

[Texte]

• 1155

**Mr. Shelton:** I think your comments tie in with our theme of the higher-value procurements of spending some front-end time and effort, and that should certainly be part of both the specification setting and the contracting process to essentially be going to qualified bidders. You should not be having bidders on that list who are incapable of supplying. Now it is sometimes difficult for the government to exclude people, but certainly by attention to that front-end specification setting stage, you hopefully can avoid some of those downstream negative effects.

There is a need to have well-qualified people working in the major Crown procurement area. It is certainly a truism, but there is certainly a distinct difference between buying frigates and buying pencils.

**Mr. Scott (Victoria—Haliburton):** That is right. I notice you dwelled at some length on the Department of National Defence. What was your overall assumption regarding efficiency from your findings there, with the Department of National Defence being our largest buyer?

**Mr. Shelton:** Well, I guess things have improved, in general. That may be an easy answer, but I think there were more less successful major procurements back in the 1960s and early 1970s than there have been recently.

I think there has been more rigour put into the process in recent times, but that is not to say that things could not still improve. There are certainly some examples, and for whatever reasons they appear to be anomalies. I think an example was the CF-18 contract, where an operations and repair aspect to the whole thing was really not built into initial contracts, and that is a significant shortcoming. I think Defence is probably well ahead in comparison with some other departments in trying to develop the longer-range look at what their needs are and to find them early on, that kind of front-end planning.

**Mr. Scott (Victoria—Haliburton):** How would you contribute that to the Department of National Defence, because it has been an ongoing thing and the largest expenditure we have? Are you relating this to experience by the department, or what other factor contributes to their success?

**Mr. Shelton:** I suppose experience would be certainly one of the key elements. Sam, do you have anything you want to add?

**Mr. Wex:** Treasury Board introduced a major Crown procurement policy in 1980 which had the effect of reducing delays and keeping things in order. From a managerial point of view, things were coming in on time. I think we were shown some sort of graph presentation during the study as to how things were done before the 1980, or after this policy took hold and subsequently. So I think that also was a contributing factor.

[Traduction]

**M. Shelton:** Vos remarques reprennent notre notion d'acquisition de plus grande valeur, d'efforts que l'on doit faire au départ, au moment de l'établissement du cahier des charges pour que la procédure d'adjudication permette de trouver les entrepreneurs les plus qualifiés. Quand on dresse la liste des soumissionnaires, on devrait en exclure les gens qui sont incapables de fournir les biens et services. Il est parfois difficile pour l'État d'exclure certaines personnes, mais au moment de l'établissement du cahier des charges, au départ, si tout est fait comme il se doit, on peut éviter des surprises désagréables plus tard.

Il faut des gens très qualifiés pour les grandes acquisitions de l'État. Cela semble être un lieu commun mais il y a une différence entre l'achat de frégates et l'achat de crayons.

**M. Scott (Victoria—Haliburton):** Vous avez raison. Je remarque que vous avez beaucoup parlé du ministère de la Défense nationale. Quelle était votre hypothèse de travail dans l'évaluation de l'efficacité du ministère de la Défense nationale qui est notre plus gros acheteur?

**M. Shelton:** Je pense que les choses se sont améliorées en général. C'est peut-être une réponse facile mais dans les années 60, nous avons connu des contrats d'acquisition majeurs qui n'étaient pas très reluisants mais récemment, cela n'est plus vrai.

Je pense qu'il y a plus de rigueur dans le processus adopté récemment, ce qui ne signifie pas qu'on ne peut pas encore améliorer les choses. Il y a encore certains exemples frappants mais pour certaines raisons, ce sont des anomalies. Par exemple, il y a eu le contrat des CF-18, où on a oublié dans le contrat initial de prévoir les opérations et les réparations, ce qui est une lacune considérable. Le ministère de la Défense est sans doute bien supérieur à beaucoup d'autres ministères dans son souhait de faire intervenir un processus à long terme pour l'établissement des besoins, c'est-à-dire une planification anticipée.

**M. Scott (Victoria—Haliburton):** Comment cela s'explique-t-il dans le cas du ministère de la Défense nationale qui achète en permanence et qui est le plus gros acheteur? Est-ce que cela est dû à l'expérience du ministère? À quoi est due cette réalisation?

**M. Shelton:** Je pense que l'expérience est certainement un élément essentiel. Sam, voulez-vous ajouter quelque chose?

**M. Wex:** Le Conseil du Trésor a élaboré en 1980 une politique pour les acquisitions majeures de l'État et elle a eu pour conséquence de réduire les retards et d'introduire une certaine discipline. Du point de vue de la gestion, les choses désormais se produisaient au moment dit. Pendant que nous préparions notre étude, on nous a montré un tableau sur la façon dont les choses étaient faites avant 1980 et sur leur déroulement par la suite. Cette politique est donc un facteur déterminant.