de leurs compétences et leur attachement à l'égard de la construction navale au fil des ans, seraient en grande partie au chômage s'ils ne construisent pas de navires?

**M. Davies :** Non. Ils acceptent des emplois à court terme, mais pour rester sur la liste de rappel, ils doivent être disponibles. Ils ne peuvent donc pas prendre d'engagement dans une autre province ou accepter un gros contrat, car ils espèrent que leur employeur obtiendra un nouveau contrat et les rappellera pour faire le travail pour lequel ils ont été formés. C'est le principe de base.

**Le président :** Avant d'accorder la parole à la sénatrice Andreychuk, je demanderais aux sénatrices Jaffer et Forest-Niesing de se présenter.

**La sénatrice Jaffer :** Mobina Jaffer, de la Colombie-Britannique.

[Français]

**La sénatrice Forest-Niesing :** Josée Forest-Niesing, de l'Ontario.

[English]

**Senator Andreychuk:** Thank you for coming and for your presentation. You dwelled on the fact of the escalating costs that are built in. Other than the figures — you talk in billions; I talk in thousands. I'm from Saskatchewan, and we are federal here; it's millions. Other than the overwhelming costs that go into these cost overruns, both for you and the government, what's different about your industry as opposed to others? Because we're sitting in a building that has cost overruns.

It's symptomatic of government having to be accountable, but everyone having their hand in it. I look at cost overruns virtually everywhere, and decisions that perhaps were not handled well or one department doesn't talk to another department. That is pervasive when you talk about structures in government. What is it more so in yours that needs to be corrected? Is it just the overwhelming dollars, or is it something unique that I don't understand because I come from Saskatchewan?

**Mr. Davies:** First of all, those aren't our contracts running overbudget at the moment. I'd like to make that observation.

The problem is the principle. It starts with incentivization. If you have negotiated your cost-plus margin at the beginning of the contract, how will you increase the discrete number of dollars that you end up winning? You can't do anything with the fraction, so you have to do something with the base cost. It's not impossible to let a client take itself to a position where it incurs more cost and more change.

Also, there are elements in terms of what we've built here. We've taken the smallest shipyard and it is building the largest ships. It's a very difficult thing to do, that makes the job very difficult to hit the assumptions that were made at the beginning. It's a question of experience, capability and allocation of contracts to the right party, I would argue.

**Senator Andreychuk:** Is that unique to shipbuilding, as opposed to military equipment installations, et cetera?

**Mr. Schmidt:** It goes back to our presentation. It's all about the deal. If you put in your contract firm delivery dates and schedules, and you have your requirement well defined at the beginning, you hold the contractors' feet to the fire.

When I was on the other side of the fence in government procurement, it was important that you worked with the contractor to make sure that they had every opportunity to succeed and deliver on time. Now it may not be the same incentive.

[Traduction]

**La sénatrice Andreychuk :** Je vous remercie de votre exposé. Vous vous êtes attardés à l'augmentation des coûts prévus. Au chapitre des chiffres, vous parlez en milliards, je parle en milliers. Je viens de la Saskatchewan; or, nous sommes ici au gouvernement fédéral, où il est question de millions. Outre les dépassements de coût qui sont faramineux, tant pour vous que pour le gouvernement, qu'est-ce qui différencie votre industrie des autres? Je soulignerais que l'édifice dans lequel nous nous trouvons fait l'objet de dépassements de coût.

C'est symptomatic d'un gouvernement qui doit rendre des comptes, mais où tout le monde intervient. J'observe des dépassements de coût pratiquement partout; peut-être que les décisions ne sont pas bien gérées ou que les ministères ne communiquent pas entre eux. Le problème est omniprésent dans les rouages du gouvernement. Qu'est-ce qui fait que le problème est plus criant dans votre industrie et qu'il faut corriger? Est-ce en raison des sommes colossales qui entrent en jeu ou est-ce un problème particulier que je ne comprends pas parce que je viens de la Saskatchewan?

**M. Davies :** Sachez d'abord que ce n'est pas dans le cadre de nos contrats qu'il y a des dépassements de coût à l'heure actuelle. Je tiens à le faire remarquer.

Le problème vient du principe et commence avec les incitatifs. Si on a négocié une marge à coût majoré au début du contrat, comment augmentera-t-on le montant discret qu'on finit par empocher? On ne peut rien faire avec la fraction, alors on fait quelque chose avec le coût de base. Il n'est pas impossible de faire en sorte qu'un client se retrouve dans une position où il apporte plus de changements et assume des coûts plus élevés.

En outre, certains éléments concernent ce qui a été construit. C'est le plus petit chantier qui construit les plus imposants navires. C'est une tâche très ardue et cela fait en sorte qu'il est très difficile d'atteindre les objectifs fixés au départ. C'est une question d'expérience, de capacité et d'attribution de contrat à la partie compétente, selon moi.

**La sénatrice Andreychuk :** La situation est-elle propre à la construction navale? Qu'en est-il des installations et du matériel militaires et d'autres secteurs?

**M. Schmidt :** Cette question nous ramène à notre exposé. Tout dépend de l'entente. Si le contrat comprend des dates de livraison et des échéanciers fermes, et des exigences bien définies d'entrée de jeu, l'entrepreneur a de la pression sur les épaulés.

Quand j'étais de l'autre côté de l'équation dans le cadre des approvisionnements gouvernementaux, il importait de travailler avec l'entrepreneur pour s'assurer qu'il ait toutes les chances de réussir et de livrer la marchandise à temps. Maintenant, l'incitatif n'est peut-être pas le même.

**Senator C. Deacon:** Thanks to the witnesses. Mr. Davies, I'm really impressed by the numbers you've shown on your Resolve versus JSS comparison, but it causes me to think of different mistakes I've made in the past when I tried to get something for less and just believed in promises that something would be more expensive and better, and not necessarily on either end have I been happy.

I love the on-budget, on-spec, on-time promise. I also love the concept being that if we don't have a competitive industry, then it won't be an exportable and sustainable industry. Those are important points.

What confidence could you provide us in terms of your obligation around the *Asterix* on an ongoing basis to make sure you delivered what was —

**Mr. Davies:** The ship was delivered.

**Senator C. Deacon:** But in terms of the actual performance of it. Yes, it met the specs, but is it actually performing to the standards?

**Mr. Davies:** Yes.

**Mr. Schmidt:** I was the contracts manager before rejoining Davies on the project and we're incentivized in that contract by the number of deployed days and availability. For example, we have a certain profit level built into the contract, and if we're delivering and available to the navy 100 per cent of the time, we can double that number in the contract. We're incentivized to make sure the ship is always available on a go forward basis. If we miss a day or the ship breaks down due to our negligence, we don't get paid.

**Mr. Davies:** As specified, the requirement was 130 days a year of availability. Last year, or as we end the fiscal year, the availability will have been 350 days, so the ship has met and exceeded the requirements.

The navy is very happy with the vessel. They are keen to see her on both coasts to make sure that both groups of frigates get time practising replenishment operations.

**Senator C. Deacon:** My second question is, can you give the committee examples of projects from your experience that you ran in the past when you were on the other side of the fence that achieved these same ends?

**Mr. Schmidt:** Same objectives? On-time objectives?

**Senator C. Deacon:** In terms of on budget, on spec, on time and ongoing performance being delivered.

**Le sénateur C. Deacon :** Je remercie les témoins. Monsieur Davies, je suis fort impressionné par les chiffres comparant les bâtiments de classe Resolve aux navires de soutien interarmées, mais cela m'a fait réfléchir à diverses erreurs que j'ai commises par le passé quand j'essayais d'obtenir quelque chose à prix moindre et que j'ai cru les promesses voulant qu'un produit plus cher soit meilleur, pour ne pas être nécessairement satisfait dans les deux cas.

J'aime qu'on promette que le produit sera livré conformément au budget, aux spécifications et à l'échéancier. Le concept selon lequel une industrie non concurrentielle ne sera ni exportable ni viable me plaît aussi. Ce sont des points importants.

Quelle assurance pourriez-vous nous donner quant à votre obligation continue à l'égard de l'*Asterix* pour être certain de livrer ce qui a été...

**M. Davies :** Le navire a été livré.

**Le sénateur C. Deacon :** Mais je parle du rendement réel. Oui, le navire respecte les spécifications, mais son rendement est-il conforme aux normes?

**M. Davies :** Oui.

**M. Schmidt :** J'étais gestionnaire de contrat avant de me joindre à la Davies dans le cadre du projet, et c'est le nombre de jours de déploiement et de disponibilité qui nous encourage dans le cadre du contrat. Par exemple, le contrat prévoit un certain niveau de profit, mais nous pouvons doubler ce chiffre si le navire est livré et est disponible 100 p. 100 du temps pour la marine. Nous sommes donc encouragés à faire en sorte que le navire soit toujours disponible. S'il manque une journée ou que le navire tombe en panne en raison de notre négligence, nous ne serons pas payés.

**M. Davies :** Tel qu'indiqué, le navire doit être disponible 130 jours par année. Pour l'exercice qui se termine, la disponibilité aura été de 350 jours. Le navire a donc satisfait, voire dépassé les exigences.

La marine est enchantée du navire et est impatiente de le voir en fonction sur les deux côtes afin de s'assurer que les deux groupes de frégates ont le temps de pratiquer avant les opérations de ravitaillement.

**Le sénateur C. Deacon :** Ma deuxième question est la suivante : pouvez-vous donner au comité des exemples de projets auxquels vous avez travaillé par le passé, quand vous étiez de l'autre côté de l'équation, et qui ont atteint les mêmes objectifs?

**M. Schmidt :** Les mêmes objectifs concernant les délais?

**Le sénateur C. Deacon :** Sur les plans du budget, des spécifications, des délais et du rendement en continu.

**Mr. Schmidt:** I think the entire Halifax-class modernization project, the FELEX project, which started when I was in government as a director of procurement, has been a resounding success. All the ships in that program were delivered on schedule and on time. I was responsible for the Hero-class program when I was with the Irving company as project manager. Then, when we delivered, I worked for the government of the Bahamas — working with the Canadian government — we delivered two patrol vessels on time and on budget.

**Senator Klyne:** Thank you for being here this evening. I want to get back to the National Shipbuilding Strategy, the NSS, and being excluded from that. Quite often in procurement you get the opportunity to go back and have a post-deliberation or conference consultation where they might have explained why you were excluded from the NSS. Was there a process like that?

I think there is a sentiment to reopen that and allow it to get opened up and rebid. What changes would you make if it did get opened? There are two questions there.

**Mr. Schmidt:** Having been involved in the early days of NSS, one of the biggest problems with NSS is that it was built on a false foundation. The analysis given at the time was that the need for the fleet renewal was for two shipyards, and that was based on roughly 2 to 3 million person-hours a year in production. That's about the limit for two shipyards in new construction.

The reality is the fleet now has to replace about 55 vessels and you have had, seven years into the program, no ships. In reality, you need about 6 million person-hours a year to replace the federal fleet the way it exists today. Therefore, if you start on the wrong foundation that you only need 2 or 3 million and you really need 6 million, you will always be behind. That's the reality.

What we're saying is that you qualified three shipyards during the NSS competition and now it's time to tap on the shoulder of the third shipyard.

**Senator Klyne:** That would reopen the national strategy?

**Mr. Schmidt:** No, sir, it wouldn't reopen it, because three shipyards were qualified in the first place and you decided only award to two, based on the need for only 2 to 3 million person-hours per year.

**M. Schmidt :** Je pense que l'ensemble du projet de modernisation des navires de classe Halifax — soit le projet FELEX, qui a commencé quand je travaillais au gouvernement à titre de directeur de l'approvisionnement — s'est révélé une réussite retentissante. Tous les navires de ce programme ont été livrés à temps, selon l'échéancier. J'étais responsable du programme des navires de classe Hero quand j'étais gestionnaire de projet pour la compagnie Irving. Par la suite, une fois les navires livrés, j'ai travaillé pour le gouvernement des Bahamas, collaborant avec le gouvernement du Canada, et nous avons livré deux navires de patrouille en respectant le délai et le budget.

**Le sénateur Klyne :** Je vous remercie de témoigner ce soir. Je veux revenir à la Stratégie nationale de construction navale et à ce qui en est exclu. Très souvent, dans le cadre d'approvisionnements, on a l'occasion de tenir une rencontre après les délibérations ou une conférence de consultation qui permettent peut-être d'expliquer pourquoi certains entrepreneurs ont été exclus de la stratégie. A-t-on mis en œuvre un processus semblable?

Je pense qu'on envisage de réexaminer la stratégie et de lancer un nouvel appel d'offres. Quels changements apporteriez-vous si on révisé la stratégie? Ce sont deux questions que je vous pose.

**M. Schmidt :** Pour avoir participé aux travaux relatifs à la stratégie dès les premiers jours, je peux dire qu'un des gros problèmes, c'est le fait que la stratégie repose sur un fondement erroné. Selon l'analyse effectuée à l'époque, le renouvellement de la flotte pouvait être confié à deux chantiers navals, cette évaluation étant fondée sur un chiffre approximatif de deux ou trois millions d'heures-personnes par année au cours de la production. C'est à peu près la limite pour deux chantiers navals pour de nouvelles constructions.

En réalité, la flotte doit maintenant remplacer quelque 55 navires, alors qu'aucun navire n'a été livré sept ans après le début du programme. En fait, on a besoin d'environ six millions d'heures-personnes par année pour remplacer la flotte fédérale dans l'état où elle se trouve actuellement. Ainsi, si on commence en s'appuyant sur un fondement erroné voulant qu'on ait besoin de seulement deux ou trois millions d'heures-personnes par année alors qu'en réalité, on en a besoin de six millions, on tirera toujours de l'arrière. C'est la réalité.

Ce que nous disons, c'est que vous avez retenu trois chantiers navals lors du concours lancé dans le cadre de la Stratégie nationale de construction navale et qu'il est maintenant temps de faire appel au troisième chantier.

**Le sénateur Klyne :** Il faudrait réviser la stratégie nationale?

**M. Schmidt :** Non, monsieur, ce ne serait pas nécessaire, car trois chantiers navals se sont qualifiés au départ et vous avez décidé de confier du travail à seulement deux d'entre eux, pensant avoir besoin de seulement deux ou trois heures-personnes par année.

We now have icebreakers to be built. We've shuffled the deck at Seaspans three times to get the schedule right and it's still wrong. You need to add capacity.

**Senator Klyne:** So the scope of the need has changed?

**Mr. Schmidt:** The need, the demand. With the complexity of the ships, it's taking longer to build, there are more person-hours involved and, as James said earlier, you're trying to build large ships in small shipyards. That takes more man-hours.

**Senator Klyne:** Thank you.

**The Chair:** Looking at the clock, I could still recognize two senators with one question each. To the witnesses, in the event that I cut you off, you can easily write to the clerk in response to the question. Also for your information, you can — as I've heard that you're following this study very carefully — bring additional information forward. You can do that through the clerk of the committee, Ms. Gaëtane Lemay.

**Senator Pratte:** Mr. Schmidt, about the *Obelix*, you said they wanted a reason not to do it. I'm wondering about that, because we asked this question of National Defence people many times and they assured us, giving different reasons, that they don't need it.

I'm a legislator, I have no idea, but I'm thinking that if they tell us they don't need it, what indications do you have that they need it, even though they don't know it or they don't want to admit it?

**Mr. Schmidt:** I think they don't want to admit it because it would impinge on the program. I think the decisions at the bureaucratic level are to protect the program, not necessarily what's best for shipbuilding.

As Mr. Davies pointed out, we were contracted to be deployed 135 days. Last year we were deployed 355 days on both coasts and we were never intended to go into the South China Sea and other areas like that. We've been all over. Halfway around the world twice. If that doesn't indicate a need for a second ship — having a ship constantly deployed means that you need two ships. The old AORs, which we replaced, were deployed 150 days each, so we're doing the work of two ships.

Nous devons maintenant construire des brise-glaces. Seaspans a remanié les plans à trois reprises pour établir un échéancier adéquat, et cela ne convient toujours pas. Il faut ajouter de la capacité.

**Le sénateur Klyne :** Il faut donc modifier la portée du projet?

**M. Schmidt :** C'est une question de besoin, de demande. Compte tenu de la complexité des navires, la construction est plus longue et exige un plus grand nombre d'heures-personnes. En outre, comme James l'a fait remarquer plus tôt, on tente de construire de gros navires dans de petits chantiers navals. Voilà qui exige plus d'heures-personnes.

**Le sénateur Klyne :** Merci.

**Le président :** Je regarde l'heure, et je pourrais encore accorder la parole à deux sénateurs, qui pourraient poser une question chacun. Messieurs, si jamais je dois vous interrompre, vous pouvez aisément faire parvenir votre réponse par écrit à la greffière. En outre, comme j'ai entendu que vous suivez attentivement notre étude, sachez que vous pouvez nous transmettre des renseignements supplémentaires en les faisant parvenir à la greffière du comité, Mme Gaëtane Lemay.

**Le sénateur Pratte :** Monsieur Schmidt, en ce qui concerne l'*Obelix*, vous avez indiqué qu'on cherchait une raison pour ne pas le construire. Voilà qui m'intrigue, car nous avons interrogé à maintes reprises les fonctionnaires de la Défense nationale à ce sujet, et ils nous ont assuré qu'ils n'avaient pas besoin de ce navire, en évoquant diverses raisons.

À titre de législateur, je ne sais pas ce qu'il en est, mais je pense que s'ils nous indiquent qu'ils n'en ont pas besoin, qu'est-ce qui vous pousse à croire qu'ils en ont besoin, même s'ils ne le savent pas ou ne veulent pas l'admettre?

**M. Schmidt :** Je pense qu'ils ne veulent pas l'admettre, car cela nuirait au programme. Je pense que les décisions administratives visent à protéger le programme, et pas forcément dans l'intérêt supérieur de la construction navale.

Comme M. Davies l'a signalé, nous avons été engagés pour être déployés pendant 135 jours. L'an dernier, nous avons été déployés 355 jours sur les deux côtes et nous n'étions pas censés aller dans la mer de Chine méridionale et d'autres secteurs comme celui-là. Nous sommes allés partout. Nous nous sommes rendus à l'autre bout du monde à deux reprises. Si cela ne fait pas ressortir la nécessité d'un deuxième navire — lorsqu'un navire est constamment déployé, il faut deux bateaux... Les deux ravitailleurs d'escadres AOR, que nous avons remplacés, ont été déployés 150 jours chaque, si bien qu'ils font le travail de deux navires.

**Mr. Davies:** Germany has five AORs and it has a small coastline and a small navy compared to Canada. If you don't have an AOR, you have a very expensive Coast Guard or you're borrowing capacity from somebody else.

**The Chair:** To conclude with the first panel, we have Senator Eaton.

**Senator Eaton:** I think the navy told us in Vancouver at the Maritime Security Conference we needed four, two on each coast, because one is always in the maintenance dock.

Should we be looking at submarines?

**Mr. Schmidt:** I think there was a study recently where the navy did look at submarines and concluded that they felt they had sufficient capacity at this time.

**Senator Eaton:** We have two, do we not?

**Mr. Schmidt:** We have four. One is usually in maintenance. But you're absolutely right, senator. I think the same philosophy applies with supply ships, whereas you have one usually in maintenance and the other three are in operations of some sort. I think if you can't afford four, you certainly need three. We used to have three in Canada. That was the standard.

**Senator Eaton:** We used to have three?

**Mr. Schmidt:** We did, and Davie built the very first one. We cut back to two and I think the plan right now is to build two JSS vessels, delivery date unknown.

**Senator Eaton:** Thank you.

**The Chair:** To Mr. Davies, Davie Shipyards, thank you very much for accepting our invitation. Your comments and what you've shared with us have been very informative.

[*Translation*]

We're now joined by the representatives of the Irving shipyard. This shipyard is located mainly in Halifax, but has satellite shipyards in other parts of Nova Scotia.

[*English*]

For the second panel, we have J.D. Irving, Limited, represented by Mr. James Irving, Co-Chief Executive Officer; Mr. Ross Langley, Executive Vice President; Mr. Kevin McCoy,

**M. Davies :** L'Allemagne compte cinq AOR et elle a un petit littoral et une marine de petite taille comparativement au Canada. Si vous n'avez pas d'escadre AOR, vous avez une Garde côtière qui coûte très cher ou vous empruntez des capacités ailleurs.

**Le président :** Pour conclure les questions adressées à notre premier groupe de témoins, nous allons entendre la sénatrice Eaton.

**La sénatrice Eaton :** Je pense que la marine nous a dit à la Conférence sur la sûreté maritime à Vancouver que nous avons besoin de quatre navires, deux sur chaque côte, car il y en a toujours un au quai d'entretien.

Devrions-nous envisager des sous-marins?

**M. Schmidt :** Je pense qu'une étude a été réalisée récemment dans le cadre de laquelle la marine s'est penchée sur l'acquisition de sous-marins et a conclu qu'elle disposait de capacités suffisantes pour l'instant.

**La sénatrice Eaton :** Nous en avons deux, n'est-ce pas?

**M. Schmidt :** Nous en avons quatre. Un fait habituellement l'objet de travaux d'entretien. Mais vous avez tout à fait raison, madame la sénatrice. Je pense que la même philosophie s'applique aux navires de ravitaillement, où il y en a généralement un au quai d'entretien et les trois autres sont opérationnels. Je pense que si on n'a pas les moyens d'en avoir quatre, on a certainement besoin d'en avoir trois. On en avait trois dans le passé au Canada. C'était la norme.

**La sénatrice Eaton :** Nous en avons trois dans le passé?

**M. Schmidt :** Oui, et Davie a construit le premier. Nous sommes passés à deux, et je pense que le plan à l'heure actuelle est de construire deux navires de soutien interarmées, mais la date d'exécution est encore inconnue.

**La sénatrice Eaton :** Merci.

**Le président :** Monsieur Davie, de Davie Shipyards, merci beaucoup d'avoir accepté notre invitation. Vos observations et les renseignements dont vous nous avez fait part ont été très instructifs pour nous.

[*Français*]

Nous accueillons maintenant les représentants du chantier naval Irving, situé principalement à Halifax, avec des chantiers satellites ailleurs en Nouvelle-Écosse.

[*Traduction*]

Pour notre deuxième groupe de témoins, nous accueillons J.D. Irving, Limited, représenté par M. James Irving, coprésident-directeur général, M. Ross Langley, vice-président exécutif,

President, Irving Shipbuilding Inc.; and Mr. Scott Jamieson, Vice President, Programs, Irving Shipbuilding Inc.

Senators, I have been informed that Mr. Irving has brief comments to make, followed by Mr. McCoy.

Mr. Irving, the floor is yours.

**James Irving, Co-Chief Executive Officer, J.D. Irving, Limited (Irving):** Good evening, Mr. Chair, members of the committee. Thank you for this opportunity to speak to you here today and provide an update on our work at the Halifax Shipyard.

With me today are members of the executive team at Irving Shipbuilding, Mr. Ross Langley, Mr. Kevin McCoy and Mr. Scott Jamieson, Vice President of Programs.

We have a proud history of building ships for Canada. We've built more than 80 per cent of Canada's current fleet between our former shipyard in Saint John, New Brunswick, and the Halifax Shipyard. We were forced to close our shipyard in Saint John when Canada stopped building large ships for the Canadian Navy and Coast Guard. Today, that shipyard is a wallboard plant employing significantly fewer workers.

Twenty-five years ago this month we purchased the Halifax Shipyard. In the early years, we built the Maritime Coastal Defence Vessels. But starting in the late 1990s, things became difficult. We did not know from year to year whether there was going to be enough shipbuilding work in Canada to keep the Halifax yard open. We continued to believe in this industry, however, and in the abilities of our hard-working men and women that make their living in shipbuilding in Canada.

When the government did not have enough shipbuilding work, we kept the Halifax yard open by building smaller ships for our own company to keep the business going. We considered closing the yard and redeveloping the real estate when Canada finally launched the National Shipbuilding Strategy competition. We are very proud to have won the large combat ships competition.

Canada can be proud of the National Shipbuilding Strategy. After a long period without building large ships in Canada, we now have a strategy that makes sense for Canada and Canadians, and it will make sure that the Canadian Navy and the Coast Guard get the ships they need at a fair price.

M. Kevin McCoy, président, Les Chantiers Maritimes Irving Inc., et M. Scott Jamieson, vice-président, Programmes, Les Chantiers Maritimes Irving Inc.

Chers collègues, on m'a informé que M. Irving a un bref exposé liminaire à faire et que M. McCoy prendra la parole par la suite.

Monsieur Irving, la parole est à vous.

**James Irving, coprésident-directeur général, J.D. Irving, Limited (Irving) :** Bonsoir, monsieur le président et mesdames et messieurs les membres du comité. Je vous remercie de me donner l'occasion de vous parler aujourd'hui pour faire le point sur nos travaux au chantier naval de Halifax.

Je suis accompagné aujourd'hui des membres de l'équipe de direction d'Irving Shipbuilding : M. Ross Langley, M. Kevin McCoy et M. Scott Jamieson, vice-président des programmes.

Nous sommes fiers de notre histoire dans la construction de navires pour le Canada. Nous avons construit plus de 80 p. 100 de la flotte actuelle du Canada à notre ancien chantier naval de Saint John, au Nouveau-Brunswick, et au chantier naval de Halifax. Nous avons été forcés de fermer notre chantier naval de Saint John quand le Canada a cessé de construire de grands navires pour la Marine canadienne et la Garde côtière canadienne. Aujourd'hui, ce chantier naval est une usine de plaques de plâtre qui emploie beaucoup moins de travailleurs.

Il y a 25 ans ce mois-ci, nous achetions le chantier naval de Halifax. Durant les premières années, nous avons construit les navires de défense côtière, mais vers la fin des années 1990, les choses sont devenues difficiles. Nous ne savions pas d'une année à l'autre s'il y aurait suffisamment de navires à construire au Canada pour maintenir le chantier naval de Halifax en activité. Nous avons continué de croire dans cette industrie et dans les capacités des hommes et des femmes qui travaillent dur pour gagner leur vie en construisant des navires au Canada.

Quand le Canada n'avait pas suffisamment de navires à construire, nous faisons en sorte que le chantier naval de Halifax reste ouvert en construisant des navires de taille plus petite pour notre propre entreprise afin d'assurer la poursuite des activités. Nous avons envisagé de fermer le chantier pour faire un redéveloppement immobilier quand le Canada a finalement lancé l'appel d'offres compétitif de la Stratégie nationale de construction navale. Nous sommes très fiers d'avoir remporté l'appel d'offres pour construire les grands navires de combat.

Le Canada peut être fier de la Stratégie nationale de construction navale. Après une longue période sans construction de grands navires au Canada, nous avons maintenant une stratégie qui a du sens pour le Canada et les Canadiens et qui garantira que la marine et la Garde côtière obtiennent les navires dont elles ont besoin à un prix raisonnable.

We have gone around the world to bring the best management team with the right experience to lead our Canadian workforce. To create a cost-efficient business, we invested over \$450 million to construct state-of-the-art facilities with the best and most modern equipment.

I would like to personally invite each of you on this committee to visit the Halifax Shipyard to see firsthand the scale and complexity of the work and meet our shipbuilders. This is a large, world-class operation that all of Canada can be proud of. We are committed not only to doing a great job building ships for Canada, but also to making sure that the industry remains sustainable for the long term.

Finally, we put a lot of effort into telling the story of our progress and success to Canadians through our website and other communication means. You may have seen our positive ads on the billboards at the Ottawa Airport or in newspapers aimed at letting Canadians know that the National Shipbuilding Strategy is delivering results. Every time we place a contract or a value proposition commitment is honoured, we get the word out. We want Canadians and government leaders to hear about the good things that are happening as a result of the National Shipbuilding Strategy.

We are proud to continue our long history as a trusted partner in Canadian shipbuilding. We need a shared vision among all the political parties and our government officials to sustain and build the shipbuilding industry in Canada, and to retain the shipbuilding skills that we are now rebuilding.

Kevin McCoy, President of Irving Shipbuilding, will speak to the work under way at our Halifax Shipyard and the benefits across Canada.

**Kevin McCoy, President, Irving Shipbuilding Inc., (Irving):** I want to thank the chair and committee members for having us here today.

I joined Irving Shipbuilding in 2013 after a 36-year-long career in shipbuilding and ship maintenance. In my previous position, I was responsible for ship design, shipbuilding, maintenance and modernization for the U.S. Navy's fleet of surface ships, submarines and aircraft carriers as a vice-admiral. I held that position for five years.

Nous avons fait le tour du monde pour assembler la meilleure équipe de gestion possédant l'expérience nécessaire pour diriger notre main-d'œuvre canadienne. Pour optimiser notre rentabilité, nous avons investi plus de 450 millions de dollars afin de construire des installations à la fine pointe de la technologie, comprenant les meilleurs équipements.

J'aimerais inviter personnellement chacun d'entre vous qui siège au comité à visiter le chantier naval de Halifax pour voir de vos propres yeux l'envergure et la complexité de nos travaux et rencontrer nos constructeurs de navires. Il s'agit d'une très grande opération, de classe mondiale, dont tout le Canada peut être fier. Nous nous sommes engagés non seulement à faire un excellent travail en construisant des navires pour le Canada, mais aussi à nous assurer que l'industrie reste viable à long terme.

Enfin, nous déployons de nombreux efforts pour raconter l'histoire de nos progrès et réussites aux Canadiens par l'entremise de notre site web et d'autres moyens de communication. Il se peut que vous ayez vu nos annonces positives sur les panneaux publicitaires de l'aéroport d'Ottawa ou dans les journaux, qui ont pour but de faire savoir aux Canadiens que la Stratégie nationale de construction navale produit des résultats. À chaque contrat conclu ou annonce de proposition de valeur, nous communiquons la nouvelle. Nous tenons à ce que les Canadiens et les dirigeants gouvernementaux soient au courant des effets positifs engendrés par la Stratégie nationale de construction navale.

Nous sommes fiers de continuer notre longue histoire en tant que partenaire de confiance dans la construction navale canadienne. Nous avons besoin d'une vision commune, partagée par tous les partis politiques et nos représentants de gouvernement, pour renforcer et rendre viable l'industrie de la construction navale au Canada et retenir les compétences en construction navale que nous sommes en train d'acquérir à nouveau.

Kevin McCoy, président des Chantiers Maritimes Irving, parlera des travaux en cours à notre chantier naval à Halifax et des avantages qui en découlent au Canada.

**Kevin McCoy, président, Les Chantiers Maritimes Irving Inc., (Irving) :** Je vous remercie, monsieur le président et mesdames et messieurs les membres du comité, de nous avoir invités aujourd'hui.

J'ai rejoint Les Chantiers Maritimes Irving en 2013, après avoir mené une longue carrière de 36 ans dans le secteur de la construction navale et de l'entretien des navires. Dans mon poste antérieur, j'étais responsable de la conception, de la construction, de l'entretien et de la modernisation de la flotte de navires de surfaces, de sous-marins et de porte-avions de l'U.S. Navy en tant que vice-amiral. J'ai occupé ce poste pendant cinq ans.

To focus my remarks, I will briefly address four main areas: first, progress at the Halifax Shipyard since being selected as Canada's combatant shipbuilder in 2011; second, the significant economic impact the National Shipbuilding Strategy has already had across Canada; third, the impact the strategy has already had in stabilizing and growing employment in the shipbuilding industry; and, last, we have recommendations on how to improve and ensure the long-term success of the shipbuilding strategy and drive shipbuilding and sustainment costs down.

Let me start with progress to date. The National Shipbuilding Strategy was conceived to revitalize Canada's shipbuilding industry and reverse the lack of sustainability in shipbuilding nationwide. Boom-and-bust cycles were experienced at all major shipyards and in the communities in which they reside. In developing the framework for the strategy, Canada acknowledged that there was not enough large ship construction required for the navy and Coast Guard to sustain more than two shipyards and their skilled workforce for the future.

Since being selected as Canada's combatant shipbuilder in 2011, we've been very busy. Specifically, we've built nine mid-shore patrol vessels for the Canadian Coast Guard, on schedule and on budget. We completed the highly complex midlife overhauls and combat system modernization of all seven of the Royal Canadian Navy's East Coast Halifax-class frigates, again, on schedule and on budget.

Following their modernization, we also completed two docking work periods on *Halifax*-class frigates. We are currently working on a third in our dry dock. We also completed maintenance periods on 25 of the public- and private-sector ships at our Halifax Shipyard since October 2011. Additionally, in Shelburne, we refitted and maintained 97 ships, supporting good jobs in rural Nova Scotia.

I will add that, during this period, we also submitted a highly competitive bid for the navy's interim refueller, which started out as an open, transparent and fair process. We bid \$220 million for the lease and conversion of that ship, which was ultimately placed somewhere in the \$660-million to \$700-million range. We bid 100 per cent IRBs, all work done in Canada and the value proposition consistent with what we bid for the National Shipbuilding Strategy.

Mes observations porteront sur quatre principaux sujets : premièrement, le progrès au chantier naval de Halifax depuis notre sélection comme constructeur de navires de combat du Canada en 2011; deuxièmement, les retombées économiques considérables que la Stratégie nationale de construction navale a déjà produites partout au Canada; troisièmement, l'incidence que la stratégie a déjà eue sur la stabilisation et la croissance des emplois dans l'industrie de la construction navale; et dernièrement, nous avons des recommandations visant à améliorer et à garantir la réussite à long terme de la stratégie de construction navale ainsi que réduire les coûts de la construction des navires et de leur soutien.

Permettez-moi de commencer par les progrès réalisés à ce jour. La Stratégie nationale de construction navale a été conçue afin de revitaliser l'industrie de la construction navale au Canada et de mettre fin au manque de durabilité de l'industrie de la construction navale à l'échelle nationale. Des cycles de forte croissance et de récession ont été vécus par tous les grands chantiers navals et par leurs communautés locales. En élaborant le cadre de la stratégie, le Canada a reconnu que le nombre insuffisant de grands navires construits pour la marine et la Garde côtière ne permettait pas d'assurer l'avenir de plus de deux chantiers navals et de leur main-d'œuvre qualifiée.

Depuis que nous avons été sélectionnés pour être le constructeur de navires de combat du Canada en 2011, nous avons été très occupés. Plus précisément, nous avons construit neuf patrouilleurs semi-hauturiers pour la Garde côtière canadienne, ce que nous avons fait dans le respect des délais et des budgets. Nous avons remis en état les turboréacteurs très complexes au milieu de leur cycle de vie et modernisé le système de combat des sept frégates de classe Halifax de la flotte de la côte Est de la Marine royale canadienne, dans le respect des délais et des budgets.

À la suite de cette modernisation, nous avons également terminé deux périodes en cale sèche pour l'entretien de deux frégates de classe Halifax. Nous travaillons actuellement à l'entretien d'une troisième en cale sèche. Nous avons également procédé à l'entretien de 25 navires des secteurs public et privé à notre chantier naval de Halifax depuis octobre 2011. De plus, à Shelburne, nous avons effectué la remise en état et l'entretien de 97 navires, ce qui a créé de bons emplois dans des régions rurales de la Nouvelle-Écosse.

J'ajouterais que, durant cette période, nous avons également présenté une offre hautement compétitive pour le ravitailleur provisoire de la Marine, ce qui a commencé comme étant un processus d'appel d'offres ouvert, transparent et équitable. Nous avons présenté une soumission de 220 millions de dollars pour le renouvellement du bail et la conversion de ce navire, qui a fini par être un projet d'environ 660 à 700 millions de dollars. Nous promettons que 100 p. 100 des retombées seraient industrielles et régionales, que tout le travail serait effectué au Canada et que

We bid much more capability, roll on/roll off capability, twin-shaft ship instead of a single-shaft ship, and, to this day, we are still waiting to find out why our \$220-million bid, to be delivered in one year, was bested by a \$660-million to \$700-million bid to be delivered in two years. We were going to use our ultra-modern Halifax Shipyard, in which we have invested \$450 million, to do module construction of the modifications to an existing roll on/roll off ship. I'll be happy to take follow-up during the question period today.

Today, we've re-established the capability to build large ships in Canada and are stabilizing the shipbuilding industry. Our \$450-million facility enables us to build ships efficiently, and it would not have been possible without the certainty of the National Shipbuilding Strategy.

I have personally been in every major shipyard in North America, and I can tell you that the Halifax Shipyard is the most modern. It's also the largest single building for shipbuilding in all of North America. Just having a large acreage, which is not modernized, does not make you Canada's largest shipbuilder. Having the facilities to build a ship from raw steel to a combat ship out the back end, as well as the trained workforce, makes you Canada's largest shipbuilder.

That's why we, in our bid to build the interim refueller, were able to commit to doing 100 per cent of that work in Canada and not have to offshore that work to Finland or other places.

We currently have Canada's first three Arctic and Offshore Patrol Ships, AOPS, under construction. The lead AOPS, the future HMCS *Harry DeWolf*, will be delivered to the Royal Canadian Navy this summer, providing a tremendous new capability to the navy. The second AOPS is already over 75 per cent complete, and will be launched later this year and delivered in summer 2020. Construction of the third AOPS is well under way. We will cut steel on the fourth AOPS later this spring.

There is a lot of false and misleading rhetoric from folks outside the National Shipbuilding Strategy that not much has happened since October 2011. The facts clearly show otherwise.

la proposition de valeur serait conforme à notre proposition pour la Stratégie nationale de construction navale.

Nous avons soumissionné à de nombreux autres projets, pour des rouliers, pour des navires à double hélice plutôt qu'à hélice simple et, à ce jour, nous nous demandons encore pourquoi notre proposition de mener le projet à bien en un an pour 220 millions de dollars a été surpassé par une proposition d'exécuter le projet sur deux ans pour 660 à 700 millions de dollars. Nous allons utiliser notre chantier naval ultra moderne de Halifax, dans lequel nous avons investi 450 millions de dollars, pour construire un module afin d'apporter des modifications à un roulier existant. Je me ferai un plaisir d'assurer un suivi à cet égard durant la période des questions aujourd'hui.

Aujourd'hui, nous avons rétabli la capacité de construire de grands navires au Canada et nous sommes en train de stabiliser l'industrie de la construction navale. Notre investissement de 450 millions de dollars dans nos installations nous permet de construire des navires de façon efficiente et n'aurait pas été possible sans la certitude offerte par la Stratégie nationale de construction navale.

J'ai visité en personne tous les grands chantiers navals d'Amérique du Nord, et je peux vous affirmer que le chantier naval de Halifax est le plus moderne. C'est également l'installation de construction navale la plus grande en Amérique du Nord. Le fait d'avoir une grande superficie qui n'est pas modernisée ne fait pas de vous le plus grand constructeur de navires au Canada. Le fait d'avoir les installations pour transformer un navire en acier brut en navire de combat et d'avoir une main-d'œuvre formée fait de vous le plus grand constructeur de navires du Canada.

C'est la raison pour laquelle, dans notre soumission pour la construction du ravitailleur provisoire, nous avons pu nous engager à faire 100 p. 100 des travaux au Canada et à ne pas envoyer en sous-traitance une partie de ces travaux en Finlande ou ailleurs.

Nous sommes en train de construire les trois premiers navires de patrouille extracôtiers et de l'Arctique du Canada, ou NPEA. Le premier NPEA, le futur NCSM *Harry DeWolf*, sera livré à la Marine royale canadienne cet été et apportera une nouvelle capacité phénoménale à la Marine. Le deuxième NPEA est déjà achevé à 75 p. 100 et sera inauguré cette année, puis livré à l'été 2020. La construction du troisième NPEA est en bonne voie. Nous découperons les tôles du quatrième navire plus tard ce printemps.

On entend beaucoup de fausse rhétorique de la part de personnes extérieures à la Stratégie nationale de construction navale, alléguant que peu de choses se sont passées depuis octobre 2011. Les faits démontrent évidemment le contraire.

Our contracts with the Government of Canada are fair, they require significant investment on our part, they are subject to regular audits, and they are fully transparent. We are contractually committed to building the Arctic and Offshore Patrol Ships within a ceiling price. It's a performance-based contract and incentivizes us to maximize efficiencies, increase productivity and achieve cost savings.

We are already realizing significant production efficiencies from ship to ship. At 75 per cent complete, our shipbuilders are 34 per cent more efficient with the construction of the second AOPS compared to the first, and we're seeing even more efficiencies on the third.

Together with the Government of Canada, last month, we selected Lockheed Martin-Canada, BAE and their Type 26 Team as the winning design for the 15 Canadian surface combatants that we will build at the Halifax Shipyard. We are focused on starting CSC construction by mid-2023. Production work on AOPS starts to wind down in 2022, and there is a gap in our workload which, if left unmitigated, would result in 650 shipbuilders being laid off for up to 18 months.

Canada hired the RAND Corporation to analyze our gap and make recommendations for mitigating it. RAND has international expertise in evaluating and mitigating production gaps between shipbuilding programs. Following RAND's recommendations, the government awarded us a sixth AOPS and made a commitment for continuous *Halifax*-class maintenance at our shipyard. This helped reduce the gap from what would have been 36 months to the current 18 months.

We're continuing to work with the Government of Canada to eliminate the gap. RAND documented that a labour disruption would result in significant cost increases and delays to the CSC program as a result of reconstituting and training the workforce following layoffs.

Before I leave the topic of the Canadian surface combatants, I want to acknowledge that a shipyard in Canada that did not win the national shipbuilding competition is now falsely touting the benefits of distributed block construction to garner support for building parts of CSC. Distributed construction has been used in other countries, where no one shipyard has the capability or capacity to efficiently build an entire ship in one location, such as was employed when the United Kingdom built its massive aircraft carriers recently. Distributed construction is much more costly than single-site construction, and it makes absolutely no sense for CSC. Our Halifax Shipyard was specifically sized for efficient production of CSC, and we have the skilled and trained workforce.

Nos contrats avec le gouvernement du Canada sont équitables, nécessitent un investissement important de notre part, font l'objet de vérifications régulières et sont complètement transparents. Nous nous sommes engagés contractuellement à construire les navires de patrouille extracôtiers et de l'Arctique sans dépasser un prix maximum. Ces contrats axés sur le rendement nous incitent à optimiser l'efficacité de nos activités, à augmenter la productivité et à réaliser des économies.

Nous réalisons déjà des gains de productivité considérables de navire à navire. À 75 p. 100 d'achèvement, nos constructeurs de navires sont 34 p. 100 plus efficaces lors de la construction du second NPEA par rapport au premier, et nos gains de productivité sont encore meilleurs avec le troisième.

Avec le gouvernement du Canada, le mois dernier, nous avons sélectionné Lockheed Martin Canada, BAE et leur équipe type 26 pour les 15 navires de combat de surface canadiens que nous construirons au chantier naval de Halifax. Nous prévoyons commencer la construction des NCC d'ici le milieu de 2023. Les travaux de production sur les NPEA commenceront à ralentir en 2022, et il y a un vide dans notre charge de travail qui, s'il n'est pas atténué, pourrait entraîner la mise à pied de 650 constructeurs de navires pendant 18 mois.

Le Canada a embauché la Rand Corporation pour analyser ce vide et émettre des recommandations afin de l'atténuer. RAND est un expert à l'échelle internationale de l'évaluation et de l'atténuation des vides de production entre les programmes de construction navale. Sur la recommandation de RAND, le gouvernement a attribué un sixième NPEA et s'est engagé envers l'entretien continu de la classe Halifax au chantier naval de Halifax. Cette mesure a contribué à réduire le vide qui aurait été de 36 mois à 18 mois.

Nous continuons de travailler avec le gouvernement du Canada afin d'éliminer le vide restant. RAND a documenté qu'une interruption des travaux se traduirait par des augmentations de coûts considérables et retarderait le programme NCC en raison de la reconstitution de la main-d'œuvre et de sa formation à la suite des mises à pied.

Avant que je délaisse le sujet des navires de guerre canadiens, je veux signaler qu'un chantier naval au Canada qui n'a pas remporté l'appel d'offres national pour la construction navale vante à tort les avantages de la construction distribuée en blocs afin d'obtenir du soutien pour fabriquer des sections du navire de combat canadien. La construction distribuée est utilisée dans d'autres pays, où aucun chantier naval n'a les capacités de construire efficacement un navire complet à un même endroit, comme l'a fait le Royaume-Uni lorsqu'il a construit ses énormes porte-avions récemment. La construction distribuée est beaucoup plus coûteuse que la construction à un seul emplacement et est absolument illogique pour la construction d'un navire de combat canadien. Notre chantier naval de Halifax a été conçu

Let me now shift to the economic benefits and the impact the strategy is having across Canada already.

**The Chair:** On that, Mr. McCoy, I'll have to cut you off in exactly one minute. The document you've shared and brought to the attention of the committee is on record. Then we will proceed to questions and answers, please.

**Mr. McCoy:** Let me shift to recommendations.

**The Chair:** Absolutely, sir.

**Mr. McCoy:** We strongly recommend that Canada take a more holistic approach to lower costs and fully leverage the investment in people, training, facilities and processes the strategy has already developed. Let me explain using a real example.

In 2016, Irving Shipbuilding bid against a non-Canadian company to manage the in-service maintenance, engineering and logistics efforts for AOPS. The government's solicitation contained four main sections for evaluation and scoring. Cost was the only objectively scored section; the other three sections were based on subjective scoring. Although we were evaluated as the low-cost bidder, we did not win.

We are the only company with design, construction, testing and operational experience relative to AOPS. We are developing the AOPS maintenance and training plans, spare parts provisioning and warehousing plan. Moreover, we will have AOPS under warrantee with a trained, experienced and already fully funded workforce until mid-2025. However, Canada is now standing up a new, higher-cost team for AOPS support, instead of leveraging the significant investments we have already put in place.

New construction shipyards are strengthened by having a broad business base to move people to and from during workload peaks and valleys, and a broader base to spread fixed overhead costs across so the cost of building ships is reduced.

In closing, we're proud to be Canada's national shipbuilder, and we take that responsibility seriously. We look forward to a bright and productive future that will benefit not only the men

précisément pour construire efficacement des navires de combat canadiens, et nous avons la main-d'œuvre qualifiée et formée nécessaire.

Permettez-moi de passer aux avantages économiques et à l'incidence que la stratégie a déjà sur le Canada dans son ensemble.

**Le président :** Sur ce, monsieur McCoy, je vais devoir vous interrompre dans exactement une minute. Le document que vous avez porté à l'attention du comité est consigné au compte rendu. Nous allons maintenant passer à la période des questions, si vous le voulez bien.

**M. McCoy :** Permettez-moi de formuler les recommandations.

**Le président :** D'accord, monsieur.

**M. McCoy :** Nous recommandons fortement au Canada d'adopter une approche plus holistique à l'égard de la réduction des coûts et de la mise à profit de l'investissement pour les ressources humaines, la formation, les installations et les processus rendus possibles par la stratégie. Permettez-moi de m'expliquer en prenant un exemple concret.

En 2016, les Chantiers maritimes Irving ont fait une offre contre une entreprise non canadienne pour gérer l'effort d'entretien en service, ingénierie et logistique pour les NPEA. La demande de soumissions du gouvernement contenait quatre sections principales aux fins de l'évaluation et de la notation. Le coût était la seule partie notée objectivement. Les trois autres parties étaient basées sur une notation subjective. Bien que notre offre ait été évaluée comme la moins disante, nous n'avons pas remporté le processus.

Nous sommes la seule entreprise qui dispose d'une expérience de conception, de construction, d'essais, ainsi que d'une expérience opérationnelle des NPEA. Nous élaborons les plans de formation et d'entretien pour les NPEA ainsi qu'un plan d'approvisionnement et d'entreposage de leurs pièces de rechange. De plus, nous aurons les NPEA sous garantie avec une main-d'œuvre formée, expérimentée et déjà entièrement financée jusqu'à la mi-2025. Toutefois, le Canada met en place une nouvelle équipe plus coûteuse pour le soutien en service des NPEA au lieu de mettre à profit les investissements importants que nous avons déjà effectués.

Les chantiers navals sont consolidés s'ils ont un périmètre d'activité étendu permettant la mobilité des ressources humaines lors des périodes de pointe et des périodes creuses, ainsi qu'un périmètre plus large pour répartir ses coûts indirects, afin que le coût de la construction des navires soit réduit.

En conclusion, nous sommes fiers d'être le constructeur de navires du Canada, et nous prenons cette responsabilité au sérieux. Nous espérons avoir un avenir prometteur et productif

and women in uniform, but all Canadians. We appreciate that our statement has been read into the record.

**The Chair:** This is in the record verbatim and also as presented.

**Mr. McCoy:** I'll just say the National Shipbuilding Strategy is working; we must stay the course.

**The Chair:** Thank you, sir.

**Senator Pratte:** Thank you, gentlemen, for being here tonight.

I sense a degree of frustration in some of the things you said tonight. I'm wondering why there is frustration, because my understanding is that most of the contracts have now been given and, frankly, Davie Shipbuilding doesn't appear to be winning a lot of their arguments.

Is there something in the umbrella agreements that gives the government the flexibility, if they wanted it, to award contracts out of the National Shipbuilding Strategy to Davie rather than what you presently have?

**Mr. McCoy:** I would say maybe "frustration" is not the right word. There's a lot of false rhetoric, and we'd like to make sure that particularly the Senate and this committee, as they're deliberating, understand that not everything that is put out is actually true. I'll leave it there.

**Senator Pratte:** About the umbrella agreements, we've been told, depending on whom we talk to, that this gives or does not give the Government of Canada flexibility to award contracts to another shipyard besides the two shipyards that were first selected.

**Mr. Irving:** We spent \$450 million with no contract. We had no contracts to build ships. We went out in good faith, put the money in place, and we did it on the basis that we were going to be Canada's shipbuilder. We went through a competitive basis, including Davie, ourselves and the folks on the West Coast. It was thoroughly analyzed, and we were successful. The whole basis on which we made the capital investment, hired all these people, and did all this work is that in good faith we will have the work, provided we perform properly.

To say there's the perception that there might be flexibility in terms of moving the contract around, in my world, that's false, because we spent the money in good faith and we expect Canada

dont pourront bénéficier non seulement les hommes et les femmes en uniforme, mais aussi l'ensemble des Canadiens. Nous vous sommes reconnaissants de nous avoir permis de consigner notre déclaration au compte rendu.

**Le président :** Votre exposé est consigné au compte rendu tel que vous l'avez présenté.

**M. McCoy :** Je dirais seulement que la Stratégie nationale de construction navale fonctionne. Nous devons garder le cap.

**Le président :** Merci, monsieur.

**Le sénateur Pratte :** Je vous remercie de votre présence, messieurs.

Je sens dans vos propos de ce soir un certain degré de frustration. Je me demande pourquoi, parce que d'après ce que je comprends, la plupart des contrats ont été attribués, et franchement, Chantier Davie ne semble pas souvent l'emporter dans ses arguments.

Est-ce que les ententes-cadres comportent des dispositions qui donnent au gouvernement la flexibilité, s'il le souhaite, d'octroyer des contrats hors du cadre de la Stratégie nationale de construction navale à la Davie, au lieu de ce que vous avez en ce moment?

**M. McCoy :** Le mot « frustration » n'est peut-être pas le bon. Il se dit beaucoup de faussetés, et nous voulons nous assurer en particulier que le Sénat et ce comité, lorsqu'ils débattent de ces questions, comprennent qu'en fait, tout ce qui se dit n'est pas nécessairement vrai. Je vais m'en tenir à cela.

**Le sénateur Pratte :** Concernant les ententes-cadres, on nous a dit d'un côté que le gouvernement du Canada peut choisir d'octroyer des contrats à un chantier naval autre que les deux chantiers qui ont été choisis initialement, et de l'autre, on nous a dit que le gouvernement du Canada n'a pas cette flexibilité.

**Mr. Irving :** Nous avons dépensé 450 millions de dollars sans avoir de contrat. Nous n'avions aucun contrat pour la construction de navires. Nous avons agi de bonne foi, nous y avons consacré l'argent qu'il fallait, et ce, parce que nous devons être le constructeur de navires du Canada. Nous avons participé à un processus concurrentiel auquel Davie a également participé, ainsi que les gens de la côte ouest. Il y a eu une analyse approfondie, et nous avons été choisis. Nous avons fait les investissements, embauché tous ces gens et accompli tout ce travail parce que nous avions l'assurance de construire les navires, la condition étant que nous nous acquittions de la tâche correctement.

Si on pense qu'il y a peut-être de la flexibilité quant à l'octroi du contrat, c'est faux à mon point de vue, parce que nous avons dépensé l'argent de bonne foi, et nous nous attendons à ce que

to perform in good faith. We expect we will have to perform properly to be a good supplier to Canada. Thank you.

**Senator Pratte:** Thank you.

**Senator Eaton:** Thank you, gentlemen. We are trying to do this study to improve, as I said to the Davie gentlemen, Canada's procurement process, which seems to be bogged down, very expensive and slow.

Are there too many decision makers in the whole process of awarding contracts, of deciding what should be built, and who should build it? There are five ministries involved and 35 decision gates. Do you know of other countries where they have a simpler, more efficient process?

**Mr. McCoy:** In my previous job, I had shipbuilding. A shipbuilder came in, sat across the table, and sat across from my organization. I had the legal side; I had the lawyers on the staff. I had the war-fighting requirements from the head of the navy. I had all the contractual and technical authorities. The shipbuilding negotiated with one entity — the Naval Sea Systems Command, if you will, in the United States — for shipbuilding and if there was an issue, there was a decision by a single person in charge.

We're on record as having recommended to the government that there be a single decision maker for a program as big as the Canadian surface combatant. Other countries do have single entities to manage it, because it's speed of decision-making, and consensus tends to build in mediocrity at times because everybody gets a say.

**Senator Eaton:** And no one is accountable in Parliament.

**Mr. McCoy:** That's right. Somebody has to have the chequebook and somebody has to have the schedule.

**Senator Eaton:** The other thing I'd like to ask you — because you're building the six Arctic Offshore Patrol Ships and I think the initial cost was \$400 million, and then it went to \$800 million for the sixth — or perhaps that's wrong, but that's what my research tells me.

Then several people have told us that procurement shouldn't be on a cost-plus contract basis. It should be a fixed contract. Is that possible? Is that workable?

**Mr. McCoy:** Depending on the first ship's start-up cost, and the last ship, which is the way overhead is distributed, the ships in the middle of the run are about \$400 million apiece.

le Canada remplisse ses obligations de bonne foi. Nous nous attendons à devoir faire le travail correctement afin d'être un bon fournisseur pour le Canada. Merci.

**Le sénateur Pratte :** Merci.

**La sénatrice Eaton :** Merci, messieurs. Le but de notre étude, comme je l'ai dit aux représentants de Davie, est d'améliorer le processus d'approvisionnement du Canada, car il semble être embourbé, très coûteux et lent.

Est-ce qu'il y a trop de décideurs dans le processus d'octroi des contrats et de détermination de ce qu'il faut construire et de ceux qui devraient le faire? Cinq ministères interviennent, et il y a 35 points de décision. Connaissez-vous des pays qui ont un processus plus simple et plus efficace?

**M. McCoy :** Dans le cadre de mon travail précédent, j'avais la construction navale. Un constructeur venait me voir et discuter avec mon organisation. J'avais l'aspect juridique des choses; j'avais les avocats dans mon effectif. J'avais les besoins en matière de combat qui m'étaient transmis par le chef de la marine. J'avais tous les pouvoirs contractuels et techniques. La négociation se faisait avec une entité, pour la construction navale — la Naval Sea Systems Command, aux États-Unis —, et s'il y avait un problème, la décision était prise par la seule personne responsable.

Nous avons officiellement recommandé au gouvernement qu'il y ait un seul décideur, même pour un programme de la portée du programme des navires de combat de surface canadiens. D'autres pays ont une seule entité pour gérer cela, parce que la rapidité de la prise de décision importe, et que le consensus a tendance à mener à la médiocrité par moments, étant donné que chacun a son mot à dire.

**La sénatrice Eaton :** Et que personne ne rend des comptes au Parlement.

**M. McCoy :** En effet. Il faut que quelqu'un s'occupe du chéquier et de l'échéancier.

**La sénatrice Eaton :** L'autre chose que j'aimerais vous demander, parce que vous construisez les six navires de patrouille extracôtiers et de l'Arctique, et je crois que le coût initial était de 400 millions de dollars, mais qu'il est passé à 800 millions pour le sixième... Ce n'est peut-être pas le bon montant, mais c'est ce que ma recherche m'a révélé.

Plusieurs personnes nous ont dit que l'approvisionnement ne devrait pas se fonder sur le principe du contrat à prix coûtant majoré. Le contrat devrait comporter un prix fixe. Est-ce possible? Est-ce réaliste?

**M. McCoy :** Dépendant des coûts initiaux pour le premier navire et des coûts du dernier navire, ce qui correspond à la façon dont les frais généraux sont répartis, les navires construits

**Senator Eaton:** The first ship is the most expensive because you are setting it up.

**Mr. McCoy:** Because you have start-up costs. Even though you get more efficient over time, inflation tends to take off.

I'd also say the original contract approach that we went into with Canada was that we didn't want to tie up a bunch of contingency money. We were starting up a brand new industry in Canada — an all-new supply chain, new shipyard, new processes, new software and training.

**Senator Eaton:** If you had to do it over again — I'm looking at the future — this is all past — but in the future, should it be a fixed cost or cost-plus?

**Mr. McCoy:** I will tell you this is unprecedented on a lead ship of a new class. We agreed to an initial ceiling price for the ships. We are not on cost-plus on AOPS; we're on a ceiling price. If we spend more than the amount of money that the government has, it's on us.

**Senator Eaton:** And the surface combatants?

**Mr. McCoy:** The surface combatants are yet to be negotiated.

I don't think there's any country in the world that could get a shipyard on a ship as complex as the Canadian surface combatant and as high-end a war-fighting ship as that is, that you would get any shipyard in the world to do a fixed price unless there was so much contingency built into it, it would be a bad deal probably for the government. It's all a question, when you're building a new class, with that much risk, of who holds the risk and when, and what is the best way to apportion that risk.

**Senator Jaffer:** Thank you for being here. I found your presentations very interesting.

Mr. Irving, I heard you clearly. You said you invested the money, if I got you correctly, and you were ready to do the job. From what you've heard, were the contracts fair and competitive? Were the communications from the government transparent? Did you know what they needed?

**Mr. Irving:** Look, you have to understand a couple of things. The shipbuilding industry, the machinery for building ships, was rusty because we hadn't built any warships anywhere in Canada

entre le premier et le dernier reviennent à environ 400 millions de dollars chacun.

**La sénatrice Eaton :** Le premier navire est le plus coûteux parce que vous mettez les choses en place.

**M. McCoy :** C'est parce que vous avez les coûts initiaux. Même si vous devenez plus efficaces au fil du temps, l'inflation tend à s'installer.

Je dirais aussi, pour la démarche relative à l'attribution du contrat initial avec le Canada, que nous ne voulions pas immobiliser beaucoup d'argent pour les imprévus. Nous lançons une toute nouvelle industrie au Canada — une chaîne d'approvisionnement complètement nouvelle, un nouveau chantier, de nouveaux processus, un nouveau logiciel et une nouvelle formation.

**La sénatrice Eaton :** Si c'était à recommencer — je pense à l'avenir, car tout ceci est dans le passé —, est-ce que ce devrait être un contrat à prix ferme ou un contrat à prix coûtant majoré?

**M. McCoy :** Je vais vous dire que c'est sans précédent pour le premier navire d'une nouvelle classe. Nous avons convenu d'un prix plafond initial pour les navires. Le principe du prix coûtant majoré ne s'applique pas, pour les NPEA; nous avons un prix plafond. Si nous dépensons plus que le montant d'argent du gouvernement, c'est à nous que cela incombe.

**La sénatrice Eaton :** Et les navires de combat de surface?

**M. McCoy :** Cela n'a pas encore été négocié.

Je crois qu'aucun pays dans le monde ne pourrait obtenir d'un chantier naval qu'il construise un navire aussi complexe et haut de gamme que le navire de combat de surface canadien dans le cadre d'un contrat à prix ferme, à moins de fonds pour imprévus si élevés que cela constituerait probablement une mauvaise affaire pour le gouvernement. Quand vous entreprenez la construction d'une nouvelle classe de navires avec tous les risques que cela comporte, la question est de savoir qui va assumer les risques, à quel moment, et d'établir la meilleure façon de répartir ces risques.

**La sénatrice Jaffer :** Je vous remercie de votre présence. J'ai trouvé vos exposés vraiment intéressants.

Monsieur Irving, j'ai très bien compris ce que vous avez dit. Vous avez dit que vous avez investi l'argent nécessaire, si je vous ai bien compris, et que vous êtes prêts à faire le travail. D'après ce que vous avez entendu, est-ce que les contrats étaient justes et concurrentiels ? Est-ce que les communications du gouvernement étaient transparentes? Saviez-vous quels étaient ses besoins?

**M. Irving :** Écoutez, il faut que vous compreniez certaines choses. L'industrie de la construction navale et la machinerie nécessaire à la construction de navires étaient rouillées parce que

on any scale. The federal government's shipbuilding machinery, if you will, the management, was rusty as well. This was a big job, not just for us, but for the federal government.

We were selected or awarded the contract in October of 2011. We started spending money almost immediately. But it was July of the next year before we were able to receive a dollar from the federal government. Because while the federal government had done a good job preparing for the bid and selection, and so on and so forth, what happened on day two after the selection, there was a void. We started off on that basis.

We've worked closely with the bureaucrats, and they've done a good job, because all the silos you're talking about, it is correct, there are a number of silos and a number of masters who have to be answered to, but they've worked well with us. We've had our difficulties, but we've worked our way through them.

I wouldn't complain about saying the contracts weren't clear or what was expected, because we were both building this. The intent was ships would cost so much up front and they will come down over time. That's what happened to the frigates when we built them in the 1980s and 1990s. The first ship was more expensive; the last ship was much cheaper. I hope that answers your question, senator.

**Senator Jaffer:** Mr. McCoy, I have not had a chance to go through all your stuff — I appreciate it, and we will read it of course — on the jobs. I was interested in your talking about jobs for people — marginalized people, people who would not normally be — and women who are not marginalized, but women. Are these long-term jobs, or do you just give them the opportunity and they then look elsewhere? Do they become part of your workforce?

**Mr. McCoy:** These are absolutely career jobs. They become full union members.

If you look at traditional shipbuilding across North America, there is a single demographic, which is White males. That excludes 50 per cent at least of the talent in a nation. We have three programs right now: one for Indigenous peoples, one for women and one for African Nova Scotians. They are doing very well. These are long-term careers that you can raise a family on.

**Senator Jaffer:** At your shipyard?

nous n'avions construit aucun navire de guerre au Canada de quelque envergure que ce soit. La machinerie de la construction navale du gouvernement fédéral, si je peux parler en ces termes de la gestion, était également rouillée. C'était une grosse entreprise, non seulement pour nous, mais aussi pour le gouvernement fédéral.

On nous a choisis, et on nous a octroyé le contrat en octobre 2011. Nous avons commencé à dépenser de l'argent presque immédiatement. Mais il a fallu attendre le mois de juillet de l'année suivante pour recevoir le moindre argent du gouvernement fédéral. Même si le gouvernement avait très bien préparé le processus d'appel d'offres et de sélection, et ainsi de suite, ce qui s'est produit au surlendemain de la sélection, c'est qu'il y avait un vide. Cela a été notre point de départ.

Nous avons travaillé en étroite collaboration avec les fonctionnaires, et ils ont fait du bon travail, car comme vous l'avez dit, il se fait beaucoup de travail en vase clos et il y a de nombreux maîtres auxquels il faut rendre des comptes. Cependant, ils ont très bien travaillé avec nous. Nous avons eu des difficultés, mais nous les avons surmontées.

Je ne me plaindrais pas du manque de clarté des contrats ou des attentes, parce que nous travaillions des deux côtés à bâtir cela. L'idée, c'était que les navires allaient coûter tel montant au départ, puis que le coût allait diminuer au fil du temps. C'est ce qui s'est passé avec les frégates, quand nous les avons construites dans les années 1980 et 1990. Le premier navire a été plus coûteux; le dernier navire l'a été beaucoup moins. J'espère que cela répond à votre question, sénatrice.

**La sénatrice Jaffer :** Monsieur McCoy, je n'ai pas eu la chance de parcourir tout ce que vous avez fourni au sujet des emplois. Je vous en sais gré et je vais en faire la lecture, bien sûr. Je suis intéressée par la question des emplois pour les personnes marginalisées, les personnes qui ne seraient pas normalement employées, et les femmes en général, pas nécessairement marginalisées. Est-ce que ce sont des emplois de longue durée, ou est-ce que vous leur donnez simplement une occasion, après quoi ces personnes vont aller chercher ailleurs? Est-ce qu'elles deviennent des membres à part entière de votre effectif?

**M. McCoy :** Ce sont des carrières. Ces personnes deviennent des membres à part entière du syndicat.

Dans les chantiers de construction navale traditionnelle qu'on trouve partout en Amérique du Nord, la démographie est constante : ce sont des hommes blancs. Cela exclut 50 p. 100 au moins des talents d'une nation. Nous avons trois programmes en ce moment : un pour les Autochtones, un pour les femmes, et un pour les Afro-Néo-Écossais. Cela fonctionne vraiment bien. Ce sont des carrières à long terme qui vous permettent d'élever une famille.

**La sénatrice Jaffer :** À votre chantier naval?

**Mr. McCoy:** At our shipyard.

**Senator Marshall:** Thank you very much. Mr. McCoy, in your opening remarks, you spoke about the gap. When you look at the Arctic and Offshore Patrol Ships, I know that program is well under way and you will pick up the Canadian surface combatants. You're talking about the gap. You are saying we are focused on starting the Canadian surface combatants by mid-2023.

Is that agreeable to the government, or is that something you're aiming for?

**Mr. McCoy:** Both of us together are aiming for that. We're in the early phase. We were just selected as the winning bid. We're now in what's called requirements reconciliation, making sure we have the requirements right and we're pointing the design in the right direction.

Then we have three phases of design: a preliminary design, where you make sure everything fits; a functional design, where you start sizing pumps, piping systems and those kinds of things; and then a detailed design, which gives us the plans to give the shipbuilders on the floor to build the ship.

We think that whole process would take about four years, so that takes it to 2023. If there are any hiccups in there, we would be off that schedule.

**Senator Marshall:** The government has a 20-year investment plan. We've been trying to follow through. For example, they were supposed to spend \$6 billion last year; they only spent \$4 billion. The same has happened this year, so it seems like there is some slippage there.

Where exactly are the Canadian surface combatants in their investment strategy? I don't know, because they won't give us the numbers.

How do you close that gap, and what do you do if the gap widens? My first question would be: What would you do if the gap widens? It seems like the government is not investing according to their plan, so there is slippage. Could you just answer that question?

**Mr. McCoy:** We're looking at a few things. First, we've got folks on retainer around the world trying to sell the Arctic and Offshore Patrol Ships to other nations. We have had strong interest from at least one nation. I don't want to publicly talk about it, because they'd like to keep it quiet. It is a very capable ship. We have had a couple of navies and Coast Guard look at it and show some interest.

**M. McCoy :** À notre chantier naval.

**La sénatrice Marshall :** Je vous remercie beaucoup. Monsieur McCoy, dans votre déclaration liminaire, vous avez parlé de la période qui va séparer les deux contrats. Pour les navires de patrouille extracôtiers et de l'Arctique, je sais que le programme progresse bien, puis vous allez vous occuper des navires canadiens de combat de surface. Vous parlez de la période entre les deux. Vous dites que nous visons le milieu de 2023 pour commencer les navires canadiens de combat de surface.

Est-ce que c'est acceptable pour le gouvernement, ou est-ce votre objectif à vous?

**M. McCoy :** C'est ce que nous visons tous les deux. Nous en sommes aux premières étapes. Nous venons d'être choisis parce que notre soumission a été retenue. Nous faisons en ce moment le rapprochement des exigences afin de nous assurer de bien les saisir et d'orienter la conception dans la bonne direction.

Il y a ensuite trois étapes de conception : la conception préliminaire, qui sert à veiller à ce que tout se tienne; la conception fonctionnelle, soit celle du dimensionnement des pompes, des systèmes de conduites et ainsi de suite; et la conception détaillée, qui mène au plan à remettre aux constructeurs de navires qui feront le travail sur le terrain.

Nous croyons que le processus prendra en tout environ quatre ans, ce qui nous amène à 2023. S'il y avait des contretemps, cet échéancier ne tiendrait plus.

**La sénatrice Marshall :** Le gouvernement a un plan d'investissement sur 20 ans. Nous essayons d'y donner suite. Par exemple, ils étaient censés dépenser 6 milliards de dollars l'année passée, mais n'en ont dépensé que 4 milliards. C'est la même chose qui s'est produite cette année. Il y a donc des reports.

Où en sont exactement les navires canadiens de combat de surface, par rapport à la stratégie d'investissement? Je ne le sais pas, car ils ne veulent pas nous donner les chiffres.

Comment pouvez-vous combler cet écart, et que faites-vous si l'écart s'élargit? En fait, j'aimerais savoir en premier ce que vous feriez si l'écart se creusait. Il semble que le gouvernement n'investit pas conformément à son plan et qu'il y a des reports. Pouvez-vous répondre à cette question?

**M. McCoy :** Nous envisageons un certain nombre de choses. Premièrement, nous avons partout dans le monde des gens qui ont pour mandat d'essayer de vendre les navires de patrouille extracôtiers et de l'Arctique à d'autres nations. Un pays au moins s'est montré très intéressé. Je ne veux pas en parler publiquement, car ils souhaitent ne pas ébruiter cela. C'est un navire très performant. Des marines et des gardes côtières de quelques pays ont manifesté de l'intérêt après l'avoir examiné.

We're looking at possibly selling offshore. Having been in this business for a long time, I would say that is a low probability, but we're pursuing it.

We're also talking to the government about other options for work. Maintenance is certainly one.

Also, regarding the CSC design, the combat systems piece would be the most complex, but the platform should be almost identical to what the United Kingdom and Australia are using, so maybe there are elements of the platform we can start building if there is a threat to the design being finished by 2023.

**Senator Marshall:** That was my next question. Would you be ready? Could you narrow the gap by starting work on the Canadian surface combatants earlier than, say, mid-2023?

**Mr. McCoy:** Yes, we're looking at that, senator. However, one thing we have to be careful of is that if the design isn't finished on such a complex and dense ship and then it changes, the rework gets very expensive. So there's a sweet spot.

**Senator Marshall:** That's why I'm asking if you would be ready.

**Mr. McCoy:** We would be ready with the workforce. It's a question of how close the design is to being finalized.

**Senator Marshall:** But you feel confident with that 2023 number?

**Mr. McCoy:** I don't right now. We're all working to that. I would probably be overcommitting to say that. We're all working in that direction, and we will do everything we can to make it happen, but this is a very complex ship.

**Senator Marshall:** We're going to do everything we can to see what numbers are in that 20-year span.

[Translation]

**Senator Forest:** Thank you for accepting our invitation. How many slipways does the largest shipyard have?

[English]

**Mr. McCoy:** Modern shipbuilding is not done in a dry dock; modern shipbuilding is done on the land. Steel comes in one end of our factory, which is essentially a quarter-of-a-mile long, and a third of the warship goes out onto a land-level facility where

Nous envisageons de le vendre à l'étranger. Ayant beaucoup de métier dans ce domaine, je dirais que c'est peu probable, mais nous essayons quand même.

Nous discutons aussi avec le gouvernement d'autres options de travail. L'entretien est certainement une de ces options.

De plus, en ce qui concerne la conception des navires canadiens de combat de surface, l'aspect des systèmes de combat serait le plus complexe, mais la plateforme devrait être presque identique à celle que le Royaume-Uni et l'Australie utilisent. Il y a donc des éléments de la plateforme que nous pouvons commencer à construire si la conception risque de ne pas être terminée d'ici 2023.

**La sénatrice Marshall :** C'était ma prochaine question. Seriez-vous prêts? Pourriez-vous réduire l'écart en commençant à travailler aux navires canadiens de combat de surface avant le milieu de 2023, disons?

**M. McCoy :** Oui, nous envisageons cela, sénatrice. Cependant, nous devons être prudents, car si la conception d'un navire aussi complexe et dense n'est pas terminée et qu'il y a des modifications, reprendre les travaux est très coûteux. Il y a donc un point d'équilibre à trouver.

**La sénatrice Marshall :** C'est la raison pour laquelle je vous demande si vous seriez prêts.

**M. McCoy :** Nous aurions l'effectif nécessaire. Il s'agit de savoir dans quelle mesure la conception est proche d'être finalisée.

**La sénatrice Marshall :** Mais vous êtes assez sûrs que ce sera en 2023?

**M. McCoy :** Pas pour l'instant. Nous travaillons tous dans ce sens. Ce ne serait probablement pas très réaliste. Nous travaillons tous en ce sens, et nous allons tout faire pour que cela se produise, mais c'est un navire très complexe.

**La sénatrice Marshall :** Nous allons faire tout ce que nous pouvons afin de voir les chiffres qui sont prévus pour cette période de 20 ans.

[Français]

**Le sénateur Forest :** Merci d'avoir accepté notre invitation. Combien de cales de construction y a-t-il sur le plus grand chantier naval?

[Traduction]

**M. McCoy :** La construction navale ne se fait pas en cale de construction; elle se fait sur le terrain. L'acier arrive à une extrémité de notre usine, qui fait essentiellement un quart de mille de longueur, et le navire de guerre sort en trois parties

the three thirds are joined. Then the ship is launched onto a launch barge.

Modern shipyards do not build in a dry dock; they build on a land-level facility. It's more flexible, capable and amenable to workforce, facilities, et cetera. We have a graving dock that we use for maintenance; we have a launch barge that can also be used for maintenance; and we have the land-level facility on which we do our building.

And that's part of that \$450-million investment that Mr. Irving talked about.

[Translation]

**Senator Forest:** As part of the strategy, you confirmed that you have a monopoly on the construction of Canadian warships. It's a form of "cost-plus" contract. Is that correct?

[English]

**Mr. McCoy:** No. I would say I don't agree with the word "monopoly." The competition was won in fair, open and transparent —

[Translation]

**Senator Forest:** You're the only shipyard with a mandate to build the 15 warships.

[English]

**Mr. McCoy:** Yes. We were selected in the competition. We were also audited by Canada's agent, First Marine International, to make sure we are following all the modern shipbuilding practices. We had to agree to change almost 700 of our processes and practices to meet what's called "target state"; it's essentially for the best of the best shipyards in the world. They come in on a regular basis to ensure the ships we're building are at a fair price, based on our processes.

Everything is transparent, and we're fully audited by Canada.

[Translation]

**Senator Forest:** I have an ethical question. I read that a journalist made an access to information request. Within two or three hours, you called the journalist to ask him about this confidential access to information request. You must have very

dans une installation au niveau du terrain, où les trois parties sont assemblées. Le navire est ensuite lancé au moyen d'une barge de lancement.

Les chantiers de construction navale ne construisent pas les navires en cale de construction, mais plutôt dans une installation au niveau du terrain. C'est plus flexible, pratique et propice pour les travailleurs, pour les installations, et cetera. Nous avons une cale sèche pour l'entretien; nous avons une barge de lancement qui peut également servir à l'entretien; et nous avons l'installation au niveau du terrain que nous utilisons pour la construction.

Et cela fait partie de l'investissement de 450 millions de dollars dont M. Irving a parlé.

[Français]

**Le sénateur Forest :** Dans le cadre de la stratégie, vous avez confirmé que vous détenez le monopole en ce qui a trait à la construction des navires de combat canadiens. C'est une forme de contrat « *cost plus* ». C'est bien cela?

[Traduction]

**M. McCoy :** Non. Je dirais que je ne suis pas d'accord avec le terme « monopole ». Nous avons gagné le concours de façon juste, ouverte et transparente...

[Français]

**Le sénateur Forest :** En fait, vous êtes le seul chantier qui a le mandat de construire les 15 navires de combat.

[Traduction]

**M. McCoy :** Oui. Nous avons été choisis dans le cadre du concours. Nous avons aussi fait l'objet d'un audit réalisé par le mandataire du Canada, First Marine International, dont le but était de veiller à ce que nous respections toutes les bonnes pratiques de la construction navale moderne. Nous avons dû accepter de changer près de 700 de nos processus et pratiques afin d'atteindre ce qu'on appelle l'état cible; c'est essentiellement l'état attendu de la crème des chantiers de construction navale dans le monde. Ils viennent régulièrement vérifier que le prix des navires que nous construisons est juste, compte tenu de nos processus.

Tout est transparent, et nous faisons l'objet d'un audit complet par le Canada.

[Français]

**Le sénateur Forest :** J'ai une question d'éthique à poser. Je lisais qu'un journaliste avait fait une demande d'accès à l'information. En deux ou trois heures, vous l'avez appelé pour l'interpeller à propos de cette demande d'accès à l'information

close ties to the public service to obtain this privileged information.

[English]

**Mr. McCoy:** I would characterize it differently, senator. We got a call from the federal government saying that a reporter was making very wild accusations about the workmanship, that the ship would have reduced ice-class capability and that the ship would have to go in dry dock. We said, “Nothing true. Let us talk to the reporter, see what his issue is and we’ll tell him what’s going on.”

I got to phone with him, and he immediately hung up on me, saying that we had no right to know that he had asked that question. Okay, but we were concerned about our reputation and the shipbuilding strategy’s reputation. They were very wild accusations being made to several government people, so they reached out to us and asked, “Is this true?” and we said, “We’ll talk to him and find out.”

**The Chair:** Thank you for the clarity, Mr. McCoy.

**Senator C. Deacon:** Thank you for the presentation. I’ve met a number of the workers at your yard. They are proud of the work they do.

Help me in terms of the National Shipbuilding Strategy, the proposal that won in 2011 and the plan that was put in place. I’ve not seen it, but how close are you in your experience and expectations? Are you following what you expected? Is the process with the federal government and what is happening following what was expected in terms of the specs and what you’re delivering, the costs being incurred, the timelines that you are seeing? How well has that met with what you expected back in 2011?

This has been a remarkably large project. I have a sense of the amount of money invested in the facilities, but how closely is it aligning to what you expected?

**Mr. McCoy:** I will let Mr. Jamieson answer because he was here in 2011.

**Scott Jamieson, Vice President, Programs, Irving Shipbuilding Inc. (Irving):** Looking back at the original aim, it was to have a long-term shipbuilding strategy, with ships being built, with jobs being created and with a vibrant industry being sustained. Now we can see all those things coming true.

You only have to drive along Barrington Street in Halifax to see the facilities and the \$450-million investment; or talk to the 485 people we hired last year alone; or talk to the 1,400 people

qui est confidentielle. Vous devez avoir des liens très étroits avec la fonction publique pour obtenir ces renseignements privilégiés.

[Traduction]

**M. McCoy :** Je ferais une description différente de la situation, sénateur. Nous avons reçu un appel du gouvernement fédéral disant qu’un journaliste faisait des accusations effrénées au sujet de la qualité d’exécution, qu’il affirmait que le navire aurait une cote glace réduite et qu’il faudrait le mettre en cale sèche. Ce que nous avons dit, c’est que rien de cela n’était vrai, et nous avons demandé à parler au journaliste afin de comprendre quel était le problème et de lui dire ce qu’il en était.

Je lui ai téléphoné, et il m’a immédiatement raccroché au nez, disant que nous n’avions absolument pas le droit de savoir qu’il avait posé cette question. Oui, mais nous nous préoccupions de notre réputation et de la réputation de la Stratégie nationale de construction navale. Il y a eu des accusations folles contre plusieurs personnes du gouvernement. Ces personnes nous ont donc demandé si c’était vrai, et ce que nous avons dit, c’est que nous allions discuter avec lui et comprendre ce qu’il en était.

**Le président :** Je vous remercie de ces éclaircissements, monsieur McCoy.

**Le sénateur C. Deacon :** Je vous remercie de votre exposé. J’ai rencontré un certain nombre de travailleurs de votre chantier. Ils sont fiers du travail qu’ils accomplissent.

J’aimerais que vous m’aidiez concernant la Stratégie nationale de construction navale, la proposition qui a été retenue en 2011 et le plan qui a été mis en place. Je ne l’ai pas vu, mais où en êtes-vous par rapport à votre expérience et à vos attentes? Est-ce que la réalité correspond à vos attentes? Est-ce que le processus avec le gouvernement fédéral et ce qui se produit correspond à ce qui était attendu sur le plan des spécifications et de ce que vous livrez, des coûts engagés, et des échéanciers que vous constatez? Dans quelle mesure est-ce que cela correspond à vos attentes en 2011?

C’est un projet remarquablement imposant. J’ai une idée du montant d’argent qui a été investi dans les installations, mais dans quelle mesure est-ce que cela correspond à vos attentes?

**M. McCoy :** Je vais laisser M. Jamieson vous répondre parce qu’il était là en 2011.

**Scott Jamieson, vice-président, Programmes, les Chantiers maritimes Irving inc. :** L’objectif visé au départ était de se doter d’une stratégie à long terme pour la construction navale qui allait permettre de construire des navires, de créer de l’emploi et de maintenir le dynamisme de l’industrie. On peut maintenant constater que tout cela s’est concrétisé.

Si vous n’êtes pas convaincu, vous n’avez qu’à rouler sur la rue Barrington à Halifax pour voir toutes les installations découlant de cet investissement de 450 millions de dollars; ou à

we hired over the last three years; or talk to the people in training courses as a result of this contract; or talk to the suppliers benefiting from the contracts; or talk to the taxpayers in Ontario, who are the second-biggest beneficiary of the National Shipbuilding Strategy in terms of spend or in Quebec, the third-biggest beneficiary of the work we received.

If you look at the original aims and where we wanted to be, we're very satisfied that it is indeed working.

**Mr. McCoy:** Let me add, as the naval architect here, that these are fantastic ships. They will be incredibly capable for Canada. That's one of the reasons why we have international interest in them.

I could not have bought these ships in the U.S. for the amount of money Canada is paying. We have had several senior folks from the U.S. Navy come up here. When we talked about what we are delivering for a 6,600-tonne ship, their eyes opened up. This is a ship that, from capability and cost, Canada can be proud of.

**The Chair:** Senator Klyne, one question. We only have three minutes.

**Senator Klyne:** Would you say that the government has been clear, consistent and transparent in its communications with you?

**Mr. McCoy:** Yes.

**Senator Klyne:** I want to go back to a comment you made earlier. I couldn't find it in your notes so I can't remember the exact numbers, but you had bid to spec on a ship and were beat out by a number about three times higher than what you bid. What was the upshot of that? Did you get any post-consultation on that?

**Mr. McCoy:** No. It started out as a fair, open competition with several bidders. We worked closely with the navy, PSPC, and others, to shape our bid. We had an industry day where we presented our bid. We heard nothing.

Then, essentially, we were told that another company was getting the bid. We were not told whether they had more capability or a better price.

parler aux 485 personnes qui ont été embauchées l'an dernier seulement; ou aux 1 400 embauchées au cours des trois dernières années; ou à ceux et celles qui suivent des cours de formation à la suite de l'obtention de ce contrat; ou à tous les fournisseurs qui en bénéficient; ou encore aux contribuables de l'Ontario qui sont au deuxième rang parmi les bénéficiaires de la Stratégie nationale de construction navale pour ce qui est des dépenses; ou bien à ceux du Québec, la province qui vient au troisième rang à ce chapitre.

Il n'y a aucun doute dans notre esprit; nous parvenons effectivement à atteindre les cibles fixées à l'origine.

**M. McCoy :** J'ajouterais, du point de vue de l'architecture navale, qu'il s'agit de bâtiments formidables. Ils vont rendre d'énormes services au Canada. C'est l'une des raisons pour lesquelles ils suscitent autant d'intérêt à l'étranger.

On ne pourrait pas acheter les mêmes navires aux États-Unis avec l'argent que le Canada investit dans ce projet. Plusieurs hauts gradés de la marine américaine sont venus nous rendre visite. Quand nous leur avons parlé de tout ce que nous avions à offrir à l'intérieur d'un navire de 6 600 tonnes, ils ont été vraiment ébahis. Le Canada peut assurément être fier du rapport qualité-prix de ce navire.

**Le président :** Sénateur Klyne, une dernière question. Il ne nous reste que trois minutes.

**Le sénateur Klyne :** Diriez-vous que le gouvernement a été clair, conséquent et transparent dans ses communications avec vous?

**M. McCoy :** Oui.

**Le sénateur Klyne :** Je veux revenir à un commentaire que vous avez fait tout à l'heure. Je n'ai pas pu retrouver les chiffres exacts dans vos notes, mais vous parliez d'un contrat pour la construction d'un navire qui a été octroyé à un proposant dont la soumission était environ trois fois plus élevée que la vôtre. Comment cette affaire s'est-elle conclue? Y a-t-il eu des communications par la suite?

**M. McCoy :** Non. Nous avons été l'un des soumissionnaires à répondre à un appel d'offres ouvert qui semblait tout à fait équitable. Nous avons travaillé en étroite collaboration avec la marine, Services publics et Approvisionnement Canada et d'autres intervenants pour préparer notre soumission. Il y a eu une journée de l'industrie au cours de laquelle nous avons présenté notre proposition. Nous n'avons eu aucun son de cloche.

On nous a ensuite annoncé qu'une autre entreprise avait obtenu le contrat. On ne nous a pas indiqué si cette entreprise offrait une capacité supérieure ou un meilleur prix.

We were told by the navy that they had to have the ship in one year. That's why we assembled some of the most capable architects available — Maersk, a very capable teammate — to come up with an innovate ship that needed few modifications and that we could deliver in a year. That was why it had the \$220-million price tag. We have never been told why we were beat out on that.

**Mr. Irving:** The point about this famous or infamous ship that keeps going around here, which always puzzles me, is that a good part of that ship was built in Finland. Everyone wants jobs and I understand that, but no one says why was the major part of the ship was built in Finland. We were going to build it all in Halifax, at a much lower price and with a quicker schedule.

I get a bit annoyed when I keep getting poked at about that, because, as far as I'm concerned, it's not right. Ask that question. I wish you would. It would be a good question to ask.

**The Chair:** With that, senators, we have to bring it to an end.

To the second set of witnesses on this panel, if you feel that you want to add anything — I'm sure you're all following the mandate of our committee, from the Senate of Canada — you can do so in writing to the clerk and it will be included in the fact sheets of the committee.

To the witnesses of J.D. Irving, Limited, we say thank you very much. Thank you for your clarity and thank you for being informative.

Honourable senators, we will resume with our third panel of witnesses, Seaspan Shipyards from North Vancouver, British Columbia.

[*Translation*]

We're joined by two representatives. They are Mark Lamarre, Chief Executive Officer, and Tim Page, Vice President, Government Relations.

[*English*]

Thank you for accepting our invitation and taking the opportunity to share clarity and information on the order of reference that we have received from the Senate of Canada regarding military procurement of shipbuilding.

I have been informed that Mark Lamarre, Chief Executive Officer, has a statement. Following his comments, we will have senators asking questions. Mr. Lamarre, the floor is yours.

Les gens de la marine nous avaient dit qu'ils avaient besoin de ce navire dans un délai d'un an. Nous avons donc mis sur pied la meilleure équipe possible d'architectes navals — et Maersk a été un excellent partenaire — pour concevoir un nouveau type de navire exigeant peu de modifications et pouvant être livré dans un délai d'un an. C'est ainsi que nous en sommes arrivés au prix de 220 millions de dollars. On ne nous a jamais dit pourquoi c'est une autre entreprise qui a obtenu le contrat.

**M. Irving :** Il y a un élément qui ne cesse de me chicoter concernant ce navire désormais célèbre. En fait, il a été construit en bonne partie en Finlande. Tout le monde veut les emplois associés à un tel contrat et je peux le comprendre, mais personne ne nous explique pourquoi ce navire a été construit en grande partie en Finlande. Nous proposons de le construire à Halifax à un coût nettement inférieur et dans un délai plus court.

J'en ai un peu marre de me faire sans cesse interpellé à ce sujet, car je ne pense pas que les choses se soient déroulées de la bonne manière. J'aimerais bien que vous puissiez poser cette question. Je serais curieux d'entendre la réponse.

**Le président :** Ceci met un terme à cette portion de notre séance avec notre deuxième groupe de témoins pour ce soir.

Si vous avez des renseignements supplémentaires à nous transmettre — car je suis persuadé que vous suivez le travail de notre comité sénatorial —, vous pouvez le faire par écrit en passant par notre greffière qui s'assurera d'intégrer le tout à notre documentation.

Je tiens à remercier vivement les témoins représentant J.D. Irving Limited. Merci pour toute cette information que vous nous avez communiquée de façon très claire.

Honorables sénateurs, nous allons reprendre nos travaux avec notre troisième groupe de témoins, soit les représentants de Seaspan Shipyards à North Vancouver (Colombie-Britannique).

[*Français*]

Nous avons devant nous deux représentants : Mark Lamarre, chef de la direction, et Tim Page, vice-président, Relations gouvernementales.

[*Traduction*]

Merci d'avoir accepté notre invitation à venir éclairer notre lanterne dans le cadre de l'étude sur l'approvisionnement naval en matière de défense que nous a commandée le Sénat du Canada.

Je crois que M. Mark Lamarre, chef de la direction, a une déclaration à nous faire. Nous passerons ensuite aux questions des sénateurs. Monsieur Lamarre, vous avez la parole.

**Mark Lamarre, Chief Executive Officer, Seaspan Shipyards:** Seaspan Shipyards appreciates your invitation to be here to address the Standing Senate Committee on National Finance as you study the question of how to improve Canada's defence procurement system. I'm a third-generation shipbuilder, with 35 years' experience in the U.S. and Australia, with many of those years at General Dynamics Bath Iron Works.

I started as Seaspan Shipyards' CEO in July 2018, after serving as a CEO of ASC Shipbuilding in Adelaide, Australia, for a number of years. Since that time in July and starting at Seaspan Shipyards, I brought in a team with over 450 years of shipbuilding experience, folks who are leading different value streams for our business and helping to coach our young team and help us move faster. Each of those folks has better than 40 ships behind them in experience.

Seaspan Shipyards is proud to be the Government of Canada's long-term partner in the National Shipbuilding Strategy, a strategy designed to avoid the procurement challenges historically faced in Canadian shipbuilding: boom and bust cycles occasioned by short-term programs with limited design and production continuity, and the allocation of work approach to satisfy regional appetites.

In contrast, the NSS has set an ambitious and achievable objective of recapitalizing the Royal Canadian Navy and Canadian Coast Guard and, at the same time, rebuilding and sustaining a lagging domestic shipbuilding industry and generating economic activity and jobs for Canadians across the country.

Before the NSS, shipbuilding in Canada was struggling. Because of the historic boom and bust cycles, the shipbuilding industry was starved of predictable work and not in a position to invest for the future. Skilled and experienced shipbuilders were leaving an industry that left them unable to support their families. Canada, as a result, was left with a withered domestic shipbuilding capacity.

Before the NSS, the Canadian Coast Guard and Royal Canadian Navy didn't have a strategic platform to garner sufficient attention or resources to recapitalize their fleets and, as a consequence, many of their vessels were at or already beyond

**Mark Lamarre, chef de la direction, Seaspan Shipyards :** Seaspan Shipyards apprécie votre invitation à prendre la parole devant le Comité sénatorial permanent des finances nationales dans le cadre de votre étude sur les moyens à prendre pour améliorer le système d'approvisionnement en matière de défense du gouvernement du Canada. Je suis un constructeur naval de troisième génération ayant acquis 35 années d'expérience aux États-Unis et en Australie, dont un grand nombre au chantier naval Bath Iron Works de General Dynamics.

Je suis chef de la direction de Seaspan Shipyards depuis juillet 2018 après avoir occupé le même poste pendant plusieurs années pour ASC Shipbuilding à Adélaïde en Australie. Depuis mon arrivée à la tête de l'entreprise en juillet dernier, j'ai formé une équipe totalisant 450 années d'expérience en construction navale, des gens qui font bénéficier notre entreprise de flux de valeurs diversifiés et qui nous aident à aller de l'avant en contribuant à la formation de leurs collègues plus jeunes. Chacun des membres de cette équipe a l'expérience de la construction d'au moins 40 navires.

Seaspan Shipyards est fière d'être partenaire à long terme du gouvernement du Canada dans le cadre de la Stratégie nationale de construction navale (SNCN). Cette stratégie vise à contrer les difficultés d'approvisionnement que le Canada a toujours connues en matière de construction navale. On parle d'une succession de cycles d'expansion et de ralentissement résultant de programmes à court terme qui occasionne un manque de continuité dans la conception et la production, et d'une approche d'attribution des contrats visant à satisfaire aux aspirations régionales.

Bien au contraire, la SNCN s'est donné l'objectif ambitieux mais réalisable de remettre à niveau les équipements de la Marine royale canadienne et de la Garde côtière canadienne tout en revitalisant à long terme une industrie nationale de la construction navale en perte de vitesse, et en créant de l'activité économique et de l'emploi pour les Canadiens d'un océan à l'autre.

Avant la SNCN, la construction navale vivait une période difficile au Canada. En raison des cycles incessants d'expansion et de ralentissement, l'industrie ne pouvait pas compter sur un apport de travail suffisamment prévisible pour pouvoir investir dans son avenir. Des travailleurs compétents et expérimentés quittaient ce secteur qui ne leur permettait plus de subvenir aux besoins de leur famille. Le Canada s'est ainsi retrouvé avec des capacités atrophiées en matière de construction navale.

Avant la SNCN, la Garde côtière canadienne et la Marine royale canadienne ne disposaient pas d'une plateforme stratégique leur permettant de retenir suffisamment l'attention pour que l'on investisse dans la remise à niveau de leurs flottes.

a normal life expectancy and had their operational needs compromised.

And before the NSS, Canada had lost its own capacity to manage complex naval and Coast Guard procurement programs.

In each respect, the National Shipbuilding Strategy has been a game changer. The NSS is a recognition by the Government of Canada of the strategic importance to a maritime nation of a sustainable domestic shipbuilding industry and the requirement for a stable, predictable and long-term volume of an appropriately resourced program of work.

Based on extensive consultations, the government understood that Canada would best achieve these goals by establishing strategic relationships with two shipyards to build all large vessels as there was insufficient long-term work to sustain employment, a key priority of the NSS, at more than two locations over the long term.

Through the NSS, the Government of Canada competitively chose Irving Shipyards to build its fleet of large combat vessels and Seaspan Shipyards to be its non-combat shipbuilder for all vessels to be built over 1,000 gross tonnes.

Because of the Government of Canada's long-term commitment, Seaspan Shipyards has invested over \$200 million of its own money to upgrade its facilities, equipment and processes and transform Vancouver Shipyards into the most modern shipyard of its kind on the West Coast of Canada.

Because of the NSS, the industrial marine sector in B.C., which now includes more than 900 companies, employs over 20,000 workers and contributes over \$880 million to provincial GDP, has been revitalized.

Because of the NSS, Seaspan is leading the way on the reinvigoration of the shipbuilding trades. Seaspan has invested over \$6 million with several B.C. post-secondary educational institutions and trades training schools to attract the next generation of shipbuilders.

Because of the NSS, last year alone Seaspan employed over 200 apprentices and 75 interns in its shipbuilding and ship repair facilities in Vancouver and Victoria. Furthermore, Seaspan is working with organizations specifically focused on attracting women and Indigenous workers to pursue a career in the marine industry.

En conséquence, bon nombre de leurs navires avaient déjà atteint ou dépassé leur durée utile normale et risquaient de ne plus pouvoir satisfaire aux besoins opérationnels.

Et toujours avant la SNCN, le Canada avait perdu sa capacité de gérer des projets d'approvisionnement complexes pour sa Marine et sa Garde côtière.

À tous ces égards, la Stratégie nationale de construction navale a complètement changé la donne. En adoptant cette stratégie, le gouvernement du Canada a reconnu l'importance cruciale d'une industrie nationale de construction navale viable pour un pays maritime comme le nôtre, en même temps que la nécessité de pouvoir compter sur un volume de travail stable et prévisible à long terme avec un apport en ressources suffisant.

À l'issue de vastes consultations, le gouvernement a compris qu'il serait préférable pour atteindre ces objectifs que le Canada établisse des liens stratégiques avec deux chantiers navals pour la construction de tous les grands bâtiments, car le volume de travail sur une longue période n'était pas suffisant pour maintenir les emplois, une des priorités de la SNCN, dans plus de deux chantiers à long terme.

Dans le cadre de la SNCN, le gouvernement du Canada a choisi, à l'issue d'un processus concurrentiel, Irving Shipyards pour la construction de sa flotte de grands bâtiments de combat et Seaspan Shipyards pour la construction de tous les navires de plus de 1 000 tonnes brutes n'étant pas destinés au combat.

À la faveur de l'engagement à long terme du gouvernement du Canada, Seaspan Shipyards a investi plus de 200 millions de dollars de ses propres fonds pour mettre à niveau ses installations, ses équipements et ses processus, et faire de son chantier de Vancouver le plus moderne du genre sur la côte Ouest du Canada.

La SNCN a aussi permis de revitaliser le secteur des industries maritimes en Colombie-Britannique qui compte maintenant plus de 900 entreprises, emploie plus de 20 000 travailleurs et contribue au PIB provincial à hauteur de plus de 880 millions de dollars.

Grâce à la SNCN, Seaspan est devenue un chef de file dans la revitalisation des métiers de la construction navale. Nous avons ainsi investi plus de 6 millions de dollars dans plusieurs établissements d'enseignement postsecondaire et écoles de métiers afin d'attirer la prochaine génération de constructeurs navals.

Toujours grâce à la SNCN, Seaspan a embauché l'an dernier seulement plus de 200 apprentis et de 75 stagiaires dans ses installations de construction navale et de réparation de bâtiments de Vancouver et de Victoria. En outre, nous collaborons avec des organisations qui s'emploient expressément à encourager les femmes et les travailleurs autochtones à poursuivre une carrière dans l'industrie maritime.

Today, because of the Government of Canada's long-term commitment provided by the NSS, Seaspan employs more than 2,300 people, including welders, pipefitters, electricians and other tradespeople, engineers, naval architects, procurement specialists, estimators and program managers. Some of these people have been in shipbuilding for decades, yet they experienced firsthand the boom and bust cycles that led so many of their colleagues to leave the industry.

But many more of them are up-and-comers, new to the industry, new to the trades, part of the aforementioned reinvigoration of the workforce and evidence of Seaspan's commitment to investing in training and education.

It's because of the NSS and its long-term predictability that Seaspan is able to create and sustain these good-quality, middle-class jobs and help create stability and security for British Columbia families.

And the game-changing impact of the NSS isn't just being felt at Seaspan and in the British Columbia industrial marine sector. We are creating a very long Canadian supply chain to join us on this journey.

After six years in the program, we have already awarded \$850 million in contracts to 540 companies in Atlantic Canada, Quebec, Ontario and Western Canada, and this puts us ahead of the economic projections established at the beginning of the NSS.

Our program of announced work to date is not easy, even for a mature shipyard; four classes of vessels in the first seven will be designed and built in Vancouver. It is even more challenging for a new shipyard with a new workforce, a new customer and high political expectations. We are building a national capability. That takes a lot of time, lots of lessons learned and a long-term commitment to the strategy.

Notwithstanding, we will deliver two Offshore Fisheries Science Vessels this year to the Canadian Coast Guard and have started construction on the Joint Support Ship program for the Royal Canadian Navy. Next up after the JSS will be the Coast Guard's Offshore Oceanographic Science Vessel and we will also be delivering Canada's new Polar Icebreaker.

Aujourd'hui, grâce à l'engagement à long terme du gouvernement du Canada dans le cadre de la SNCN, Seaspan emploie plus de 2 300 travailleurs, y compris des soudeurs, des tuyauteurs, des électriciens et d'autres gens de métiers, des ingénieurs, des architectes navals, des spécialistes de l'approvisionnement, des estimateurs maritimes et des gestionnaires de programme. Certains de ces employés travaillent dans le secteur de la construction navale depuis des décennies et ont vécu ces cycles d'expansion et de ralentissement qui ont incité un si grand nombre de leurs collègues à quitter l'industrie.

Ils sont toutefois encore plus nombreux à être des nouveaux venus dans l'industrie et dans ses différents corps de métier, ce qui témoigne bien de notre détermination à renouveler nos effectifs et à investir dans la formation et l'éducation.

C'est grâce à la SNCN et à la prévisibilité à long terme qu'elle procure que Seaspan a pu créer et maintenir des emplois de bonne qualité pour la classe moyenne, contribuant ainsi à la stabilité et à la sécurité financières de nombreuses familles de la Colombie-Britannique.

De plus, l'impact déterminant de la SNCN ne se fait pas uniquement sentir pour Seaspan et le secteur des industries maritimes en Colombie-Britannique. Nous avons mis en place une très longue chaîne d'approvisionnement pour nous accompagner dans ce parcours partout au Canada.

Après six années de participation au programme, nous avons déjà octroyé des contrats d'une valeur totale de 850 millions de dollars à 540 entreprises du Canada atlantique, du Québec, de l'Ontario et de l'Ouest du Canada, ce qui nous permet de devancer les projections économiques établies lors de la mise en œuvre de la SNCN.

Les travaux qui nous attendent sont loin d'être une sinécure, même pour un chantier arrivé à maturité. Les sept premiers navires qui seront conçus et construits à Vancouver appartiennent à quatre catégories différentes. Le défi est d'autant plus grand que nous sommes un nouveau chantier maritime comptant sur des effectifs renouvelés qui doit répondre aux besoins d'un nouveau client et satisfaire à des attentes publiques élevées. Nous contribuons à l'édification d'une capacité nationale en matière de construction navale. Il faut pour ce faire investir beaucoup de temps dans la stratégie, tirer de nombreux enseignements des expériences vécues et s'engager à long terme dans le processus.

Nous allons tout de même parvenir à livrer cette année à la Garde côtière canadienne deux navires hauturiers de science halieutique en plus d'avoir entrepris la construction d'un navire de soutien interarmées pour la Marine royale canadienne. Nous passerons ensuite à un navire hauturier de science océanographique pour la Garde côtière avant de livrer le nouveau brise-glace polaire du Canada.

While we have been making exciting progress and there are major milestones ahead of us in 2019, it has not been all clear sailing in the program. Shipbuilding is a complex business and Canada is relearning it after 30 years of undernourishment.

Canada, with Seaspan on the West Coast, is essentially developing a new sector and resource base in parallel to building ships. This is a complicated undertaking, to say the least, and it's fair to say that all members of this strategic partnership have been investing, growing and learning — and by that, I mean Seaspan and Canada.

Speaking for Seaspan, the early learning curve was steep. The non-combat program is highly developmental in nature. Of the first seven vessels to be built, four are prototypes.

We have learned from our early challenges and absorbed the accompanying financial losses. We are working with the NSS office to ensure that, going forward, there is a greater project certainty for everyone.

You asked us for advice on how to improve the world of defence procurement. First, NSS is the right strategy for Canada but it cannot be held accountable for the absence of decades of decision-making and funding for the Royal Canadian Navy and the Canadian Coast Guard.

Second, the Coast Guard is hamstrung in its fleet management by the absence of a long-term capital plan and associated budget. That should be addressed to avoid production gaps and cost and schedule uncertainty.

Third, pent-up demand should not divert the government's attention to short-term fixes that will disrupt market predictability and, therefore, bring more risk into the NSS program.

Fourth, earlier engagement with the shipyards and potential ship designers is needed to influence design and take advantage of the economies of scale of increased commonality of equipment across multiple platforms to reduce lifecycle costs and increase schedule certainty.

Malgré les progrès formidables qui ont été réalisés et les étapes importantes que nous allons franchir en 2019, il faut bien avouer que le programme s'est heurté à certains écueils. La construction navale est un domaine complexe dont le Canada doit refaire l'apprentissage après 30 années d'investissements insuffisants.

Il s'agit essentiellement pour le Canada, et pour Seaspan sur la côte Ouest, de développer un nouveau secteur et une nouvelle base de ressources parallèlement à la construction navale à proprement parler. Le moins que l'on puisse dire, c'est que c'est une entreprise complexe pour les membres de ce partenariat stratégique — et je parle de Seaspan et du Canada — qui cheminent dans ce processus d'investissement, de croissance et d'apprentissage.

Je peux vous dire que la courbe d'apprentissage a été plutôt abrupte pour Seaspan au départ. Le programme des navires non destinés au combat est fortement axé sur le développement. Des sept premiers navires que nous allons construire, quatre sont des prototypes.

Nous avons tiré des leçons des difficultés initiales que nous avons vécues et absorbé les pertes financières qui en ont résulté. De concert avec le secrétariat de la SNCN, nous essayons de faire en sorte que les projets à venir procurent un plus grand degré de certitude à tous les intervenants.

Vous nous avez demandé des recommandations quant aux moyens à prendre pour améliorer l'approvisionnement en matière de défense. Précisons d'abord que bien que la SNCN soit la stratégie qui convienne pour le Canada, on ne peut pas la tenir responsable des décennies de difficultés qu'ont vécues la Marine royale canadienne et la Garde côtière canadienne en raison des décisions qui n'ont pas été prises et du financement qui n'a pas été accordé.

Deuxièmement, la Garde côtière canadienne ne peut pas gérer comme elle le voudrait sa flotte en l'absence d'un plan d'investissement à long terme et du budget nécessaire à cette fin. Il convient d'apporter les correctifs qui s'imposent pour éviter les délais dans la production et l'incertitude liée aux coûts et aux échéanciers.

Troisièmement, l'accumulation des demandes en attente ne devrait pas inciter le gouvernement à se tourner vers des expédients qui vont nuire à la prévisibilité du marché et augmenter du même coup les risques associés à la SNCN.

Quatrièmement, il faudrait consulter les chantiers et les architectes navals plus tôt dans le processus pour influencer sur la conception des navires et tirer parti des économies d'échelle rendues possibles par une utilisation accrue des mêmes équipements sur les différentes plateformes en vue de réduire les coûts liés au cycle de vie et de rendre les échéanciers plus prévisibles.

Finally, the key message I want to leave with you today is that the NSS is working and delivering on the priorities it was designed to address. The government, having set a wise course for the NSS, should continue to steer it.

Based on its strategic partnership with the Government of Canada, Seaspan has heavily invested in the program. We are all in and working hard to keep up our end. We appreciate the support of our partners in the Government of Canada who have been with us on this journey.

As a team, we are excited about what has been achieved by working together to develop a strong and viable Canadian marine industry, provide economic benefits for Canadians, and deliver Canada's next generation of non-combat vessels.

Senators, once again, thank you for inviting me today to share Seaspan's NSS story with you. I would also like to extend an invitation for you to visit our shipyards for a firsthand view of the national capability that we are building.

**The Chair:** Thank you.

**Senator Jaffer:** Welcome and thank you for being here. I live in North Vancouver, so I have seen your business many times.

You talked about your experience. Can you share your experience that you had in Australia that's relevant to the work you are doing here with Seaspan Shipyards?

**Mr. Lamarre:** There are a lot of parallels between the continuous shipbuilding program that was put in place in Australia and the National Shipbuilding Strategy here. In Australia, there was a \$90-billion program for submarines, surface combatants and minor war vessels. Very similar to here, we had rapid growth of facilities, processes and hiring of people, and there were some initial bumps in the road on that program as well.

Also, importantly, the first program under the continuous shipbuilding program was a three-ship program for a complex surface combatant that was originally awarded around Australia. It was in multiple shipyards for a three-ship program, and that ultimately had the effect of fragmenting the industry and making things a lot more difficult with respect to sharing design, managing contracts and managing accuracy control, for instance.

Je veux surtout que vous reteniez de mon témoignage d'aujourd'hui que la Stratégie nationale de construction navale produit les résultats escomptés et permet de donner suite aux priorités établies d'entrée de jeu. Le gouvernement a su imprimer une orientation judicieuse à sa stratégie et devrait maintenir le cap.

Sur la base du partenariat stratégique établi avec le gouvernement du Canada, Seaspan a beaucoup investi dans ce programme. Nous mettons tout en œuvre pour respecter nos engagements. Nous apprécions l'appui de nos partenaires du gouvernement du Canada qui nous accompagnent dans cette aventure.

Notre équipe est emballée des résultats obtenus grâce aux efforts conjoints pour doter le Canada d'une industrie maritime forte et viable, assurer des retombées économiques pour les Canadiens, et livrer la prochaine génération de navires non destinés au combat de notre pays.

Sénateurs, je vous remercie encore une fois de m'avoir invité à vous exposer la démarche de Seaspan dans le contexte de la Stratégie nationale de construction navale. Je veux aussi profiter de l'occasion pour vous inviter à visiter notre chantier maritime pour vous faire directement une idée des capacités que nous sommes en train de développer au bénéfice de notre pays.

**Le président :** Merci.

**La sénatrice Jaffer :** Je vous souhaite la bienvenue et je vous remercie de votre présence aujourd'hui. J'habite moi-même à North Vancouver et j'ai pu voir vos installations à maintes reprises.

Vous avez parlé de vos expériences de travail. Pouvez-vous nous dire dans quelle mesure l'expérience acquise en Australie vous est utile dans le travail que vous devez maintenant faire pour Seaspan Shipyards?

**M. Lamarre :** On pourrait établir de nombreux parallèles entre le programme de construction navale continue mis en place en Australie et la stratégie adoptée au Canada. Le programme australien est doté d'un budget de 90 milliards de dollars pour la construction de sous-marins, de navires de combat de surface et de petits bâtiments de guerre. Comme ce fut le cas ici également, il y a eu développement rapide des installations, des processus et de l'embauche malgré quelques obstacles à surmonter au départ.

Il est aussi important de noter que le premier contrat réalisé dans le cadre du programme de construction navale continue visait la construction de trois navires de combat de surface et a été octroyé à l'origine à différents chantiers maritimes en Australie. On faisait donc appel à plusieurs chantiers pour la construction de trois navires plutôt complexes, ce qui a entraîné une fragmentation de l'industrie et compliqué considérablement les choses pour la mise en commun des devis, la gestion des contrats et les contrôles de précision, par exemple.

What ultimately happened in Australia is that we turned that program around eventually. Our work, along with the work that was done in the submarine business at ASC, as well as by Austal on the West Coast, ultimately took what was \$90 billion of work that was headed offshore and won the confidence of government to bring that onshore.

The other important change is that the government shifted to exactly what Canada is doing now, which is setting up two centres of excellence for shipbuilding, one for complex surface combatants and one for minor warships, to avoid further over-capitalization and fragmentation of the business and to create those centres of excellence that you're looking for.

It takes a long time and hundreds of millions of dollars, quite frankly, to build a large organization that has learned to operate at the right cost and schedule, at the right quality level, the right safety priorities and to have a culture of continuous improvement. That's really what sticking with your strategy allows you to do, to make those things happen.

**Senator Jaffer:** There are only 20 minutes and many of my colleagues have questions, so I want a quick answer on this, if I may ask. There are suggestions that there are many departments in the procurement process. Can you explain how this has worked for you and how have you dealt with this bureaucratic process?

**Mr. Lamarre:** Our experience has been that we have a very effective governance process with government. We have, as you know, multiple stakeholders that are in government. We have a framework and a drumbeat of governance meetings that has been very manageable. We have a program management committee and then we have an executive governance committee that I'm a member of, along with the ADMs, if you will. That has been effective.

Going back to something I said in my early comments, we're all learning in this program. The government is learning how to define what they want to buy and how to buy what they want to buy, and we're learning how to build what they want to buy. We are together working on lessons learned to keep streamlining that process.

**Senator Eaton:** Thank you for admitting that we're all learning, because it's costing the Canadian taxpayer a lot

En Australie, nous sommes parvenus en fin de compte à changer complètement l'orientation du programme. Grâce à notre travail et à celui qui a été accompli pour les sous-marins à ASC, de même que par Austal sur la côte ouest, des contrats d'une valeur totalisant 90 milliards de dollars qui semblaient destinés à l'étranger ont pu être rapatriés parce que nous avons gagné la confiance du gouvernement.

Il y a eu un changement important qui correspond exactement à celui effectué par le gouvernement canadien en ce sens que l'Australie a établi deux centres d'excellence en construction navale, l'un pour les navires de combat de surface plus complexes et l'autre pour les petits navires de combat. On évitait ainsi les investissements superflus et la fragmentation de l'industrie en créant ces centres d'excellence sur lesquels vous voulez pouvoir compter.

Il faut beaucoup de temps et, très honnêtement, des centaines de millions de dollars pour bâtir une grande organisation capable de fonctionner avec les coûts et les échéanciers qui conviennent avec un niveau de qualité suffisant et des garanties de sécurité appropriées tout en se donnant une culture de l'amélioration continue. C'est ce qu'il devient possible de réaliser lorsqu'on s'en tient à la stratégie établie.

**La sénatrice Jaffer :** Je vais vous demander une réponse très brève si possible, car il nous reste seulement 20 minutes et plusieurs de mes collègues ont aussi des questions à vous poser. Certains laissent entendre qu'il y a de nombreux ministères qui ont un rôle à jouer dans le processus d'approvisionnement. Pouvez-vous nous indiquer comment les choses se sont déroulées pour vous et comment vous avez pu vous débrouiller avec toute cette bureaucratie?

**M. Lamarre :** D'après ce que nous avons pu constater, le processus mis en place par le gouvernement est très efficace. Comme vous le savez, il y a plusieurs parties intéressées au sein même du gouvernement. Nous avons régulièrement des rencontres de gestion à l'intérieur d'un cadre qui est tout à fait gérable. Nous avons un comité de gestion du programme ainsi qu'un comité de gouvernance regroupant des hauts dirigeants dont je fais partie avec les sous-ministres adjoints. Tout cela est très efficace.

Pour revenir à ce que je disais dans mes observations préliminaires, ce programme est pour nous tous un processus d'apprentissage. Le gouvernement apprend à mieux définir ce qu'il veut acheter et à s'y prendre de la bonne façon pour l'acheter, alors que nous apprenons à construire ce que le gouvernement veut acheter. Nous essayons tous ensemble de nous inspirer des enseignements tirés de l'expérience pour améliorer encore davantage ce processus.

**La sénatrice Eaton :** Merci d'admettre que nous sommes tous en mode apprentissage, car cela est très coûteux pour

of money. If we had to go to war tomorrow, I think we would be in tough shape.

That said, I will ask you gentlemen what I asked the other two shipyards. There are a number of departments involved in specific ship projects allocated to Seaspans: DFO, DND, Public Services, Treasury Board and Innovation Canada. Can you explain who is in charge? Where do you go when you have a problem in Ottawa? Which minister do you consider your minister?

**Mr. Lamarre:** We have multiple ministers in the program. There are a number of stakeholders in the program.

**Senator Eaton:** You have a Rolodex?

**Mr. Lamarre:** No. It's actually pretty straightforward. There is the governance that I mentioned before. I attend, for instance, the executive governance committee, which has the associate DMs on that, and we are responsible for governing this program. From there, if there are any issues, they're escalated to the deputy ministers. We also meet with the deputy ministers periodically. I just met with them last month, when we met with central agencies and we met with the deputy ministers across all of those agencies and were able to —

**Senator Eaton:** I'm being silly here, but it's a very important point. What if the five deputy ministers don't agree? Do they take it to the ministers? I guess what I'm trying to get at is this: Should the decision be simpler? Should we have one person in Parliament, a minister of procurement? Should we have fewer than 35 decision gates?

**Mr. Lamarre:** My experience has been that we haven't run into those roadblocks. We have ADMs representing different deputies and different ministers in that room, and we have had effective decision making and course adjustments when needed on the program.

**Senator Eaton:** Thank you.

The other question I asked Irving is about cost-plus contracts. There are many critics looking at this that say that we should have fixed-cost contracts, which would be an incentive for shipyards to control costs. Right now with cost-plus there's no incentive to control costs.

les contribuables canadiens. Si nous devons nous retrouver en guerre demain matin, nous ne serions pas vraiment en bonne posture.

Cela dit, j'aimerais vous poser les mêmes questions que j'ai déjà posées aux représentants des deux autres chantiers maritimes. De nombreux ministères ont un rôle à jouer dans les projets de construction navale confiés à Seaspans : Pêches et Océans Canada, la Défense nationale, Services publics et Approvisionnement Canada, le Conseil du Trésor et Innovation Canada. Pouvez-vous nous dire qui est responsable du dossier? À qui vous adressez-vous à Ottawa lorsque vous avez un problème? Quel est le ministre dont vous estimez relever?

**M. Lamarre :** Il y a plusieurs ministres qui s'occupent du programme. Il y a également différentes parties prenantes.

**La sénatrice Eaton :** Avez-vous différents numéros que vous pouvez appeler en fonction de la nature du problème?

**M. Lamarre :** Non. C'est en fait plutôt simple. Il y a ce comité de gouvernance dont je parlais tout à l'heure. Je participe ainsi à des réunions avec les sous-ministres adjoints pour assurer la saine gestion de ce programme. Si certaines questions ne peuvent pas être réglées, elles sont soumises aux sous-ministres. Nous rencontrons également ceux-ci à l'occasion. C'est ce qui s'est passé pas plus tard que le mois dernier, alors que j'ai rencontré les représentants des organismes centraux ainsi que les sous-ministres, ce qui nous a permis de...

**La sénatrice Eaton :** Ma question pourra vous paraître un peu loufoque, mais c'est tout de même très important. Qu'advient-il si les cinq sous-ministres ne sont pas d'accord? S'en remettent-ils à leurs ministres respectifs? Voici en fait où je voudrais en venir. Le processus décisionnel ne devrait-il pas être simplifié? Ne devrait-il pas y avoir un seul responsable au Parlement, un ministre de l'approvisionnement? Ne devrait-il pas y avoir moins que 35 pôles décisionnels?

**M. Lamarre :** Je peux vous dire que cette situation n'a pas été problématique pour nous. Nous nous réunissons avec des sous-ministres adjoints qui représentent leurs sous-ministres et leurs ministres respectifs, et nous parvenons à prendre les décisions nécessaires et à procéder aux ajustements qui s'imposent pour la bonne marche du programme.

**La sénatrice Eaton :** Merci.

J'ai aussi posé une question aux gens d'Irving concernant les contrats à prix de revient majoré. De nombreuses critiques font valoir que nous devrions octroyer des contrats à prix fixe qui inciteraient les chantiers maritimes à mieux contrôler leurs coûts. Ils n'ont aucune incitation à le faire à l'heure actuelle avec des contrats à prix coûtant majoré.

**Mr. Lamarre:** I would say there is no one-size-fits-all for these kinds of programs. There are varying levels of complexity, varying levels of risk, varying levels of completion of some of the fundamentals in advance of key decisions that are made. For instance, there is the amount of design completion that there might be.

You'll find it is customary around the world that programs will start off as perhaps a cost-plus and then change the balance of risk over time. On this first program for the OFSV, we have a contract with a firm price and, if we break that ceiling, that is on us.

**Senator Eaton:** Thank you.

**Senator Pratte:** Thank you, gentlemen, for being here tonight. One of the frustrations in Canada and in other countries with military procurement is at least two issues: delays, delivery dates that are much more long-term than they were supposed to be; and cost overruns. From what the media have reported, certainly, Seaspan has had these types of problems. The ships will be delivered later than first announced, and the costs will be significantly higher than, again, was announced originally.

What are the causes of these problems in your case? Is it the procurement process, or is it what is happening in your shipyard?

**Mr. Lamarre:** I would say, first of all, what is very common on starting up an industry is that we run into these kinds of problems. It happens around the world. It's also very common to run into these kinds of problems when the design and specification of the design of the ships is not clear at the beginning, as was the case on our first two programs. That means you're setting a budget and you're setting a schedule to an unknown. That is one place where the process can improve. I can talk about that in a moment, if you'd like, and some ideas on that end.

With that being said, Seaspan has had some of our own issues, of course, with growth. We have had some quality issues, particularly in the welding area, on one type of process of welding that we've had. We've overcome those issues. There are other times when we could have or should have gotten on top of things earlier than we did but, by virtue of the fact that we're a brand new shipyard and we're learning, we didn't get on top of it as quickly as we'd like.

What I think is important in what distinguishes a shipyard is its ability to focus on what they control and demonstrate improvement on their follow ships when we do run into problems. Again, it is not to worry about what everybody else is saying but to focus on what we control.

**M. Lamarre :** Je dirais que les programmes de ce genre sont tous différents. Ils présentent divers niveaux de complexité, divers niveaux de risque et divers niveaux d'achèvement pour des facteurs fondamentaux, avant la prise des décisions clés. L'avancement de la conception est un exemple.

Vous constaterez qu'il est fréquent, dans le monde, que des programmes à coûts majorés évoluent au fil du temps pour équilibrer les risques. Pour ce premier programme pour les navires hauturiers de science halieutique, les NHH, nous avons un contrat à valeur déterminée et c'est nous qui assumerons les coûts supplémentaires.

**La sénatrice Eaton :** Merci.

**Le sénateur Pratte :** Messieurs, je vous remercie d'être ici ce soir. Au Canada et dans d'autres pays, l'approvisionnement militaire suscite certaines frustrations, notamment les retards, les dates de livraison beaucoup trop éloignées, bien plus qu'elles devraient l'être, et les dépassements de coûts. Les médias ont révélé que Seaspan a connu des problèmes de ce genre. Les navires seront livrés plus tard qu'annoncé et les coûts seront beaucoup plus élevés, encore une fois, que ce qui a été annoncé à l'origine.

Dans votre cas, quelle est la cause de ces problèmes? Est-ce lié au processus d'approvisionnement ou à un facteur interne dans votre chantier naval?

**M. Lamarre :** Je dirais d'abord que ce type de problème est très courant lorsqu'on se lance dans une industrie. Cela se produit partout dans le monde. Il est aussi très courant d'éprouver de tels problèmes lorsque la conception et les spécifications techniques des navires ne sont pas clairement définies d'entrée de jeu, ce qui était le cas de nos deux premiers programmes. Cela signifie qu'il faut établir un budget sans connaître l'échéancier. Voilà un aspect du processus qui peut être amélioré. Si vous le voulez, je pourrai vous en parler dans quelques instants et vous donner des idées à ce sujet.

Cela dit, Seaspan a connu des problèmes, évidemment, en raison de sa croissance. Nous avons eu des problèmes de qualité, en particulier pour un procédé de soudage précis. Ces problèmes sont maintenant réglés. À d'autres occasions, nous aurions peut-être pu ou dû trouver des solutions plus rapidement, mais nous n'avons pu y arriver aussi vite que nous l'aurions voulu. Nous sommes un nouveau chantier naval et nous apprenons.

Selon moi, il est important, en cas de problème, qu'un chantier naval se distingue par sa capacité de se concentrer sur ce qu'il contrôle et les améliorations qu'il apporte pour les navires suivants. Encore une fois, il s'agit de ne pas se soucier de ce que tout le monde raconte, mais de nous concentrer sur ce qui est de notre ressort.

We have arrived here together, as I said before, and we're all learning in this process. It often happens that — and this is not to deflect responsibility, just a fact — with shipbuilding programs, the shipbuilder wears the perception that all the problems are theirs. I will tell you we have learned together on this program.

The biggest areas we could focus on together to ensure better outcomes, first of all, would be to start much earlier than we're starting today with our customer. What normally happens, and has happened here in Canada, is that you have an overlap between technology development, between detailed planning, and between production. The schedule doesn't change and, if the dates are not realistic in the first instance or they're being done simultaneously, you absolutely get guaranteed problems.

The biggest recommendation we have for the next program that will be coming for NSS is to get the right people to the table early enough with our customer and take advantage of the time that we have to do things sequentially.

You will always get better outcomes in shipbuilding if you complete your detailed design in advance of production, for instance, just as one example. There are those opportunities for the future programs coming and we need to, in my view, drive around some of the potholes that we know are in front of us.

**Senator Pratte:** Thank you very much. Time is running out.

**Senator Marshall:** Thank you very much. Thank you for being here this evening. Could you run down some of the vessels that you're constructing? Of the three Offshore Fishery Science Vessels, I think you said two will be delivered this year. What about the third?

**Mr. Lamarre:** The third will be delivered next year. It will be launched by the end of 2019, early 2020. I did bring some show-and-tell today. I want to show you that we have our ship at sea. Our first NSS ship is at sea. This week it went to trials. There's the living proof that the program is working.

**Senator Marshall:** When you responded to Senator Pratte, you were talking about the contract cost. What kind of contract? Would that have been a fixed-cost contract for the three Offshore Fisheries Science Vessels?

**Mr. Lamarre:** I don't know the exact construct. It's a contract that has a firm price in it and if we breach that ceiling it is —

Nous en sommes arrivés là ensemble, comme je l'ai indiqué plus tôt, et nous tirons tous des leçons de ce processus. Sans vouloir faire porter la responsabilité à d'autres — c'est simplement un fait —, il est fréquent que dans le cadre de programmes de construction navale, le constructeur ait l'impression d'être responsable de tous les problèmes. Je peux vous dire que nous avons tous tiré des leçons ensemble dans le cadre de ce programme.

Ensemble, nous pourrions nous concentrer sur certains aspects principaux pour obtenir de meilleurs résultats. Tout d'abord, il conviendrait de discuter avec le client plus tôt que nous le faisons maintenant. Habituellement, comme on l'a vu au Canada, le développement de la technologie, la planification détaillée et la production se chevauchent. Or, si le calendrier n'est pas modifié en conséquence, si les dates ne sont pas réalistes d'entrée de jeu ou si ces choses sont faites simultanément, les problèmes sont garantis.

Notre plus importante recommandation relativement aux prochains programmes de la SNCN est de réunir les personnes compétentes et le client assez tôt dans le processus afin de tirer parti du temps dont nous disposons pour faire les choses de façon séquentielle.

Dans le domaine de la construction navale, vous obtiendrez toujours de meilleurs résultats si la conception détaillée est terminée avant l'étape de la production, par exemple. Les programmes futurs représentent des occasions, et j'estime que nous devons éviter certains écueils prévisibles.

**Le sénateur Pratte :** Merci beaucoup. Il reste peu de temps.

**La sénatrice Marshall :** Merci beaucoup. Merci d'être ici ce soir. Pouvez-vous nous parler de certains navires que vous construisez? Si je ne me trompe pas, vous avez dit que deux des trois navires hauturiers de recherche sur les pêches seront livrés cette année. Qu'en est-il du troisième?

**M. Lamarre :** Le troisième sera livré l'an prochain. Le lancement aura lieu à la fin de 2019 ou au début de 2020. J'ai apporté des photographies aujourd'hui. Je tiens à vous montrer qu'un de nos navires est en mer. Il s'agit de notre premier navire de la SNACN. Les essais ont eu lieu cette semaine. C'est la preuve que le programme fonctionne.

**La sénatrice Marshall :** Dans votre réponse au sénateur Pratte, vous avez parlé des coûts du contrat. Quel est le type de contrat? A-t-on opté pour un contrat à coûts fixes pour les trois navires hauturiers de science halieutique?

**M. Lamarre :** Je n'en connais pas les modalités exactes. C'est un contrat à montant fixe et si nous dépassons le plafond...

**Senator Marshall:** What would the estimated cost be of those three vessels? What would I expect to see going through the government accounts?

**Mr. Lamarre:** I'm not sure I'm in a position to share that information if government hasn't done that.

**Senator Marshall:** You're not able to provide that? Can you move on and talk about the Joint Support Ships? Just go through the order you are constructing —

**Mr. Lamarre:** We have three Offshore Shore Patrol Vessels. We're building a JSS. We'll be building an Offshore Oceanographic Science Vessel. We're building another JSS, and the next ship under our umbrella agreement is the large icebreaker.

**Senator Marshall:** So the Offshore Oceanographic Science Vessel, is that going to be built before the Joint Support Ship?

**Mr. Lamarre:** We're building the first Joint Support Ship and then we'll be building our Offshore Oceanographic Science Vessel and then we'll be building the JSS. They will be delivered in that order, but they're built largely simultaneously.

**Senator Marshall:** So the first Joint Support Ship will be built before the Offshore Oceanographic Science Vessel?

**Mr. Lamarre:** It will be delivered before the Offshore Oceanographic Science Vessel. There will likely be work going on on both of those ships with the early start of the OO program while finishing the first JSS.

**Senator Marshall:** If I'm looking through the government records, I should see the three Offshore Fisheries Science Vessels first, then a Joint Support Ship, then an Offshore Oceanographic Science Vessel, and then I'll see the second Joint Support Ship.

**Mr. Lamarre:** Correct.

**Senator Marshall:** Why would you not do the Joint Support Ships consecutively?

**Mr. Lamarre:** It gives us an opportunity to crank in all of the lessons learned that come off the first ship. What is routine, especially in new shipyards, is that it's hard to keep up with incorporating the lessons learned in the design to keep up with the start of the construction of the second ship. While we're growing, this gives us the opportunity to get all of those lessons learned in the right stage of construction.

In the interests of time, I would just say that's vitally important. We want to catch the work in the correct stage of construction, because there is a cost multiplier in this industry. If

**La sénatrice Marshall :** Quel est le coût estimé des trois navires? Quel montant devrais-je voir dans les comptes publics?

**M. Lamarre :** Je ne suis pas certain de pouvoir fournir cette information si le gouvernement ne l'a pas déjà fait.

**La sénatrice Marshall :** Vous ne pouvez le dire? Dans ce cas, pourriez-vous parler des navires de soutien interarmées? Parlez simplement de la commande sur laquelle vous travaillez.

**M. Lamarre :** Nous avons trois patrouilleurs semi-hauturiers. Nous construisons un NSI ainsi qu'un navire hauturier de science océanographique. Nous avons aussi un autre NSI, et le prochain navire prévu dans notre accord-cadre est un brise-glace de fort tonnage.

**La sénatrice Marshall :** Le navire hauturier de science océanographique sera-t-il construit avant le navire de soutien interarmées?

**M. Lamarre :** Nous construisons le premier navire de soutien interarmées, le navire hauturier de science océanographique, puis un autre NSI. Les navires seront livrés dans cet ordre, mais essentiellement, ils sont construits simultanément.

**La sénatrice Marshall :** Donc, le premier navire de soutien interarmées sera construit avant le navire hauturier de science océanographique?

**M. Lamarre :** Il sera livré avant le premier navire hauturier de science océanographique. Nous travaillerons probablement sur les deux navires au début de la construction du navire hauturier de science océanographique, alors que s'achèvera la construction du premier NSI.

**La sénatrice Marshall :** Donc, si j'examinais les comptes publics, je devrais d'abord voir trois navires hauturiers de science halieutique, puis un navire de soutien interarmées, un navire hauturier de science océanographique et le deuxième navire de soutien interarmées.

**M. Lamarre :** C'est exact.

**La sénatrice Marshall :** Pourquoi ne construisez-vous pas les navires de soutien interarmées consécutivement?

**M. Lamarre :** Cela nous permet de tirer toutes les leçons nécessaires de la construction du premier navire. Souvent, en particulier pour les nouveaux chantiers navals, il est difficile d'intégrer les leçons liées à la conception à temps pour le début de la construction d'un deuxième navire. Nous sommes en croissance, et cela nous donne l'occasion d'intégrer ces enseignements aux bonnes étapes de la construction.

Comme nous avons peu de temps, je dirai simplement que c'est d'une importance capitale. Nous voulons faire ces choses aux étapes appropriées de la construction, car dans cette

it takes me an hour to install this foundation in the buildings, it will take me at least four to five hours to do it on the hard stand and then seven to nine hours to do it out on the water. It's vital that we are doing what I would call pulling work to the left. That's what will give us that opportunity.

**Senator Marshall:** When do you think that the first Joint Support Ship will be delivered?

**Mr. Lamarre:** July 2023.

[Translation]

**Senator Forest:** Thank you for being here and for your honest comments. How many ships are currently under construction at your shipyard?

[English]

**Mr. Lamarre:** We currently have — I didn't hear it. We currently have four ships under construction for NSS.

[Translation]

**Senator Forest:** Under construction?

[English]

**Mr. Lamarre:** Correct.

[Translation]

**Senator Forest:** You're confirming that, at this point, you're working according to a cost-plus concept as part of the strategy.

**Tim Page, Vice President, Government Relations, Seaspan Shipyards:** Can we wait until the microphone works?

**Senator Forest:** We can check the microphone.

[English]

**The Chair:** We will verify, Mr. Lamarre.

**Mr. Lamarre:** I can hear it very lightly in the background, but it may be that I spend too much time on ships and I'm deaf. That's very possible.

[Translation]

**Senator Forest:** It's to remind you that today is the International Day of La Francophonie. It's to celebrate this day.

When we look at the concerns regarding the management of public funds, we end up in a situation where, as a result of the National Shipbuilding Strategy, you have an order book for

industrie, c'est ce qui multiplie les coûts. S'il me faut une heure pour installer la fondation à l'intérieur, il me faudra au moins quatre ou cinq heures pour le faire dans une aire en dur, et sept à neuf heures sur l'eau. Il est essentiel de travailler vers la gauche, comme on pourrait dire. C'est ce qui nous en donnera l'occasion.

**La sénatrice Marshall :** Quand pensez-vous livrer le premier navire de soutien interarmées?

**M. Lamarre :** Juillet 2023.

[Français]

**Le sénateur Forest :** Merci de votre présence et de l'honnêteté de vos propos. À l'heure actuelle, combien de navires sont en construction sur votre chantier?

[Traduction]

**M. Lamarre :** Nous avons actuellement... Je n'ai pas entendu. Nous avons actuellement quatre navires en construction dans le cadre de la SNCN.

[Français]

**Le sénateur Forest :** En construction?

[Traduction]

**M. Lamarre :** C'est exact.

[Français]

**Le sénateur Forest :** Vous confirmez que, en ce moment, vous travaillez selon un concept « cost plus » dans le cadre de la stratégie.

**Tim Page, vice-président, Relations gouvernementales, Seaspan Shipyards :** Pouvons-nous attendre jusqu'au moment où le micro marchera?

**Le sénateur Forest :** On peut vérifier le micro.

[Traduction]

**Le président :** Nous allons vérifier, monsieur Lamarre.

**M. Lamarre :** Je peux l'entendre légèrement à l'arrière-plan, mais c'est peut-être parce que j'ai passé trop de temps sur des navires et que je suis sourd. C'est très possible.

[Français]

**Le sénateur Forest :** C'est pour vous rappeler qu'aujourd'hui, c'est la Journée internationale de la Francophonie. C'est pour célébrer cette journée.

Écoutez, quand on examine les préoccupations liées à la gestion des fonds publics, on se retrouve dans une situation où, à la suite de la Stratégie nationale de construction navale, vous

seven or eight ships as part of cost-plus contracts. This puts you in a monopoly situation. Is this the optimal environment for obtaining the best product at a competitive price? When I look at the figures for the construction of the *Diefenbaker* icebreaker, which is five years behind schedule, which should have been delivered in 2017, and whose costs have almost doubled, how can this be explained? Who is responsible for this? Did the public service make the wrong estimate? Is the issue the efficiency of the shipyard? Why are we five years behind schedule, and how did the cost rise from the original \$720 million to the \$1.4 billion we're talking about today? As Canadian citizens, who can we ask about this outcome? We were talking about centres of excellence, and I think that we need to improve in terms of excellence.

[English]

**Mr. Lamarre:** Thank you for your question, senator. I would acknowledge there is still improvement to be made. We're working together as a team to accomplish that.

Seaspan does not have any cost-plus construction contracts for the NSS program.

With respect to the monopoly, there was a competition. It was an open competition. All shipyards across Canada had the opportunity to compete for this work that was done. It was ultimately won by Irving and Seaspan. We see ourselves — and so does the government — as a strategic partner for all non-combat ships over 1000 gross tonnes. It's on that basis we invested over \$200 million of private equity in developing the most modern shipyard on the West Coast and it is on that basis that we continue to invest in new technology in support of these programs.

I make reference to my comment earlier about starting shipbuilding projects early enough, getting the right people to the table early enough to understand clearly what the specifications for these vessels need to be, and taking advantage of getting some of the major equipment suppliers to that table early and running competition for those large pieces of gear, propulsion gear, switchboards, generators and so on. In doing so, we have an understanding that the preliminary design that comes out the other end of this evaluation actually has some legs to it and has some viability. Those are steps that need to be taken, again, avoiding that overlap. You will find that in these programs we've had a significant overlap between design maturity and construction.

[Translation]

**Senator Forest:** You must agree that, although you were accredited in an open competition, you didn't give a price for the delivery of the seven ships. It was a competition to receive

avez un carnet de commandes de sept ou huit navires dans le cadre de contrats « cost plus », ce qui vous place donc dans une situation de monopole. Est-ce l'environnement optimal pour obtenir le meilleur produit à un prix concurrentiel? Quand je regarde les chiffres liés à la construction du brise-glace *Diefenbaker*, qui accuse cinq ans de retard et qui aurait dû être livré en 2017, et dont le coût a presque doublé, comment peut-on expliquer cela? Qui est responsable de cela? Est-ce la fonction publique qui a mal fait le devis? Est-il question de l'efficacité du chantier? Comment est-on arrivé à un retard de cinq ans, en passant d'un coût prévu de 720 millions de dollars au coût de 1,4 milliard dont on parle aujourd'hui? En tant que citoyen canadien, qui peut-on interroger sur le fait qu'on en arrive à ce résultat? Quand on parlait de centres d'excellence, je crois que nous devons nous améliorer en matière d'excellence.

[Traduction]

**M. Lamarre :** Je vous remercie de la question, sénateur. Je reconnais qu'il y a des améliorations à faire et nous travaillons en équipe pour y parvenir.

Seaspan n'a pas de contrats « *cost plus* » pour le programme de la SNCN.

En ce qui concerne le monopole, il y a eu un concours, un concours ouvert à tous les chantiers navals du Canada et remporté par Irving et Seaspan. À l'instar du gouvernement, nous nous considérons comme un partenaire stratégique pour la construction de tous les navires autres que de combat de plus de 1 000 tonnes brutes. Voilà pourquoi nous avons investi plus de 200 millions dollars de fonds privés pour la création du chantier naval le plus moderne de la côte Ouest, et c'est pour cette raison que nous continuerons d'investir dans de nouvelles technologies pour appuyer ces programmes.

Je reviens à l'un de mes commentaires précédents sur la nécessité d'entreprendre les projets de construction navale assez tôt, de réunir les bonnes personnes à la table le plus tôt possible pour avoir une idée précise des spécifications nécessaires pour ces navires, de tirer parti de la présence des principaux fournisseurs d'équipements à cette table d'entrée de jeu et de lancer des appels d'offres pour les grosses pièces d'équipement, les systèmes de propulsion, les tableaux de bord, les génératrices, et cetera. Procéder ainsi nous donne une idée du design préliminaire qui résultera de cette évaluation, ce qui donne une certaine viabilité au projet. Encore une fois, voilà les étapes qu'il faut prendre tout en évitant les chevauchements. Vous constaterez qu'entre la conception définitive et la construction, les chevauchements sont nombreux.

[Français]

**Le sénateur Forest :** Il faut s'entendre pour conclure que, oui, vous avez été accrédité dans le cadre d'une compétition libre, mais vous n'avez pas indiqué de prix pour la livraison

accreditation and authorization to build the ships. The price is given afterwards, as we can see. That's just a comment.

[English]

**Senator C. Deacon:** I'll defer to the permanent members of this committee.

**Senator Klyne:** I apologize that I was late for your presentation, but I did catch some comments around working on a diversity program. How are you making out with that? In particular, I'm thinking about the Indigenous workforce you're trying to build there. Second, do they put any weighting criteria on something like that in terms of criteria for diversity?

**Mr. Lamarre:** I can't be specific about the numbers, but we have a requirement with our programs through the government to have programs of that kind. We are running several programs now.

One of the largest ones is called Access, which is for the Aboriginal community, where we're doing trades training; and there are either two or three apprentices out of our four new welding programs, for instance, are Aboriginal females.

We've spent several million dollars on these programs and they continue to bring us great shipbuilders that will be able to join us on this journey of growing with these middle-class jobs.

**Senator Klyne:** Congratulations. Thank you.

**Senator Jaffer:** When Irving came, they spoke about three groups, including African Nova Scotians. B.C. is highly ethnic. Does the government require you to have ethnic hiring or just Indigenous and women? I'm curious.

**Mr. Lamarre:** We're not required to have a range of ethnicities, if you will. Our shipyard, particularly in the front end of the business, in our procurement, engineering and design, has folks from all over the world. We have a hugely diverse workforce, more than I've seen in this industry anywhere.

**Senator Jaffer:** I'm talking about the training.

**Mr. Lamarre:** We have three specific training programs. I don't have the details with me, but I could absolutely provide that to the committee.

des sept navires. C'était un marché pour recevoir l'accréditation et l'autorisation de construire ces navires. Le prix est communiqué après, comme on le voit. C'est un commentaire que je fais.

[Traduction]

**Le sénateur C. Deacon :** Je m'en remets aux membres permanents du comité.

**Le sénateur Klyne :** Je m'excuse d'être arrivé en retard pour votre présentation. J'ai toutefois entendu vos commentaires sur la mise en œuvre d'un programme de diversité. Où en êtes-vous à cet égard? Je pense en particulier à la main-d'œuvre autochtone que vous tentez de former. Deuxièmement, a-t-on inclus des critères de pondération en matière de diversité?

**M. Lamarre :** Je ne peux donner de chiffres précis, mais le gouvernement exige que nous ayons de tels programmes dans le cadre de nos projets. Nous menons divers programmes actuellement.

Un de nos principaux programmes, appelé Access, est un programme de formation professionnelle destiné à la communauté autochtone. On compte deux ou trois femmes autochtones parmi les apprentis de nos quatre nouveaux cours de soudure.

Nous avons dépensé plusieurs millions de dollars pour ces programmes, et ils nous fournissent de manière continue une excellente main-d'œuvre en construction navale qui pourra nous aider à poursuivre la croissance. Ce sont des emplois de la classe moyenne.

**Le sénateur Klyne :** Félicitations. Merci.

**La sénatrice Jaffer :** Lors de leur témoignage, les représentants d'Irving ont parlé de trois groupes, y compris les Néo-Écossais d'origine africaine. La Colombie-Britannique a une grande diversité ethnique. Le gouvernement exige-t-il que vous embauchiez des gens issus des communautés ethniques, ou seulement des Autochtones et des femmes? Simple curiosité.

**M. Lamarre :** Nous ne sommes pas tenus d'avoir un vaste éventail d'ethnicités, pour ainsi dire. Notre chantier naval compte des gens de partout dans le monde, en particulier aux premières lignes, notamment dans l'approvisionnement, l'ingénierie et la conception. Notre main-d'œuvre est incroyablement diversifiée, bien plus que partout ailleurs dans l'industrie.

**La sénatrice Jaffer :** Je parle de la formation.

**M. Lamarre :** Nous avons trois programmes de formation spécialisée. Je n'ai pas les détails avec moi, mais je pourrais certainement les fournir au comité.

**Senator Marshall:** When is the Offshore Oceanographic Science Vessel expected to be delivered?

**Mr. Lamarre:** That will be delivered in April of 2024.

**Senator Marshall:** And has construction started on that one?

**Mr. Lamarre:** No, construction hasn't started. We're still in design for that vessel.

**Senator Marshall:** You said the first Joint Support Ship is going to be delivered in July of 2023; is that correct?

**Mr. Lamarre:** Correct.

**Senator Marshall:** And has that one started construction?

**Mr. Lamarre:** Yes, it has.

**Senator Marshall:** When do you expect the second Joint Support Ship to be delivered?

**Mr. Lamarre:** October of 2025.

**Senator Marshall:** So that one hasn't started either. Okay. Thank you very much.

**The Chair:** Senators, I have four minutes left.

**Senator C. Deacon:** Do you use the same method of building as Irving was describing in terms of how you assemble your ships?

**Mr. Lamarre:** That's correct. We've just built our shipyard, so it has been designed consistent with the same attributes you will see at Irving and what we saw at the new facility in Adelaide. Our job is to maximize the pre-outfitting of large units of ships inside the building, where you have the best opportunity to service them and get the lowest cost. What sizes a shipyard and its ability to deliver multiple vessels for their customers is our ability to assemble ships on the hard stand and get them in the water for completion.

The best shipyards around the world try to leave no more than 15 per cent of work to be completed in the water. In fact, those at international benchmarks do it at 90 per cent on the hard stand before launch. That's where we will be with the ship we launch in May. We will be better than 90 per cent on ship two.

[Translation]

**Senator Forest:** I have one last quick question. As part of the strategy, what's your authorized profit margin?

**La sénatrice Marshall :** Quelle est la date de livraison prévue du navire hauturier de science océanographique?

**M. Lamarre :** Il sera livré en avril 2024.

**La sénatrice Marshall :** La construction est-elle commencée?

**M. Lamarre :** Pas encore. Nous en sommes toujours à l'étape de la conception.

**La sénatrice Marshall :** Vous avez indiqué que le premier navire de soutien interarmées sera livré en juillet 2023; est-ce exact?

**M. Lamarre :** Oui.

**La sénatrice Marshall :** La construction est-elle commencée?

**M. Lamarre :** Oui.

**La sénatrice Marshall :** Quelle est la date de livraison prévue du deuxième navire de soutien interarmées?

**M. Lamarre :** Octobre 2025.

**La sénatrice Marshall :** Donc, la construction de celui-là n'est pas commencée non plus. Très bien. Merci beaucoup.

**Le président :** Chers collègues, il reste quatre minutes.

**Le sénateur C. Deacon :** Utilisez-vous les mêmes méthodes d'assemblage des navires que celles décrites par les représentants d'Irving?

**M. Lamarre :** Oui. Nous venons de construire notre chantier naval. Il a donc été conçu en fonction des mêmes caractéristiques que le chantier Irving et des nouvelles installations d'Adélaïde. Notre travail consiste à maximiser la quantité des grandes unités de montage des navires à l'intérieur du bâtiment, qui serait tenue à l'exécution de travaux, au coût le plus bas. L'importance d'un chantier naval et sa capacité de livrer plusieurs navires à sa clientèle est tributaire de sa capacité d'assembler les navires sur une aire en dur, puis de les mettre à l'eau pour terminer les travaux.

Les meilleurs chantiers navals au monde ont pour objectif de réaliser tout au plus 15 p. 100 des travaux après la mise à l'eau. En fait, ceux qui atteignent les normes internationales font 90 p. 100 des travaux sur la terre ferme, avant le lancement. Nous obtiendrons ce résultat pour le navire que nous lancerons en mai. Pour le deuxième navire, nous dépasserons les 90 p. 100.

[Français]

**Le sénateur Forest :** J'ai une dernière petite question. Dans le cadre de la stratégie, quelle est la marge de profit qui vous est autorisée?

[English]

**Mr. Lamarre:** Again, every program is different. Every ship program is different.

[Translation]

**Senator Forest:** But what's the margin?

[English]

Between 10 and 20? Between 5 and 50?

**Mr. Lamarre:** The SAC rules and the umbrella agreement rules that accompany them have a maximum gross profit of 20 per cent. By the time the bites are taken out along the way, you have a single-digit margin normally in this business. We call that the margin walk, if you will. Those are areas that we should be talking about.

Regarding the gross profits, again, the SAC rules have a maximum of 20 per cent. However, by the time you're done with what isn't allowed along the way, with the specifics related to the SAC rules and the umbrella agreement, you end up in a single-digit margin.

My experience, especially with a book of business like what we have at Seaspan, where we have a lot of prototype vessels, you would be shooting for a double-digit net margin. That is where we should be at some point. That will come with efficiencies over time.

**Senator Forest:** That's a nice goal.

**The Chair:** Honourable senators, I wish to thank the representatives from Seaspan Shipyards very much for sharing their information.

I want to tell Davie Shipbuilding, Irving Shipbuilding and Seaspan Shipyards that you've been informative and have brought clarity to the order of reference we received from the Senate of Canada on military procurement.

If you feel that you want to add any information, please do not hesitate to do so, Mr. Lamarre, through the clerk. If you have any questions, again, do not hesitate to do so, through the clerk. We've said that to Canada's three shipbuilders.

With that, honourable senators, I now declare the meeting adjourned.

(The committee adjourned.)

[Traduction]

**M. Lamarre :** Tous les programmes sont différents. Chaque programme de navire est différent.

[Français]

**Le sénateur Forest :** Mais quelle est la fourchette?

[Traduction]

Entre 10 et 20? Entre 5 et 50?

**M. Lamarre :** Les règles du CCF et les règles connexes de l'accord-cadre fixent la marge brute à 20 p. 100, mais dans cette industrie, la marge est habituellement réduite à un seul chiffre au fil des étapes. C'est l'évolution des marges, comme on dit. Voilà des aspects dont nous devrions parler.

Donc, encore une fois, les règles du CCF fixent un maximum de 20 p. 100 pour les profits bruts, mais une fois réglées les choses non conformes à ces règles et à celles de l'accord-cadre, on se retrouve avec une marge à un chiffre.

Selon mon expérience, surtout avec le volume d'affaires de Seaspan, étant donné son vaste portefeuille de prototypes de navires, nous devrions viser une marge nette à deux chiffres. Voilà ce que nous devrions obtenir un moment donné, et nous y parviendrons au fil du temps grâce à des gains d'efficacité.

**Le sénateur Forest :** C'est un bel objectif.

**Le président :** Chers collègues, je tiens à remercier les représentants de Seaspan Shipyards de nous avoir fourni toutes ces informations.

Aux représentants du Chantier Davie, des Chantiers maritimes Irving et de Seaspan Shipyards, je tiens à dire que vos témoignages ont été instructifs et nous ont beaucoup éclairés dans le cadre de l'étude sur l'approvisionnement militaire entreprise à la demande du Sénat du Canada.

Monsieur Lamarre, si vous voulez envoyer des renseignements supplémentaires, n'hésitez pas à le faire par l'intermédiaire de la greffière. Si vous avez des questions, n'hésitez pas à nous les transmettre par l'intermédiaire de la greffière, encore une fois. Nous avons fait ce commentaire aux représentants des trois chantiers navals du Canada.

Cela dit, chers collègues, la séance est levée.

(La séance est levée.)

WITNESSES

**Wednesday, March 20, 2019**

*Davie:*

James Davies, President, Davie Shipbuilding Inc.;  
John Schmidt, Vice President, Commercial and Government  
Programs, Davie Shipbuilding Inc.

*Irving:*

James Irving, Co-Chief Executive Officer, J.D. Irving, Limited;  
Ross Langley, Executive Vice President, J.D. Irving, Limited;  
Kevin McCoy, President, Irving Shipbuilding Inc.;  
Scott Jamieson, Vice President, Programs, Irving Shipbuilding Inc.

*Seaspan Shipyards:*

Mark Lamarre, Chief Executive Officer;  
Tim Page, Vice President, Government Relations.

TÉMOINS

**Le mercredi 20 mars 2019**

*Davie :*

James Davies, président, Chantier Davie Canada Inc.;  
John Schmidt, vice-président, Affaires commerciales et programmes  
gouvernementaux, Chantier Davie Canada Inc.

*Irving :*

James Irving, coprésident-directeur général, J.D. Irving, Limited;  
Ross Langley, vice-président exécutif, J.D. Irving, Limited;  
Kevin McCoy, président, Les Chantiers Maritimes Irving Inc.;  
Scott Jamieson, vice-président, Programmes, Les Chantiers Maritimes  
Irving Inc.

*Seaspan Shipyards :*

Mark Lamarre, chef de la direction;  
Tim Page, vice-président, Relations gouvernementales.