



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

OGGO • NUMÉRO 116 • 1^{re} SESSION • 42^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le jeudi 1^{er} février 2018

Président

M. Tom Lukiwski

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le jeudi 1^{er} février 2018

• (1100)

[Traduction]

Le président (M. Tom Lukiwski (Moose Jaw—Lake Centre—Lanigan, PCC)): La séance est ouverte.

Le Comité ici présent a pris un peu plus de temps que prévu pour se réunir, alors, s'il pouvait se mettre à la tâche, je lui en serais reconnaissant. Bien entendu, nous poursuivons notre examen des petites et moyennes entreprises participant aux marchés publics fédéraux.

Deux organisations comparaitront devant nous aujourd'hui. Nous accueillons les représentants de l'Association canadienne de la technologie de l'information, MM. Nevin French et André Leduc. Nous accueillons aussi Andy Akrouche, de Strategic Relationships Solutions Inc.

Je vous remercie tous, messieurs, de votre présence.

Sans plus attendre — je pense que vous connaissez tous le fonctionnement du Comité —, nous allons entendre vos deux déclarations préliminaires, qui seront suivies d'une série de questions posées par tous les membres du Comité.

Monsieur Leduc, vous êtes le premier; vous disposez d'une période ne dépassant pas 10 minutes, s'il vous plaît.

M. André Leduc (vice-président, Relations gouvernementales et politiques, Association canadienne de la technologie de l'information): Merci, monsieur le président.

Mesdames et messieurs les membres du Comité, c'est un privilège que de comparaître aujourd'hui afin d'analyser la participation des petites et moyennes entreprises aux marchés publics fédéraux au nom de l'Association canadienne de la technologie de l'information, qu'on appelle aussi l'ACTI.

L'ACTI est la voix nationale de l'industrie des TIC du Canada, qui comprend plus de 37 000 entreprises, dont la plupart sont des PME. Ce secteur génère plus de 1,5 million d'emplois et apporte plus de 76 milliards de dollars à l'économie.

[Français]

Au-delà des contributions économiques, l'industrie des TIC crée et fournit des produits qui contribuent à une économie et à une société plus productives, compétitives et innovatrices.

Plus de deux tiers des membres de l'ACTI sont des PME. C'est dans cet esprit que nous sommes heureux de pouvoir soutenir votre étude.

• (1105)

[Traduction]

Au cours des dernières années, l'ACTI a travaillé en partenariat avec le gouvernement du Canada sur diverses tribunes afin d'oeuvrer à la modernisation de ses processus d'approvisionnement en TI et des

conditions de ses contrats afin de lui permettre de miser avec succès sur les technologies de l'information pour exécuter son programme de transformation numérique, qui finira par améliorer la prestation des services publics aux citoyens d'une manière plus rentable.

L'Association est intervenue de cette manière dans l'espoir d'atténuer les risques d'échec des projets de TI et le gaspillage d'argent des contribuables et d'éliminer les obstacles qui empêchent les PME et les entreprises axées sur la diversité du secteur des TIC du Canada de faire davantage affaire avec le gouvernement.

L'ACTI appuie les buts socioéconomiques du gouvernement en ce qui a trait aux PME, aux organisations dirigées par des Autochtones, par des minorités et par des femmes et à la mise à profit de l'approvisionnement au sein d'un groupe d'entreprises géographiquement diversifiées. Il faut contribuer à la croissance et à l'expansion de nos PME, et les marchés publics fédéraux sont un moyen qui peut être mis à profit afin d'appuyer cette croissance.

Comme le gouvernement cherche à améliorer les cadres d'approvisionnement, il doit également se rendre compte de son rôle de plus important utilisateur des TIC au Canada. Ce faisant, il pourra établir une plateforme qui alimente la numérisation et l'innovation, appuie les mandats liés au guichet unique et réussit à fournir des services axés sur les citoyens et les entreprises qui sont simples et sécurisés.

Il n'y a pas de méthode d'approvisionnement universelle. De nombreux modèles différents existent, mais, au bout du compte, le but commun doit de nouveau être ciblé sur des approvisionnements ouverts, équitables et transparents qui entraînent le meilleur produit à un coût acceptable. Ce qui se perd parfois dans la discussion, c'est que le fait d'être hautement normatif au sujet de ce que recherche le gouvernement, tout en tentant de réduire les coûts, peut avoir une incidence négative à long terme en aval de la chaîne d'approvisionnement, ce qui atténue les conséquences socioéconomiques positives et nuit à l'accès à l'innovation.

On a besoin de meilleures données de suivi pour comprendre la situation actuelle des marchés publics. Quelle est la proportion actuelle des marchés attribués aux PME et aux organisations dirigées par des Autochtones, par des minorités et par des femmes? Quelle est la valeur de ces contrats, et sont-ils ventilés par secteur et par sous-secteur? Les marchés publics auxquels les PME ont participé étaient-ils simples, axés sur les marchandises, ou complexes? Il serait pratiquement impossible d'établir de nouvelles exigences, de nouvelles politiques ou de nouveaux quotas sans d'abord comprendre la situation actuelle.

L'ACTI fait également appel au gouvernement afin de mieux mobiliser le milieu des TIC plus tôt dans le processus d'approvisionnement, dès le début des discussions à ce sujet, pas plus tard, quand les décisions concernant ce qu'il faut acheter et quelles IT se procurer ont déjà été prises. Nous le ferions afin que l'industrie puisse fournir et échanger ses connaissances et son expertise, lesquelles s'étendent à un rythme toujours croissant, à mesure que de nouvelles technologies et solutions sont fréquemment élaborées et employées.

[Français]

L'automne dernier, nous avons organisé une conférence à l'intention des cadres supérieurs et des gestionnaires du gouvernement fédéral, afin qu'ils puissent mieux comprendre les principes de l'approvisionnement agile.

L'ACTI appuie les processus d'approvisionnement agile au gouvernement, qui mettent l'accent sur les résultats et les solutions d'affaires plutôt que sur l'acquisition d'une technologie particulière, dont, bien souvent, l'industrie ne comprend pas les objectifs et l'utilisation ultimes.

Une nouvelle focalisation sur les objectifs et les résultats des projets, plutôt que sur les spécifications techniques actuellement trop prescrites, permettrait à l'industrie de fournir des renseignements qui mènent à des solutions novatrices plutôt qu'à l'offre de base de produits technologiques.

[Traduction]

Nous avons demandé au gouvernement d'établir des partenariats avec l'industrie et de négocier des contrats plutôt que de continuer à miser sur des contrats à prendre ou à laisser. Les négociations de contrat sont requises, au moins dans les situations complexes. Les contrats qui ne sont pas équilibrés entraînent des résultats médiocres pour le gouvernement, pour les contribuables et pour le secteur privé, ce qui crée un environnement où tout le monde est perdant. Les membres de l'ACTI recherchent en priorité un partage des risques raisonnable, au lieu de voir le gouvernement transférer tous les risques au secteur privé en lui imposant des responsabilités illimitées, des conditions excessivement normatives et des exigences strictes en matière de sécurité.

Je voulais également souligner qu'à de nombreux égards, les tentatives faites par le gouvernement pour atténuer les risques juridiques liés à la sécurité dans le cadre de la passation de contrats découragent de nombreuses PME de présenter des soumissions. Les obstacles vont de l'exigence que les entreprises fournissent de multiples références à la durée des cycles d'approvisionnement fédéraux, en passant par des études de cas éprouvées et des exigences de sécurité. Comme on fixe des quotas pour les PME, les sociétés dirigées par des minorités ou des Autochtones n'obtiendront pas les retombées socioéconomiques qu'elles recherchent, sauf si nous éliminons certains des obstacles actuels à la passation de marchés avec des PME.

Associés à la période nécessaire aux approvisionnements complexes — dans certaines circonstances, bien plus d'un an —, ces problèmes limitent le nombre de PME qui peuvent se permettre de consacrer des ressources à des processus d'achat aussi longs. En conséquence de ces problèmes, nous comptons parmi nos membres des PME qui choisissent de ne prendre part à aucun marché public fédéral en raison de la complexité et des investissements requis. Cette situation limite la capacité du gouvernement canadien d'acquérir la meilleure solution possible ou la plus novatrice et de miser sur ses marchés publics pour appuyer ses buts socioéconomiques.

D'autres pays — notamment le Royaume-Uni et les États-Unis — ont adopté des processus qui permettent un approvisionnement en produits et services au titre du contrat standard du fournisseur assorti des conditions du gouvernement. Ces pays ont établi des plateformes qui permettent la participation des PME afin qu'elles puissent étudier les innovations, les solutions d'entreprise et les applications.

L'ACTI croit que le gouvernement doit embaucher des agents de gestion des risques et affecter une personne à l'évaluation de l'incidence qu'a l'inclusion de conditions gouvernementales strictes et d'exigences prescrites sur le nombre de soumissionnaires.

Comment l'environnement d'approvisionnement actuel appuie-t-il la croissance de l'industrie, l'expansion de la chaîne d'approvisionnement canadienne, l'essor des PME, les partenariats avec l'industrie et l'innovation axée sur la collaboration? En bref, l'établissement d'un environnement d'approvisionnement, qui appuie les partenariats au sein de l'écosystème, simplifie le processus d'approvisionnement, permet la mise à jour continue des participants, favorise l'expérimentation et les projets pilotes, et permet les petits échecs rapides au lieu d'importants échecs à long terme, permettra au gouvernement non seulement d'accéder à l'innovation, mais aussi d'en devenir un catalyseur.

Nous croyons qu'il serait facile d'appliquer certaines pratiques exemplaires mondiales au gouvernement fédéral. Les marchés publics peuvent permettre aux PME de croître, et peut-être même de passer d'une petite taille à une taille moyenne et de prendre une envergure qui les ferait sortir de la catégorie des PME.

Heureusement, le gouvernement a tendu l'oreille. Nous avons amorcé un dialogue, et nous discutons d'options qui permettraient de régler un grand nombre de ces problèmes. La prochaine étape consistera à prendre des mesures.

Nous serons heureux de répondre à vos questions.

● (1110)

Le président: Merci beaucoup.

Notre prochain témoin est M. Akrouche.

Vous disposez d'une période ne dépassant pas 10 minutes, monsieur.

M. Andy Akrouche (associé directeur, Strategic Relationships Solutions Inc.): Merci beaucoup de me donner la possibilité de comparaître.

Je voudrais vous présenter un point de vue pratique sur les PME en action. J'aimerais d'abord donner un peu de rétroaction générale au sujet des défis auxquels font face les PME en ce qui a trait aux marchés publics fédéraux, dont certains ont été mentionnés. Je souhaiterais également approfondir davantage le sujet des approvisionnements importants et complexes ainsi que le rôle qu'ont à jouer les PME relativement aux politiques des RIT d'ISDE.

La chose la plus importante à se rappeler, c'est qu'il est question de PME, lesquelles représentent 98 % des entreprises du Canada. D'après nos recherches, le problème tient au fait que 80 % de ces PME ne participent pas. Une étude menée par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante a montré que seulement 20 % des PME participent aux marchés publics ou tentent de faire affaire avec le gouvernement.

Les raisons sont très simples. La première, c'est que le processus est trop long. Il faut s'engager à long terme pour faire quoi que ce soit. Même un petit processus d'approvisionnement dure trop longtemps.

La deuxième raison, c'est que le processus est complexe et orienté vers les moyennes ou grandes entreprises. Il y a toutes ces offres à commandes et tous ces arrangements en matière d'approvisionnement. Si vous êtes une PME, il va vous falloir un bon bout de temps pour avoir accès à tous ces arrangements en matière d'approvisionnement. Vous devez être en affaires depuis trois à quatre ans. Il vous faut des recettes d'une certaine importance, et ainsi de suite. Ces obstacles artificiels empêchent les petites et moyennes entreprises de soumissionner dans le cadre d'un processus gouvernemental. Si vous êtes une petite entreprise, vous ne pouvez pas simplement aller soumissionner, car vous devez avoir accès à un arrangement en matière d'approvisionnement, ce qui exigera de vous beaucoup de temps et d'effort. Parfois, il y a des critères, comme le fait d'avoir une valeur de 10 millions de dollars et ainsi de suite.

L'autre raison, c'est que le processus, en soi, est complexe... les exigences, les obligations, les cotes, et ainsi de suite. Même les moyennes et grandes entreprises retiennent les services de consultants externes afin qu'ils les aident à s'y retrouver dans ce labyrinthe. Les petites et moyennes entreprises n'ont pas cette capacité. Elles n'ont ni l'argent ni les ressources nécessaires pour s'y retrouver, et elles ne peuvent même pas retenir les services de gens comme nous ou de quelqu'un d'autre afin qu'ils les aident à remporter un contrat gouvernemental en venant à bout de ce processus complexe.

Beaucoup de recherches effectuées par le gouvernement de New York ont montré que plus de 90 % des résultats des marchés publics sont déterminés avant la présentation de la DP. Nous en reparlons un peu. Ce n'est pas une mauvaise chose: de fait, c'est une bonne chose.

Lorsqu'une DP est présentée, la plupart du temps, le gouvernement ne sait pas exactement comment il veut la présenter. Il ne sait pas quoi rechercher ni comment le faire, alors il doit acquérir une certaine connaissance des solutions proposées. Il doit obtenir ce que j'appelle un moyen pratique, légitime et transparent d'avoir une préférence en tant qu'acheteur. Il dit: « Je veux faire quelque chose, mais je ne sais pas vraiment comment le faire. Je ne sais même pas quoi inscrire dans un énoncé des travaux. J'ai besoin de l'apport du secteur privé. » C'est vraiment durant ce long processus que l'acheteur acquiert des connaissances et des renseignements au sujet de ce qui devrait figurer dans la DP.

Toutefois, ce ne sont que les personnes qui participent qui ont une influence. Si vous participez à ce processus, vous observerez un bon résultat. Je ne dis pas que le seul résultat possible soit de remporter le marché. Même l'exécution éventuelle du projet est déterminée bien plus tôt dans le processus. Si vous mobilisez les bonnes personnes, qui connaissent vraiment leur affaire et que vous leur parlez, vous allez vous retrouver avec un fournisseur qui fera le travail et qui est capable d'exécuter les travaux en question. Toutefois, si vous intervenez de façon superficielle auprès de gens que vous connaissez, au moment où vous présenterez une DP, vous obtiendrez un fournisseur qui ne pourra pas faire le travail, et vous allez vous retrouver avec beaucoup de problèmes. Il est vraiment important de préciser que les PME ne disposent pas des mécanismes nécessaires pour participer à ce très long processus et pour tenter de l'influencer.

Quand je pense aux PME, je vois des spécialités. Je ne m'imagine pas un grand conglomérat qui comprend toutes sortes de choses. Les PME sont là, et elles sont le moteur au coeur de l'économie, mais elles sont spécialisées. On est une PME parce qu'on fait très bien quelque chose, et, ce que nous constatons, c'est que, dans la plupart des marchés publics, cette spécialisation est généralisée, alors on

perd son avantage concurrentiel dans le cadre de l'approvisionnement en général.

• (1115)

La deuxième chose dont je voudrais parler, c'est la politique des RIT dans le cadre des arrangements commerciaux complexes. Ce sont des projets de milliards de dollars, et nous avons peut-être 15 % de marchés réservés qui doivent aller à des PME. Vous en êtes conscients, n'est-ce pas? D'accord.

Je faisais partie de la première équipe à avoir fait valoir, en 2007, que nous devrions établir un bureau des PME — ce qui a eu lieu à SPAC —, mais ces 15 % deviennent contre-productifs pour exactement la même raison que celle pour laquelle nous avons fixé ce taux. Nous voulions créer de l'innovation. Nous voulions que les petites et moyennes entreprises travaillent en partenariat avec les grandes sociétés afin qu'elles puissent leur offrir du soutien et les aider à être novatrices et à fournir les produits ou services pour lesquels elles sont vraiment douées. Toutefois, en ce qui concerne ces 15 %, ce qui arrive, en réalité, c'est que les grands fournisseurs des grands marchés publics prononcent de belles paroles. Ils tentent de cocher les cases: « Oui, je dispose des 15 %, voici ma proposition de valeur et voici la politique des RIT. » Après qu'ils ont remporté le contrat, ils commencent à livrer une bataille acharnée aux PME au sujet de la façon de fournir le produit ou le service en question, de la quantité qu'ils devraient avoir et du type de travail qu'ils devraient obtenir, et ils tendent à conserver toute la propriété intellectuelle et la recherche à l'intérieur de la grande société.

Ce taux agit vraiment comme un mécanisme contre-productif du point de vue de l'innovation, et le pire dans tout cela, c'est que nous n'avons pas établi de stratégies industrielles pour un grand nombre des secteurs dans lesquels nous avons des marchés publics. Par exemple, dans le secteur de l'aérospatial, nous n'avons pas établi de stratégie industrielle, alors les petites et moyennes entreprises ne savent pas sur quoi se concentrer. Nous ne savons pas où nous voulons être, d'un point de vue stratégique où le Canada doit être, ni dans quel domaine du secteur nous devons exceller afin que nous puissions motiver les PME à aller dans cette direction.

L'autre élément important, c'est que nous semblons suivre un modèle fondé sur le passé. La première chose que nous faisons, c'est imposer des limites artificielles. Disons qu'un projet d'un milliard de dollars a récemment été attribué à une entreprise de France. Nous lui expliquons que, pour être admissible, elle doit avoir fait cela auparavant, quelque part ailleurs dans le monde. Une partie de l'exigence, c'est qu'elle doit avoir déjà fait cela auparavant.

Nous obtenons habituellement des références datant de 10 ans. Nous déterminons l'admissibilité des gens qui accèdent à des contrats importants en nous fondant sur quelque chose qu'ils ont fait 10 ans auparavant, ailleurs dans le monde, où la situation est différente. Ils ne pourront jamais faire la même chose ici, mais nous leur permettons de se joindre à la partie en nous fondant sur des renseignements datant de 10 ans et sur une vieille technologie. Quand on regarde le volet canadien, on constate qu'il s'agit habituellement d'un bureau satellite de taille moyenne.

Ce que je recommande à cet égard, c'est que l'on assouplisse cette réglementation. Vous devez assouplir les arrangements en matière d'approvisionnement et toutes ces autres choses pour les petites et moyennes entreprises qui veulent faire des affaires directement avec le gouvernement. On n'a pas besoin de ces éléments pour soumissionner. On peut tout simplement présenter une soumission.

Concernant les approvisionnements complexes et importants, nous devrions permettre aux moyennes entreprises du Canada de se regrouper et de former une superentreprise. C'est sur la dernière diapositive, là, dans la dernière case, en bas. Selon le modèle actuel, il y a un taux préférentiel, et toutes sortes de PME travaillent pour ce taux. Pourquoi ne permettons-nous pas à un tas de PME de créer une superentreprise et de soumissionner à l'égard de ces approvisionnements complexes et importants? Tout ce que vous avez à faire, c'est de modifier le processus de sélection et d'évaluation. Évaluez ces soumissions en fonction de la capacité de l'entreprise de faire le travail, pas en fonction de je ne sais quel projet fictif qui a été réalisé en Australie ou en Nouvelle-Zélande il y a 20 ans.

En outre, je propose que nous commençons à faire quelque chose au sujet de la stratégie industrielle dans les secteurs clés de l'économie.

J'ai terminé. Merci beaucoup.

• (1120)

Le président: Vous êtes très rapide.

Chers collègues, je vous rappelle simplement que vers 12 h 30, nous suspendrons la séance, puis nous passerons à la séance du sous-comité sur la planification de l'ordre du jour des séances ultérieures du Comité.

Sur ce, nous allons commencer notre série de questions de sept minutes avec M. Drouin.

M. Francis Drouin (Glengarry—Prescott—Russell, Lib.): Merci, monsieur le président.

Je veux remercier les témoins de leur présence. Ce sont de très bons témoignages.

Monsieur Leduc, vous avez mentionné que le gouvernement du Canada doit adapter divers modèles d'approvisionnement. Nous avons beaucoup entendu parler des approvisionnements fondés sur les résultats par rapport aux approvisionnements prescrits.

Je voudrais connaître vos réflexions à ce sujet et savoir si l'approvisionnement fondé sur les résultats devrait être appliqué de façon générale ou seulement dans certaines situations.

M. André Leduc: Comme vous avez commencé à le constater — et le gouvernement se plaît à souligner ce fait —, on en a adapté un. On a procédé à l'approvisionnement ouvert par défaut, et je suppose que le processus a duré environ trois mois, du début à la fin.

On fait venir l'unité fonctionnelle qui va utiliser la technologie, on la fait travailler en équipe avec l'unité des TI, l'unité des approvisionnements et l'unité juridique et on les met tous ensemble dans une salle, au lieu que l'unité fonctionnelle envoie quelque chose à l'unité des TI, qui envoie quelque chose aux approvisionnements, qui envoie quelque chose à l'unité juridique, laquelle déclare ensuite: « Oh, non, vous ne pouvez pas faire cette partie. » Ensuite, on doit se renvoyer les formalités administratives. Voilà ce qui perturbe l'échéancier.

On amène tout le monde travailler dans une pièce. Il s'agit essentiellement du principe agile de la gestion allégée: on réunit tout le monde dans la pièce et on se concentre sur le résultat. Il faut se concentrer non pas sur ce que l'on pense être la bonne technologie pour fournir le service, mais plutôt sur le résultat: « Nous voulons que ceci puisse faire cela. » Ensuite, on tente d'ouvrir la porte à de plus en plus de soumissionnaires.

Il n'y a aucune raison pour laquelle nous devrions continuer de voir des DP de 200 pages, et j'ai déjà entendu des ministres le déclarer: « Arrêtons de faire des DP de 200 pages. » Nous devrions

continuer de voir des DP de 200 pages. Nous continuons de voir des DP qui contiennent 300 et 400 spécifications et exigences relatives à la TI. Les PME ne peuvent pas se permettre de mettre tout le temps qu'il faut pour investir dans un processus d'approvisionnement et pour parcourir et examiner toutes les exigences. Ce qui devrait leur prendre de trois à quatre mois s'étire sur une période qui dépasse de loin une année, parfois deux ans, voire même trois ans.

Il faut se concentrer sur le résultat et dire: « Nous avons besoin de tel produit afin de pouvoir faire ceci. Il doit répondre à ces huit ou neuf exigences. » Il faut arrêter d'énumérer des spécifications techniques, car il y en a à l'infini. Ce qui finit par se passer, quand on précise les types de technologies et qu'on affirme qu'il doit s'agir de ceci et de cela, c'est qu'on coupe l'herbe sous les pieds de la moitié du marché. Au lieu d'inviter plus de soumissionnaires et d'entreprises novatrices à participer, si on est normatif et qu'on dit: « Nous voulons tel type de solution, de telle façon », on exclut la moitié du marché, alors on réduit les possibilités. Nous voyons des marchés publics qui, nous l'estimons, devraient attirer de 15 à 20 soumissionnaires ne faire l'objet que d'une à trois soumissions.

Actuellement, c'est presque la loi du plus fort qui prime, alors qu'on devrait avoir un marché ouvert, équitable et concurrentiel où le gouvernement dirait: « Nous avons besoin de tel type de solution. » Ensuite, on obtiendrait plusieurs soumissions.

Si Amazon peut déclarer: « Nous allons dépenser — je ne sais pas combien — des milliards de dollars et embaucher de 50 000 à 55 000 personnes », et qu'elle le fait dans une DP de huit pages, qu'elle envoie aux villes, il n'y a aucune raison pour que nous ne puissions pas rédiger des DP de 10, ou voire même de 15 pages, au lieu de 200 pages.

M. Francis Drouin: Manifestement, il y a un problème lié à la culture. L'unité juridique intervient-elle en disant: « Eh bien, si vous ne présentez pas des marchés publics normatifs, nous allons avoir plus de difficulté à les défendre, s'ils sont contestés devant le TCCE »?

M. André Leduc: Une partie du problème tient au fait que tout le monde tente de jouer un rôle. L'unité juridique intervient en disant que nous devons éliminer tous les risques juridiques potentiels. Elle expose toutes les exigences, y compris quelque chose comme une responsabilité illimitée, laquelle, pour une entreprise qui signe un contrat de 75 000 \$, signifie qu'elle doit assumer une responsabilité illimitée à la place du gouvernement. Cela veut dire que toute mon entreprise pourrait être saisie par le gouvernement, s'il décide de me poursuivre relativement à un contrat de 75 000 \$.

C'est de la décharge de responsabilités. Ce que le gouvernement tente de faire — et il ne s'agit là que d'un exemple de risque juridique —, c'est décharger tous les risques potentiels sur l'entité en question du secteur privé. Cela ne plaît à personne, ni aux PME, ni aux grandes entreprises. Personne sur le marché ne pense que la responsabilité illimitée et les conditions normatives sont la meilleure façon de procéder, mais l'unité juridique tente de faire son travail du mieux qu'elle peut, alors elle veut éliminer tous les risques potentiels pour le gouvernement.

En outre, les responsables des approvisionnements tentent d'éliminer tous les risques potentiels pour le gouvernement, alors ils intègrent les procédures et les principes qui sont en place depuis longtemps afin de limiter les risques.

Eh bien, quand on fait cela — quand on limite les risques juridiques, les risques du point de vue de la sécurité et les risques liés à l'approvisionnement et la possibilité qu'ils puissent être contestés devant un tribunal commercial —, ce que l'on finit par faire, c'est limiter encore et encore le nombre de soumissionnaires qui seront disposés à prendre part à ce marché public, car on décharge toutes ces exigences sur le secteur privé.

• (1125)

M. Francis Drouin: Croyez-vous que, si les DP étaient plus courtes, cela raccourcirait le cycle d'approvisionnement? Je parle de ce cycle parce que, actuellement, dans certains projets de TI, il semble un peu long, et, une fois que tout le projet est réalisé, la technologie demandée est déjà désuète. Tenez-vous actuellement ces conversations avec le gouvernement?

M. André Leduc: Nous avons commencé à tenir ces conversations. M. MacKinnon s'est présenté lorsque nous avons tenu notre conférence intitulée « Going Agile », et nous en avons discuté. Le dialogue au sujet du passage à un processus d'approvisionnement simplifié et plus agile a commencé à Ottawa.

L'idée, c'est que, si on a une DP de 280 pages et qu'on a 20 soumissionnaires, il faudra au gouvernement 9, 10 ou 11 mois simplement pour évaluer ces soumissions. Celles qu'il recevra contiendront des centaines de pages. L'incitatif pour les agents d'approvisionnement, c'est qu'ils ne veulent pas avoir à lire 20 soumissions de 200 pages. Ils ne disposent pas des ressources nécessaires pour entreprendre cette tâche, alors, que font-ils? Ils créent un environnement qui réduit le nombre de soumissionnaires à un, deux ou trois. À ce moment-là, la tâche devient plus gérable. Si on passe à un processus de DP assorti d'un maximum de 10 ou 15 pages, les soumissions reçues contiendront de 20 à 25 pages, et on pourra désormais examiner de 20 à 30 soumissions.

Maintenant, nous comparons les soumissions en fonction d'autres paramètres que la simple capacité de répondre à toutes les exigences techniques exposées dans la DP. Cela permettra au gouvernement d'accéder un peu plus facilement à l'innovation. Souvent, compte tenu des cycles d'approvisionnement que nous suivons actuellement, on réduit la possibilité d'accéder à l'innovation parce qu'on prévoit quelle technologie on veut obtenir.

Le président: Je suis désolé, mais le temps dont nous disposions pour cette intervention est écoulé. Merci de cette réponse, et je suis certain que nous poursuivrons cette discussion à mesure que nous ferons le tour de la table.

Monsieur McCauley, c'est votre tour.

M. Kelly McCauley (Edmonton-Ouest, PCC): Excellent.

Monsieur Leduc, si vous voulez poursuivre un peu, vous pouvez le faire.

M. André Leduc: Le principe, c'est que, si on prévoit exactement ce que l'on veut et comment on le veut, c'est la seule chose qu'on va obtenir. On ne sait peut-être pas qu'il y a six semaines, ou il y a six mois, une entreprise canadienne en démarrage du Cap-Breton a créé sur une plateforme infonuagique une application merveilleuse qui répondrait à tous nos besoins et nos désirs, mais les responsables de cette entreprise regardent la DP et se disent: « Oh, nous ne pouvons pas répondre aux exigences techniques, alors nous ne soumissionnerons pas. » Le gouvernement lui-même limite la capacité de participation.

Par ailleurs, il y a des PME qui disent: « Regardez, nous n'envisageons même pas de soumissionner sur des marchés publics fédéraux, simplement parce que nous savons que le processus est

trop long. » Francis souligne que, si un processus doit suivre un cycle de 18 ou de 24 mois ou un cycle de près de trois ans, seuls les très grands fournisseurs peuvent participer.

M. Kelly McCauley: Je suis certain qu'il s'agit également des plus courts.

Vous avez parlé des pratiques exemplaires. Je suis certain que vous bavardez avec des gens qui font affaire avec des gouvernements provinciaux. D'après votre expérience, y a-t-il au pays des personnes qui, à l'échelle provinciale, établissent une norme d'excellence que nous devrions étudier?

J'ai posé la question à un ombudsman de l'approvisionnement, et il m'a donné deux ou trois idées, mais je voudrais que vous me disiez si quiconque fait cela.

M. André Leduc: Nous commençons à voir les choses bouger, surtout dans le domaine de l'approvisionnement agile. Nous voyons certains cas en Colombie-Britannique, où on a commencé à modifier la façon de faire des affaires. L'Ontario en est aux premières étapes du processus. On commence à voir des exemples de...

M. Kelly McCauley: N'y a-t-il personne qui ait déjà une bonne longueur d'avance?

M. André Leduc: Personne n'a fait de grandes avancées.

Fait surprenant: les municipalités font du très bon travail à cet égard, mais elles sont petites et prestes, et elles sont prêtes à intervenir directement auprès de l'industrie. Une grande part du travail est liée aux solutions de ville intelligente. Les fournisseurs s'adressent directement à la ville et disent: « Hé, nous pourrions faire ceci. » Les choses bougent rapidement, et le processus est un peu plus souple parce qu'on ne cherche pas à imposer des spécifications techniques; on dit seulement: « Oh, vous offrez tel type de solution qui assurera une meilleure transmission et intégration des signaux aux intersections. » On tire parti de ces données.

L'un des éléments que nous n'avons pas mentionnés, c'est...

• (1130)

M. Kelly McCauley: Je suis désolé, mais je vais vous interrompre.

Dans le cadre de bien des séances que nous avons tenues avec un grand nombre des autres secteurs avec lesquels nous avons discuté et lorsque nous avons tenu des assemblées générales, nous avons entendu parler de problèmes semblables aux problèmes technologiques, mais sur des échelles différentes et à l'égard de questions différentes.

Je suis simplement curieux. D'après les membres de votre association, quand vous parlez des PME qui soumissionnent dans le cadre de processus gouvernementaux, de quelle valeur en dollars s'agit-il généralement? Encore une fois, nous avons tenu des séances où nous avons entendu dire qu'un grand nombre de ces soumissions concernent des marchés de 50 000 \$ et moins. Quelles sont les valeurs en dollars des marchés sur lesquels vos membres soumissionnent?

M. André Leduc: Cela dépend. S'agit-il d'un approvisionnement simple ou fondé sur des marchandises ou d'un approvisionnement complexe? S'il est question d'une vaste plateforme de TI pour un ministère ou plusieurs ministères, les spécifications techniques seront plus longues et plus normatives. Pour ce qui est des petits projets, on dit simplement: « Nous allons mettre ce type de solution à l'essai », et il s'agit simplement d'une solution d'entreprise.

M. Kelly McCauley: Avez-vous une idée de la valeur en dollars?

M. André Leduc: La plupart des soumissions ont une valeur de moins de 50 000 \$

M. Kelly McCauley: D'accord.

Vous avez mentionné les agents de gestion des risques. C'est une merveilleuse idée. Pouvez-vous me donner un exemple de qui exerce cette fonction actuellement? S'agit-il principalement de grandes entreprises, ou bien en avez-vous entendu parler aux États-Unis ou entendu dire que quelqu'un d'autre utilise cette ressource?

M. André Leduc: La plupart des sociétés commencent à embaucher des agents principaux de gestion des risques afin de pouvoir évaluer les deux côtés. On pourrait arrêter Internet et avoir une sécurité totale; toutefois, au bout du compte, on va seulement obtenir une sécurité à 97 ou 98 % sur Internet. Que faites-vous des deux autres pour cent?

M. Kelly McCauley: Nous pourrions éteindre totalement Internet, et les Chinois nous pirateraient tout de même, j'en suis certain.

M. André Leduc: Il s'agit de ce côté de l'équation. Il faut être en mesure d'établir l'équilibre. Prenons-nous un peu plus de risque pour obtenir plus de contrats, ou bien prenons-nous de moins en moins de risque et fermons-nous la porte au commerce?

M. Kelly McCauley: D'accord.

M. André Leduc: Des entreprises dont le siège social est situé aux États-Unis établissent un petit bureau de cinq ou six employés au Canada et tentent de vendre des solutions technologiques au nord de la frontière. Il s'agit non seulement de grosses multinationales, mais aussi de certaines petites entreprises. Toutefois, lorsqu'il y a des restrictions juridiques, comme la responsabilité illimitée, les avocats au sud de la frontière disent: « Nous ne signerons tout simplement jamais un contrat qui prévoit une responsabilité illimitée. »

M. Kelly McCauley: D'accord, c'est juste.

Entendez-vous vos membres formuler de la rétroaction au sujet du nombre de contrats à fournisseur exclusif attribués par le gouvernement? Je le demande parce que nous avons des questions inscrites au *Feuilleton*, et que M. MacKinnon a répondu que nous attribuons plusieurs milliers de contrats à des fournisseurs exclusifs — beaucoup dans le domaine des TI — sans nous rendre à l'étape des soumissions.

S'agit-il d'un problème?

M. André Leduc: Cela dépend...

M. Kelly McCauley: Beaucoup de ces contrats sont attribués en raison de droits exclusifs. Je vois la mention TAD dans le cas de 20 entreprises différentes, et il s'agit de droits exclusifs.

M. André Leduc: Oui, et, si on mise sur un ancien système qui avait été créé par l'entreprise en question, on n'a pas beaucoup de latitude ni de marge de manoeuvre pour y apporter des changements.

M. Kelly McCauley: Dans l'avenir, comment contournerions-nous un problème comme celui-là afin de rendre ces contrats accessibles aux PME et de tirer le maximum de l'argent des contribuables?

M. André Leduc: Je pense qu'on peut contourner le problème — et nous en avons déjà parlé — en recommençant à mettre l'accent non pas sur la technologie ou la plateforme, mais sur la solution que recherche le gouvernement. On se demande quels problèmes on tente de régler en procédant à l'approvisionnement, puis on mobilise l'industrie.

Normalement, ce que voit l'industrie, ce ne sont que les exigences techniques prévues par le gouvernement, puis tout le monde doit

soumissionner à cet égard. La moitié de l'industrie est manifestement exclue du processus parce qu'elle ne répond pas à ces exigences techniques, alors ces entreprises se retirent du processus avant même qu'il soit enclenché.

Il y a aussi le fait qu'il faut y consacrer 18 mois. Aucune PME au pays ne peut se permettre de dépenser 600 000 ou 700 000 \$ en ressources afin de participer à l'un de ces processus d'approvisionnement complexes qui dure plus d'une année, alors nous pouvons continuer à dire que les contrats sont attribués aux grandes entreprises.

Andy a abordé les 15 % de marchés qui doivent être réservés aux PME à l'égard de certains de ces processus entraînant des RIT. Je pense qu'au lieu d'utiliser un bâton pour inciter les PME à participer à ces marchés publics et de laisser certains des grands fournisseurs accéder aux innovations des PME, si le gouvernement ne s'y prend pas très bien, il vaudrait peut-être mieux que ce soit les grandes entreprises qui le fassent. Elles font affaire avec beaucoup de PME, et elles s'occupent déjà de fournir des produits et services au secteur privé avec un grand nombre de ces PME.

Le président: Monsieur Masse, bienvenue au sein du Comité, du moins pour aujourd'hui. Je suis heureux de vous revoir, Brian. Vous disposez de sept minutes.

M. Brian Masse (Windsor-Ouest, NPD): Merci, monsieur le président. Je vous en suis reconnaissant. Il s'agit d'un bon témoignage. J'arrive du comité de l'industrie, ou du comité de l'innovation, puisqu'il a récemment changé de nom.

C'est très pertinent par rapport à un grand nombre des éléments que nous avons abordés en ce qui a trait à la fabrication, à l'innovation et aux sciences. Les entreprises réseautées sont un aspect intéressant que vous avez évoqué. Je viens des industries de l'outillage et de la fabrication de moules, où les PDG et les cadres supérieurs courent souvent partout en Europe et à d'autres endroits pour obtenir le prochain contrat en soumissionnant, au lieu de tenter de remplir des formulaires et des dossiers administratifs.

L'une des choses qu'on a remarquées au cours des dernières années, c'est la réduction des services, même pour procéder aux changements. Il est même question, par exemple, du crédit d'impôt pour la RS-DE et d'autres incitatifs liés à la recherche qui sont offerts.

En ce qui concerne les entreprises réseautées, a-t-on établi aux États-Unis, en Australie ou en Nouvelle-Zélande des modèles que nous pouvons étudier, que ces pays appliquent à leurs PME et qui pourraient être mis en oeuvre de façon accélérée si nous devons appuyer un changement comme celui-là?

Je considère que cela a beaucoup de valeur, du moins pour ce qui est d'obtenir certaines des solutions faciles. Il s'agirait d'un bon départ pour plusieurs entreprises.

•(1135)

M. André Leduc: Pour ce qui est des plateformes sur lesquelles on pourrait miser, nous migrons vers le nuage. On pourrait en tirer profit comme s'il s'agissait d'une boutique d'applications Apple ou de Google Play Store. Un certain nombre de PME développent des applications et des solutions qu'elles vendent par le truchement de ces plateformes.

Au Royaume-Uni, on utilise le G-Cloud. Le gouvernement installe la plateforme. Je pense que ce pays compte maintenant plus de 2 000 PME qui fournissent des solutions d'entreprise au gouvernement sur cette plateforme.

Vous pourriez commencer à utiliser les plateformes. Le gouvernement migre des unités BlackBerry aux iPhone et aux appareils Samsung. Vous pourriez tirer profit de ce marché et obtenir des solutions d'entreprise qui fonctionnent dans le nuage et sur ces appareils mobiles. Des fonctionnaires se promènent dans la ville, alors nous pourrions corriger certaines des lacunes dans les services administratifs, ainsi qu'en première ligne, là où on fournit des services aux Canadiens.

Les Canadiens veulent pouvoir interagir avec leur gouvernement sur leur appareil portable. Ce serait génial, si on pouvait faire une demande de passeport. On se prendrait soi-même en photo, on remplirait la demande de passeport, et on l'enverrait en cliquant sur un bouton, au lieu d'avoir à remplir des formulaires sur papier et à les envoyer par courrier ou par télécopieur. C'est dans cette direction que doit se diriger un gouvernement moderne; c'est par là que nous devons tous aller.

Il y a des exemples de certaines de ces entreprises qui ont connu du succès et sur lesquelles on pourrait miser ici, au Canada.

M. Andy Akrouche: Je n'en ai pas vu beaucoup en Australie ni en Nouvelle-Zélande, mais il y a eu deux ou trois situations où les règles ont été assouplies au Royaume-Uni afin de permettre ce genre de choses.

Vous savez, ce n'est pas vraiment une question de technologie; il s'agit de la création des conditions nécessaires pour que les petites et moyennes entreprises forment une équipe pouvant saisir les occasions. Si nous retirons quelques-unes des conditions qui figurent dans ces longues DP et que nous disons que nous ne regarderons pas le passé, 10 ans auparavant, alors, naturellement, les PME se rassembleront. Nous n'avons pas besoin de faire quoi que ce soit; elles le feront d'elles-mêmes. Elles trouveront l'occasion et formeront une équipe, parce qu'elles peuvent le voir. Elles peuvent voir la possibilité de remporter le contrat et d'offrir un bon service. Il s'agit simplement de modifier les conditions pour qu'elles le fassent. Voilà l'idée, en réalité.

M. Brian Masse: S'il y a de la résistance, j'imagine...

Je suppose que l'ancienne expression était « fardeau administratif ». Je sais que le président est ici depuis assez longtemps pour savoir que, peu importe ce que nous faisons, il semble toujours y avoir un nombre infini de volets et de nouveaux cycles à cet égard.

Serait-il utile d'avoir un organe compétent pour faciliter la croissance des PME, un réseau pour faire le tri, pour que, si vous êtes une petite entreprise de fabrication, il y ait au moins un service de base qui vous faciliterait la tâche et vous fournirait l'expertise nécessaire pour surmonter ces types d'obstacles — la résistance à laquelle vous faites face —, sans qu'il faille retenir les services d'un autre consultant externe ou d'un autre comptable? C'est la même chose avec les crédits d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental. Il existe une industrie artisanale qui aide les entreprises à remplir leurs demandes en échange d'un pourcentage.

Est-ce que ce type de chose serait utile?

M. Andy Akrouche: Une de mes recommandations est de créer un bureau de soutien à l'entreprise réseautée. Il s'agirait d'un bon catalyseur, si vous voulez, pour aider les PME à créer ces relations. Lorsqu'on dépose une soumission, lorsqu'il y a un approvisionnement important au MDN et lorsqu'il se passe quelque chose avec les gros joueurs qui font équipe avec les petits, quelqu'un doit aider ces derniers à se regrouper et à créer cette superentreprise qui peut faire le travail.

À l'heure actuelle, dans le cadre de l'approvisionnement du gouvernement, il y a déjà un mécanisme de type coentreprise qui permet aux gens de s'associer. On crée tout le temps des coentreprises pour déposer des soumissions sur ces choses-là. Même les grandes sociétés créent la plupart du temps des coentreprises — qu'elles appellent « entités ad hoc » — afin d'offrir un service particulier.

Le problème n'est pas le mécanisme d'approvisionnement lui-même, c'est l'aspect de l'évaluation. Il évite les risques. On veut dire « dites donc, je ne vais rien donner à quelqu'un qui n'a pas fait cela auparavant ». On ne sait pas comment évaluer la capacité et le pouvoir de cette nouvelle entreprise à faire le travail. On n'a pas de mécanismes pour faire cela. Même s'il y a beaucoup d'outils disponibles pour permettre une évaluation efficace, on n'est pas encore rendu là.

C'est là que la création de ce bureau de soutien à l'entreprise réseautée peut venir en aide au gouvernement et au secteur privé.

● (1140)

M. Brian Masse: Lorsque j'avais un véritable emploi, j'étais spécialiste en emploi au nom des personnes handicapées. Le plus grand obstacle tenait au fait que les employeurs voulaient toujours de l'expérience. Toutefois, compte tenu qu'il y avait dans ce groupe un taux de chômage de 50 % et un manque d'expérience, il s'agissait toujours d'un défi.

Il me semble que c'est la même chose. Cela revient à combien d'argent on investit en produits d'appel et à essayer d'obtenir cette expérience en vue de soumissionner, avec un peu de chance, à des contrats ultérieurs, ce qui représente un modèle d'affaires très dangereux.

Le président: Nous n'avons plus de temps. Nous allons peut-être devoir obtenir la réponse à votre question de la part d'un autre intervenant.

Nous allons passer à Mme Ratansi, pour sept minutes.

Mme Yasmin Ratansi (Don Valley-Est, Lib.): Merci à tous d'être ici.

Il est intéressant de vous écouter. Lorsque vous avez dit « véritable emploi », je me suis demandé « s'agit-il d'un environnement de dinocéras, ou quoi? » Je n'ai pas parlé d'éléphants, parce qu'ils peuvent courir très vite.

Je vous écoute attentivement et j'essaie de trouver un équilibre entre le gouvernement et les affaires. L'objectif des affaires est de réaliser un profit. Les affaires sont agiles; le gouvernement ne l'est pas.

Monsieur French, je crois que vous avez été au sein du gouvernement et que vous savez à quel point il est rigide.

Pour revenir à votre réponse à la question de mon collègue sur le fait d'être agile et qu'il s'agit d'une étape de plus, dans les limites de ce que doit faire le gouvernement pour se protéger lui-même sur le plan juridique, du point de vue de la sécurité, comment changeriez-vous la mentalité?

Vous avez proposé un agent de gestion des risques. Vous alourdissez la bureaucratie, et nous en avons assez, n'est-ce pas? Comment résoudre-vous le problème d'une manière agile?

M. André Leduc: Le principe est que, en regroupant des équipes agiles, les obstacles se trouvent au début du processus. En exigeant des modalités juridiques normatives et des choses comme une responsabilité illimitée, il y a une incidence sur le risque global lié à la réussite des projets. L'agent principal de la gestion des risques serait en mesure d'évaluer toutes les exigences juridiques et les exigences en matière de sécurité et de caractéristiques technologiques en fonction du nombre de soumissionnaires que nous allons avoir en réalité. Si l'objectif est de 15, de 20 ou de 25 soumissionnaires, mais que nous agissons de cette façon, nous allons en fait en diminuer le nombre. On voit souvent des demandes de propositions pour lesquelles il y a un, deux ou trois soumissionnaires, alors qu'il s'agit d'un créneau qui compte 60 ou 70 entreprises.

Qui évalue le risque de la réussite globale des projets en fonction des outils d'atténuation des risques, ce qui se fait souvent en vase clos? Les juristes examinent la situation uniquement du point de vue juridique, les responsables de la sécurité, uniquement du point de vue sécuritaire et les technologues, uniquement du point de vue technologique. On a besoin d'une personne qui regarde plus loin et qui constate que, si nous faisons tout cela, personne ne soumissionnera. En fait, nous avons des demandes de propositions qui n'obtiennent aucun résultat parce que personne ne soumissionne.

Mme Yasmin Ratansi: Par exemple, nous avons eu la situation d'IBM. Comment l'auriez-vous gérée différemment?

Monsieur French, selon votre expérience, cette approche globale exige un virage culturel énorme. Comment le réaliseriez-vous? Nous sommes tous ici perplexes et nous nous demandons comment nous pouvons y arriver.

M. Nevin French (vice-président, Politiques, Association canadienne de la technologie de l'information): Comme vous l'avez mentionné, j'ai travaillé au sein du gouvernement fédéral et provincial, et la diapositive d'Andy qui indique que 90 % des résultats en matière d'approvisionnement sont déterminés à l'avance, je crois, devrait sonner une alarme quant à la façon dont ce processus énorme est vraiment restreint sur le terrain.

Je pense que nous convenons tous que nous ne demandons pas du tout une forme quelconque de réduction des normes, et l'élimination de ce fardeau administratif dans le processus de demande de propositions ne devrait pas en réduire l'objectif, qui est d'obtenir le meilleur produit pour le gouvernement du Canada au meilleur prix pour les contribuables.

Au final, le gouvernement est le gouvernement. Il devra examiner certaines exigences, et les entreprises feront face à divers obstacles, mais l'imposition de toutes ces exigences dès le départ, comme André l'a mentionné, élimine un certain nombre de soumissionnaires. Ensuite, comme André l'a également mentionné, on pourrait peut-être adopter une approche similaire à celle d'Amazon qui consiste à envisager toutes les possibilités, mais au moyen d'un processus de demande plus modeste pour augmenter le nombre de personnes qui présentent une demande.

J'allais faire un commentaire sur l'expérience requise pour décrocher un premier emploi, mais M. Masse a dit exactement ce que je voulais dire. Pour les PME, particulièrement dans les secteurs qui évoluent très rapidement, comme la cybersécurité, il faut garder ces paramètres ouverts et ne pas être trop normatif afin de permettre à plus de gens de présenter une demande, et le gouvernement pourrait ensuite envisager une deuxième étape, ou quelque chose du genre, pour restreindre le nombre de soumissionnaires.

• (1145)

Mme Yasmin Ratansi: J'ai une question pour M. Akrouche.

Vous avez parlé d'un réseau de PME. Comment se regrouperaient-elles? Quel serait le mécanisme? Devraient-elles présenter une demande en tant que personnes contractuelles de façon générale, et quels risques liés à la sécurité le gouvernement devrait-il assumer?

M. Andy Akrouche: Je vais répondre à votre question. Je voudrais faire une observation sur tout ce caractère normatif axé sur les résultats.

Il n'y a pas d'approche universelle. Parfois, le gouvernement doit être normatif; d'autres fois, il doit être axé sur les résultats.

Dans chaque approvisionnement, de moyen à complexe, on a trois choses: les aspects connus, les aspects inconnus — j'essaie de parler comme Donald Rumsfeld — et les aspects inconnus inconnus.

Pour ce qui est des aspects connus, s'il y a des choses dont on est vraiment sûr, on devrait les intégrer à la demande de propositions. On devrait les prescrire. On devrait même demander un prix fixe... pourquoi pas? Cependant, lorsqu'il y a beaucoup de choses qu'on ne connaît pas, qu'on énumère toute une série de suppositions, y compris les risques connexes et qu'on essaie de rendre les aspects connus, c'est là où se pose le problème.

Dans chaque approvisionnement, il devrait y avoir des choses prescrites parce qu'on en a besoin maintenant et qu'on les comprend entièrement. S'il y a un degré élevé de certitude relativement à ces aspects, on devrait les prescrire. Lorsque ce n'est pas le cas, on ne devrait pas se cacher derrière des suppositions. Il faut dire « je ne sais pas », et ensuite, à ce moment-là, il faut se concentrer sur les résultats. Pour qu'une approche axée sur les résultats soit efficace, on a besoin d'un cadre de gestion des relations, un cadre de gestion des intervenants, parce qu'on a besoin de travailler ensemble pour résoudre ces aspects inconnus et acquérir de la certitude au fil du temps afin de pouvoir faire ce qui doit être fait.

Il ne s'agit pas de savoir si c'est trop ou pas assez normatif ou quoi que ce soit; la question est vraiment de savoir dans quelle mesure l'approvisionnement doit être normatif ou devrait l'être, et dans quelle mesure il doit être axé sur les résultats. Il devrait peut-être être axé sur les résultats, mais on ne le sait pas avant d'en être certain.

L'autre...

Le président: Merci beaucoup.

Malheureusement, nous n'avons plus de temps pour cette série de questions, mais peut-être que M. Kelly pourra poursuivre dans la même veine.

Monsieur Kelly, vous disposez de cinq minutes, allez-y.

M. Pat Kelly (Calgary Rocky Ridge, PCC): Merci.

Je suis nouveau dans le Comité, et ce sujet est quelque peu nouveau pour moi. Pour apporter certaines précisions aux fins du compte rendu, j'ai entendu des références, dans les deux exposés, aux risques liés à la sécurité et à la responsabilité, aux antécédents et à ce genre de choses; cela est souvent inapproprié pour la soumission en question et fait obstacle aux petites et aux moyennes entreprises qui soumissionnent à des projets gouvernementaux.

Pouvez-vous m'aider et me fournir des exemples concrets de soumissions réelles ou de soumissions qui ont échoué ou du moins les types de soumissions ou de soumissions qui ont échoué que vous avez tous deux décrites comme des obstacles artificiels?

•(1150)

M. André Leduc: Je crois que ce qui se passe plus souvent qu'autrement, c'est qu'un agent d'approvisionnement utilisera un approvisionnement similaire qui a eu lieu un ou deux ans auparavant et fera un copier-coller de 80 à 90 % de son contenu. Il utilisera toutes les conditions de l'ancien approvisionnement pour le nouveau.

Si nous essayons d'éliminer tous les risques juridiques potentiels et tous les risques potentiels liés à la sécurité pour le gouvernement, il devient très difficile pour l'industrie d'entamer une discussion sur le partage des risques. Dans cette optique, le gouvernement essaie seulement de se décharger des risques juridiques potentiels et des risques potentiels liés à la sécurité afin qu'ils soient assumés par l'entité du secteur privé plutôt que de tenir une discussion sur la façon de partager les risques et de faire progresser un produit.

Je pourrais vous donner des centaines d'exemples et nommer une poignée de demandes de propositions...

M. Pat Kelly: Veuillez nous en donner un ou deux.

M. André Leduc: Nous allons utiliser l'exemple que le gouvernement préconise, soit l'approvisionnement « ouvert par défaut ». Il est fondé sur les difficultés. Excellent. Le processus a duré trois mois, de A à Z. C'est très bien, mais on a utilisé certaines des anciennes conditions contractuelles. La PME qui a décroché le contrat a signé pour une responsabilité illimitée — probablement à son insu parce qu'elle n'avait peut-être pas retenu les services d'un avocat pour examiner le contrat. Essentiellement, vous mettez en jeu l'ensemble de votre entreprise. Si votre petite entreprise compte 10 employés et qu'on a évalué qu'elle vaut peut-être 400 000 \$, 500 000 \$, 600 000 \$ ou 700 000 \$, vous mettez en jeu une entreprise de 600 000 \$ ou de 700 000 \$ au profit du gouvernement, d'un point de vue juridique, pour un contrat de 75 000 \$.

Dans le secteur privé, lorsque les entreprises traitent entre elles ou lorsqu'elles traitent avec d'autres administrations municipales, d'autres gouvernements provinciaux ou d'autres gouvernements d'État, la responsabilité ne dépasse habituellement pas la valeur du contrat. Comment peut-on assumer une responsabilité illimitée alors que le contrat ne vaut que 75 000 \$?

C'est seulement un exemple de l'ancienne migration vers ce qui se voulait un nouveau type d'approvisionnement agile.

M. Pat Kelly: Monsieur Akrouche, aimeriez-vous...?

M. Andy Akrouche: Je peux donner beaucoup d'exemples, mais est-ce que c'est confidentiel? Est-ce que c'est enregistré?

M. Pat Kelly: Cette séance est publique.

M. Andy Akrouche: Est-ce que les fournisseurs vont entendre ce que j'ai à dire?

M. Pat Kelly: Oui.

M. Andy Akrouche: Alors je vais seulement parler de...

M. Pat Kelly: Nous avons une responsabilité illimitée.

M. Andy Akrouche: Je vais seulement parler des demandes de propositions.

Nous avons participé à une. Juste à titre d'exemple, il y avait une demande de propositions pour un PPP. Notre organisation établit des partenariats public-privé. Nous avons un nouveau modèle. J'ai écrit un livre à ce sujet. Nous avons une alliance avec KPMG. Nous sommes une petite entreprise, mais nous excellons à ce que nous appelons des approvisionnements adaptatifs ou des relations adaptatives, les approvisionnements axés sur les résultats dont on a parlé. Nous en avons fait dans de nombreuses régions en Ontario et

ici, avec le gouvernement fédéral, mais il y avait ensuite cette demande de propositions de PPP. Pour décrocher ce PPP, vous devez être un des gros joueurs: KPMG, Pricewaterhouse, EY et Deloitte.

Les exigences sont établies de telle façon que seuls les gros joueurs peuvent les respecter parce qu'on recherche une société mondiale, une personne qui a déjà fait cela ailleurs auparavant, et ce n'est pas seulement réservé aux Canadiens, alors l'expérience doit avoir été acquise ailleurs. Nombre de ces personnes ont fait quelque chose peut-être en Australie ou au Moyen-Orient, et elles mettent à profit cette expérience. Elles ont vécu cette expérience, mais leur capacité ou leur pouvoir local de faire quelque chose est nul.

On parle de quelque chose appelé « retour à la table de travail », ce qui signifie que, lorsqu'on a des outils, on retourne en chercher un à la table de travail pour faire quelque chose. La plupart du temps, ce mécanisme de retour ne fonctionne pas, alors on retient les services d'une personne du Royaume-Uni ou de l'Australie pour qu'elle fournisse des conseils très spécialisés, mais nous savons comment faire cela ici. C'est un exemple.

Le président: Merci de votre commentaire.

[Français]

Monsieur Ayoub, vous disposez de cinq minutes.

M. Ramez Ayoub (Thérèse-De Blainville, Lib.): Je vous remercie, monsieur le président.

C'est extrêmement intéressant de voir les relations qui existent entre les buts à atteindre.

Vous représentez une association, des PME ou un secteur particulier.

Le but d'une entreprise est évidemment de réaliser des profits. Or faire affaire avec un gouvernement comporte de grands bénéfices, puisqu'on est assuré de recouvrer la somme d'argent qu'on a dépensée, d'être payé et d'établir une relation. On y gagne quelque chose, c'est assuré. Le risque d'affaires est donc moindre lorsqu'on fait affaire avec un gouvernement. Comme vous l'avez mentionné, ce qui est difficile, c'est de commencer à faire affaire avec un gouvernement.

Comme j'ai déjà travaillé au niveau municipal, je peux dire ceci: la responsabilité relative aux contrats et aux choix du gouvernement — qu'il soit de niveau municipal, provincial ou fédéral — est entièrement assumée par celui-ci. Ainsi, pour ce qui est de la prise de décisions, le risque ne se situe pas sur le plan budgétaire, mais plutôt sur le plan des relations et de la réputation.

Présentement, on en a un exemple. En effet, chers collègues, l'éléphant dans la pièce, c'est le système de paie Phénix. On en parle tous les jours, et qui doit rendre des comptes à ce sujet? C'est le gouvernement. Des députés de chaque parti présent à la Chambre se chargent d'ailleurs de le souligner.

Comment arrive-t-on à intégrer des petites et moyennes entreprises à cela? En effet, la mission sociale du gouvernement est d'essayer d'aider les entreprises. Il doit faire affaire avec des petites et moyennes entreprises, afin de s'assurer que la richesse est répartie partout au Canada et que les entreprises peuvent faire affaire avec le gouvernement.

Faudrait-il que les soumissions soient moins importantes? Peut-être. Faudrait-il demander qu'une strate de contrats soient attribués à ces petites entreprises? Il faudrait établir un certain pourcentage de contrats et s'assurer d'atteindre les objectifs. Malheureusement, je pense qu'il est illusoire de croire qu'on ne verra plus jamais de soumissions de 200 pages, mais on peut les sectionner.

Comme je l'ai déjà mentionné, quand j'oeuvrais au palier municipal, on demandait aux gens de ne pas diviser un contrat, parce que cela va à l'encontre de la loi. Tout cela s'entremêle, or il faut protéger tout le monde.

Comment en arrive-t-on à trouver des solutions et à ce que tout le monde soit content? Mon préambule était long, mais je vous demande d'essayer d'y répondre. Il reste deux minutes.

•(1155)

M. André Leduc: Pour ce qui est des risques, je crois qu'il faut se demander quel but le gouvernement cherche à atteindre. Son but est-il de courir le moins de risques possible et d'accéder aux technologies? Est-ce d'avoir les meilleures innovations et les meilleures solutions? Est-ce plutôt de s'assurer que, grâce à l'approvisionnement, il y aura un effet socioéconomique partout au pays?

En ce moment, l'environnement en matière d'approvisionnement limite la possibilité du gouvernement d'obtenir cet effet socioéconomique. Nous n'avons pas les données permettant de savoir à combien de PME le gouvernement octroie des contrats, quel le genre de contrats sont octroyés aux entreprises ou à quel point les entreprises sont diversifiées au chapitre multiculturel. Nous ne le savons pas.

Quel est le but du gouvernement? Si l'on change la façon de faire en matière d'approvisionnement et que l'on précise la technologie dont on a besoin pour combler ses besoins, on obtiendra un plus grand nombre de soumissions. Les PME participent très peu aux approvisionnements complexes à cause de l'investissement que cela implique. S'il faut compter environ deux ans pour obtenir un projet, je ne pourrai pas y faire travailler trois personnes, d'autant plus que je risque de ne pas l'obtenir. Au fond, ce n'est pas garanti. Pour une vingtaine de compagnies qui participent au processus, il n'y en a qu'une ou deux qui gagnent.

M. Ramez Ayoub: Si, dans les appels d'offres, on incluait une portion qui devrait aller à des petites et moyennes entreprises, cela pourrait-il constituer une solution?

[Traduction]

Le président: Malheureusement, nous devons nous arrêter là.

Monsieur McCauley, vous avez cinq minutes, allez-y.

M. Kelly McCauley: Merci, messieurs.

Je veux juste revenir à la responsabilité et au risque illimités. Pouvez-vous me dire quand, par exemple, cela serait valide?

M. André Leduc: Je ne sais pas si c'est jamais valide. La norme de l'industrie...

M. Kelly McCauley: Laissez-moi seulement poursuivre, et M. Akrouche peut également répondre à la question.

Concrètement, pour ce qui est de la norme de l'industrie, comme l'appelle le secteur privé, qu'est-ce qui serait normal dans le cadre d'un grand ou d'un petit projet pour ce qui est de la responsabilité?

M. André Leduc: C'est la valeur du contrat. Si je décroche un contrat valant 10 millions de dollars, la clause de responsabilité sera au maximum de 10 millions de dollars.

M. Kelly McCauley: À votre avis, nous devrions complètement nous en débarrasser.

M. André Leduc: L'autre chose qui est intéressante, c'est...

M. Kelly McCauley: Il ne semble pas y avoir de raison de la conserver.

•(1200)

M. André Leduc: Il s'agit d'un mécanisme qui fait peur à une multitude de sociétés de notre secteur. Elles ne soumissionneront tout simplement pas au contrat. Elles sont souvent profondément contrariées lorsqu'elles participent aux deux ou aux trois premières phases d'une demande de propositions, l'invitation à se qualifier, et elles passent la phase des trois R, qui consiste à préciser les exigences. Ensuite, lorsque vient le temps de la demande de propositions, elles s'aperçoivent qu'il y a une responsabilité illimitée et doivent abandonner le processus. Eh bien, elles viennent de passer neuf mois à participer à ce processus.

M. Kelly McCauley: La responsabilité illimitée est-elle utilisée dans le secteur privé?

M. André Leduc: Je ne l'ai pas vue. Cela ne signifie pas qu'elle n'existe pas.

M. Andy Akrouche: En réalité, le gouvernement fédéral...

M. Kelly McCauley: Non, je veux dire dans le secteur privé. L'avez-vous vue?

M. Andy Akrouche: Ce que j'ai vu dans le secteur privé, c'est habituellement 12 mois de revenu.

M. Kelly McCauley: Je veux seulement revenir à ce dont vous parliez.

Je crois, monsieur French, que vous avez parlé de copier-coller dans la demande de propositions. On copie-colle. Est-ce encore une fois seulement pour nous protéger nous-mêmes? S'agit-il de paresse ou de la norme que nous devons utiliser?

Juste pour poursuivre dans la même veine, monsieur Akrouche, vous avez parlé de devoir trouver une société ayant de l'expérience internationale. Encore une fois, est-ce que c'est le même type de raison? Est-ce que c'est seulement parce que nous avons toujours fait cela de cette manière et que nous ne savons pas comment le faire autrement?

M. Nevin French: Une partie du copier-coller est seulement pour aller plus rapidement. Comme Andy l'a mentionné plus tôt, parfois avec l'approvisionnement, certainement de ce que j'ai vu, si vous connaissez la personne que vous voulez, qu'elle possède l'expérience, que vous voulez seulement aller de l'avant et faire quelque chose, mais que vous devez tout de même suivre un certain processus, cela retardera les choses. Je crois que vous avez mentionné plus tôt l'attribution d'un contrat à fournisseur exclusif.

M. Kelly McCauley: J'allais dire qu'il est assez clair qu'on n'a pas besoin de procéder ainsi parce qu'on n'a qu'à attribuer le contrat à un fournisseur exclusif et trouver une raison.

M. Nevin French: On a le pire des deux mondes en quelque sorte parce qu'on finit par... Selon mon expérience, on attribue le contrat à un fournisseur exclusif si on trouve exactement la bonne personne. Ce sera selon un certain montant, et on peut juste aller de l'avant, souvent pour des raisons de vitesse et d'efficacité, et parce qu'on subit des pressions pour que ce soit fait.

On a ensuite des situations dans lesquelles il y a apparence d'un processus de soumission général ouvert, mais, comme on l'a vu dans une des diapositives, le contrat est déjà attribué à quelqu'un dans 90 % du temps. On a donc suivi un très long processus, et les personnes qui décrochent le contrat sont celles qu'on aurait pu prédire dès le début. Toutes ces situations absolument déplorables se produisent.

M. André Leduc: J'ai ri à deux ou trois reprises parce que... Nous parlons des références. J'attends le premier contrat du gouvernement qui stipulera que nous avons besoin d'un développeur de plateforme d'intelligence artificielle ou d'application ayant de 15 à 20 ans d'expérience. Nous plaisantons à cet égard lors de nos réunions au bureau. Le problème avec ce qui se passe, c'est que le gouvernement est également le plus grand agent contractuel de services et de consultants professionnels et il demande constamment de 15 à 20 ans d'expérience.

M. Kelly McCauley: Laissez-moi vous interrompre brièvement. Encore une fois, est-ce parce que nous avons toujours procédé ainsi?

M. André Leduc: Vous voulez le meilleur. Vous êtes le plus grand. Vous êtes le gouvernement et vous voulez les meilleurs talents possible pour effectuer le travail pour vous, mais des répercussions se font sentir en aval. Des diplômés de l'Université d'Ottawa, de l'Université Carleton et du Collège algonquin ne peuvent jamais obtenir de travail parce qu'ils n'ont jamais l'expérience. Alors où vont-ils? Ils vont à Montréal ou à Toronto pour obtenir cette expérience. Nous allons nous retrouver avec une sorte de vide derrière l'équipe qui travaille actuellement, dont les membres sont tous âgés d'au moins 45 ans. Nous n'avons pas beaucoup de jeunes consultants en TI qui viennent travailler pour le gouvernement parce que celui-ci demande constamment de 15 à 20 ans d'expérience.

M. Kelly McCauley: Y a-t-il un nombre d'années d'expérience que nous devrions demander ou est-ce au cas par cas? Encore une fois, comme dans le cas de l'intelligence artificielle, nous ne pouvons pas demander 15 ans d'expérience, mais parfois c'est valide, et nous ne pouvons pas l'effacer.

M. André Leduc: Ce que vous voulez, c'est faire un appel...

Le président: C'est malheureux, mais nous devons passer à Mme Mendès. Elle voudra peut-être que vous poursuiviez pour terminer votre réponse.

Vous avez cinq minutes, madame Mendès.

Mme Alexandra Mendès (Brossard—Saint-Lambert, Lib.): Merci beaucoup, monsieur le président, et merci à tous d'être ici.

Il s'agit d'une partie intéressante de la question, mais j'en ai une autre et je vais partager mon temps avec M. MacKinnon, si je le peux, monsieur le président.

Je siège également au Comité des comptes publics. Je suis ici pour les deux comités. Au comité des comptes publics, au cours des deux dernières années et demie, nous avons constamment entendu le vérificateur général parler des résultats que nous devrions examiner dans le cadre de l'approvisionnement. Le résultat le plus important que nous devons rechercher, c'est ce que nous offrons aux citoyens canadiens. Toutefois, nous n'examinons pas la façon dont nous offrons les services, dont nous offrons ce qu'un gouvernement est censé offrir.

Dans le contexte des TI, comment le gouvernement peut-il changer la façon d'examiner ces résultats pour les citoyens canadiens, selon vous? Comment pourrions-nous ouvrir le processus d'approvisionnement aux PME? Je crois que ce serait une des meilleures manières d'encourager le changement dont nous avons besoin. Comment pouvons-nous nous améliorer et respecter notre engagement envers les citoyens canadiens?

• (1205)

M. Andy Akrouche: Selon mon expérience, le facteur essentiel d'une initiative réussie, c'est la gestion des relations entre les intervenants. Nous constatons, cependant, une mauvaise harmonisation entre les ministères pour ce qui est de travailler en vue

d'obtenir ces résultats et de décider quelles sont les attentes. Il ne s'agit pas de la capacité des fournisseurs à effectuer un travail précis ou à utiliser leurs capacités dans le cadre de leur projet. Il s'agit plutôt de coordination et d'harmonisation entre les parties du secteur public, et, plus tard, entre les parties du secteur public et celles du secteur privé.

Nous pouvons parler du fait d'être axés sur les résultats et toutes ces autres choses; cependant, à moins d'avoir de meilleurs modèles de collaboration au sein du gouvernement avec l'industrie et avec le partenaire sélectionné, nous ne pourrions pas mettre sur pied des projets réussis. La plupart du temps, lorsque nous engageons des fournisseurs, ces derniers se retrouvent au coeur d'une bataille dès leur arrivée. Tout leur paraît confus parce que les ministères internes ne sont pas harmonisés sur leurs attentes ou les résultats. Dans nombre de ces cas, rien ne se passe pendant un an ou deux. On décroche un contrat, mais on finit par avoir deux ans d'inaction. Rien ne se produit.

Mme Alexandra Mendès: J'aimerais approfondir...

M. André Leduc: Je crois que le concept doit être un engagement plus précoce avec l'industrie. Il m'est difficile d'établir un approvisionnement pour accéder à un produit novateur si je ne me suis pas engagé auprès de l'industrie qui fournit ce produit.

Parfois, avant même le début du processus d'approvisionnement, nous avons choisi ce que nous allons nous procurer; cette technologie peut déjà être désuète, sans compter qu'il va nous falloir trois ans pour commencer à mettre en oeuvre la technologie.

Si on fait participer l'industrie plus tôt, elle sera en mesure de dire ce qu'elle fait aujourd'hui et ce qu'elle sera en mesure de fournir au cours de la prochaine génération en matière d'application ou de solution.

Mme Alexandra Mendès: Monsieur le président, j'aimerais donner une chance à M. MacKinnon.

M. Steven MacKinnon (Gatineau, Lib.): Ce ne sera pas vraiment une question; ce ne seront que des observations.

Je désire remercier M. Akrouche et l'ACTI. Comme M. Leduc l'a souligné, nous avons tenu une discussion intéressante ces derniers temps. J'ai passé énormément de temps sur la modernisation des TI et l'approvisionnement dans la fonction publique canadienne. Il s'est passé beaucoup de choses pour moi. Beaucoup de choses qui ont à voir — et je dis cela de la façon la moins partisane possible — avec la maturité des gouvernements et des oppositions et leur capacité de tolérer l'échec, y compris la capacité des oppositions de ne pas utiliser des tactiques « je t'ai eu » et celle des gouvernements de prendre des risques calculés.

Je suis intrigué par le mouvement global vers un approvisionnement agile. Je sais que le gouvernement, comme dans bien des choses, est en retard de plusieurs années à cet égard. Pourtant, j'ai eu des conversations intéressantes sur certaines réussites, non seulement dans la communauté des TI, mais également dans celle des entreprises. Je ne sais pas si cela s'applique à tous les approvisionnements possibles, mais je sais qu'il s'agit d'une façon de s'assurer que les personnes les plus qualifiées et les plus brillantes travaillent sur des aspects précis des questions. Je sais également qu'il s'agit d'une façon de faire participer au processus plus de PME et plus d'innovateurs.

À présent, je m'excuse de ne pas vous laisser le temps de commenter cet aspect. Si vous voulez y revenir un peu plus tard, je vous encourage à le faire. Je vais terminer mon intervention comme je l'ai commencée. C'est un dialogue continu, et il s'agit d'un sujet très important que le Comité doit examiner.

Merci beaucoup.

Le président: Merci, monsieur MacKinnon.

Nous allons passer à M. Masse pour trois minutes, allez-y.

M. Brian Masse: Merci, monsieur le président.

Un des aspects intéressants de la planification, c'est l'idée de l'engagement continu — j'imagine que c'est presque similaire au réseau que vous avez proposé — à offrir des services ordinaires pour encourager la participation des PME et faire cet investissement. Ça s'est vu dans le secteur automobile pendant nombre d'années à Windsor et dans le comté d'Essex, où il y avait des mesures de soutien du gouvernement fédéral visant à aider l'industrie et à sensibiliser les gens, particulièrement lorsque les choses ont changé. Ils n'ont pas seulement reçu un courriel. Il y avait des ateliers et de l'activité.

On a effectué une planification préliminaire trois ans à l'avance afin d'éviter que ce soit perçu comme un pari, mais plutôt comme du développement commercial à long terme, particulièrement pour la fabrication de moules, de matrices et d'outils. En fait, une partie du rétablissement que nous avons connu dans ce domaine au cours des dernières années ne touchait pas le secteur automobile, mais il y avait des mesures de soutien pour la transition vers les appareils médicaux et d'autres types d'industries avec la participation du gouvernement.

Pourrait-on faire quelque chose du genre ou existe-t-il un projet pilote qui pourrait être réalisé? Je vais m'arrêter là.

• (1210)

M. André Leduc: Steven a mentionné l'aversion pour le risque, qui n'a jamais été aussi élevée dans la bureaucratie, à mon avis. Personne ne veut se retrouver dans les journaux. On a une aversion pour le risque qui n'a jamais été aussi élevée, et on demande au gouvernement de commencer à faire des expériences et à lancer des projets pilotes.

Si on veut aider une PME, il faut lui demander de lancer un projet pilote ou de faire une expérience ou, du moins, de montrer comment le produit fonctionne. Il y a un appel et une compréhension. Nous avons certains bons agents de changement en place partout dans la bureaucratie qui demandent au gouvernement d'aller de l'avant.

Lançons 10 petits projets pilotes. Sept d'entre eux fonctionneront peut-être, et trois se solderont peut-être par une catastrophe complète, mais il s'agit de petits projets pilotes. Nous n'allons pas mettre cela en oeuvre dans l'ensemble du gouvernement. Ensuite, on augmente l'échelle. On se dit « d'accord, le projet pilote a bien fonctionné dans ce ministère, alors nous pouvons le lancer dans trois ou quatre autres ».

On commence par lancer des projets pilotes et faire des expériences. On fait participer les PME. Il s'agit d'abord de petits contrats parce qu'on le met à l'épreuve. On leur demande de mettre à l'essai le produit pour voir s'il fonctionne dans le cadre gouvernemental. On peut ensuite faire des expériences avec la PME. On s'organise pour que le gouvernement collabore avec l'industrie en disant « si nous pouvions seulement faire cela », et ensuite l'industrie tente de le réaliser.

Les discussions sont en cours. Elles n'en sont qu'à leur début, mais elles portent vraiment sur... Je crois que nous devons nous éloigner de l'approche « c'est à prendre ou à laisser; nous sommes le gouvernement. Nous sommes un éléphant; voici ce que nous voulons et la façon dont nous le voulons ». Il faut participer davantage à ce leadership, à la conversation et à la négociation des contrats et voir ce que nous pouvons faire en travaillant ensemble et en partageant les risques.

C'est une occasion en or. Si on veut obtenir ces avantages socioéconomiques, ce sera en changeant la façon dont nous faisons des affaires.

Le président: Merci beaucoup.

Chers collègues, nous allons avoir le temps pour deux autres interventions, je crois, avant de lever la séance.

Nous allons commencer par M. Jowhari, allez-y, pour sept minutes.

M. Majid Jowhari (Richmond Hill, Lib.): Merci, monsieur le président, et j'aimerais remercier les témoins.

J'aimerais commencer par vous, monsieur Leduc. Vous avez mentionné, à titre d'ancien employé de Deloitte, un des cinq grands, certains des obstacles liés aux affaires avec le gouvernement et vous avez indiqué que la plus grande partie des propositions de valeur que nous offrons afin de pouvoir décrocher ces contrats sont maintenant considérées comme des obstacles empêchant les petites entreprises de soumissionner sur ces contrats.

Vous avez également parlé d'une méthode d'approvisionnement ouvert. Vous avez utilisé le mot « agile ». Vous avez parlé de projets pilotes, ce qui est très intéressant. Voici ce que je veux savoir: quelles administrations ont réussi à faire la transition de notre modèle actuel vers un modèle agile, un modèle axé sur les projets pilotes? Quels sont les défis auxquels elles ont fait face? Comment pouvons-nous collaborer avec une organisation comme l'ACTI en vue de faciliter cette transition?

M. André Leduc: Merci de la question.

Nous parlons d'administrations. Si nous retournons en arrière, nous voyons que certaines administrations agissent de la bonne façon, mais ils ne le font pas depuis longtemps. Pour l'Estonie, le catalyseur a été le fait qu'elle a été piratée par un pays limitrophe. Ses dirigeants se sont dit qu'ils devaient vraiment changer la façon de faire des affaires afin de se protéger. Ils ont donc décidé de se moderniser et de prendre le virage numérique dans l'ensemble de l'appareil étatique.

Il y a certaines leçons valables à tirer. Il s'agit d'une économie de 1,8 million de personnes, non pas de 37 ou de 38 millions de personnes. Les dirigeants de l'Estonie n'ont pas à composer avec une bureaucratie importante, alors il leur est plus facile d'effectuer ce virage, et ils ont choisi d'aller dans la bonne direction.

Le Royaume-Uni a examiné la réglementation. Notre manuel de réglementation est celui du CCF, lequel couvre les divers types de clauses qui devraient être comprises dans un approvisionnement. Il y a potentiellement 6 000 clauses différentes dans le manuel du CCF. Les responsables du Royaume-Uni ont essentiellement mis de côté le manuel. Ils ont dit « il ne sert aucune des parties. Il ne sert pas le gouvernement ni le secteur privé. Mettons-le de côté et passons à un modèle axé sur les résultats, à des délais d'approvisionnement plus courts, à plus de projets pilotes et à davantage d'expérimentation. Voyons ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, et nous pourrions ensuite redoubler d'efforts pour ce qui fonctionne ».

Des administrations l'ont fait et connaissent des réussites. On a tiré des leçons — personne ne frappe un coup de circuit dès le départ —, mais il s'agit de deux pays qui ont vraiment transformé la façon dont le gouvernement fait affaire avec l'industrie. C'est davantage une relation continue, et non une situation où on dit: « C'est ce que nous voulons. C'est à prendre ou à laisser. »

• (1215)

M. Majid Jowhari: Serait-il logique que le gouvernement lance une initiative? Appelons cela un projet pilote. Nous réunissons tous les intervenants pour faire deux choses. D'abord, nous essayons de nouvelles technologies que nous mettons à l'essai, comme les chaînes de blocs. Ensuite, nous essayons également de déterminer de quelle manière nous pouvons modifier nos politiques durant le processus. Comment pouvons-nous être certains que nous occupons de nos politiques en matière de risques et d'approvisionnement? Comment pouvons-nous nous assurer que la cybersécurité est prise en charge? Pourrions-nous utiliser le concept dont vous parliez à titre de projet pilote pour concevoir ou remanier tous ces éléments afin d'adopter une stratégie d'approvisionnement plus agile et ouverte?

M. André Leduc: Je crois que vous commencez à le voir. Il y a eu deux ou trois projets pilotes de chaîne de blocs à l'échelon fédéral qui ont été attribués ou qui sont sur le point de l'être. Vous commencez à voir l'application des nouvelles technologies aux cadres fédéraux.

Du point de vue uniquement de l'approvisionnement, qu'allons-nous faire pour solliciter la participation? Lorsque nous avons parlé de « transparence par principe », il s'agissait d'un processus d'approvisionnement fondé sur les défis. Du début à la fin, il fallait entre deux mois et demi et trois mois; nous pouvons donc citer cela comme un exemple d'une nouvelle pratique qui semble fonctionner.

L'adoption se fait plutôt lentement, parce que nous faisons les choses autrement depuis des dizaines d'années. L'aspect de la gestion du changement est important.

M. Majid Jowhari: Oui, c'est immense.

M. André Leduc: Toutefois, nous voyons des ministères et SPAC travailler sur la passation de marchés pour des projets pilotes, des expérimentations, et qui commencent à le faire. Nous le voyons.

M. Majid Jowhari: C'est exactement là où je voulais en venir. Maintenant, nous le voyons avec la chaîne de blocs. Nous réalisons le projet pilote. Je ne suis pas certain si nous sommes en train d'élargir la portée pour nous assurer d'avoir les procédures à l'égard de tous ces facteurs pris en compte, parce que ce ne sont pas tous les éléments contractuels qui vont s'appliquer à quelque chose comme une chaîne de blocs, comme il y a 15 ans.

Par conséquent, pour revenir à ce que mon collègue, M. Ayoub, avait commencé à dire, pour certains projets d'approvisionnement fondé sur les produits, oui, nous pouvons adopter ce modèle normatif. Pour les projets d'approvisionnement de pointe, nous devrions probablement favoriser la collaboration et le modèle pilote, et probablement commencer par cela et changer certaines de nos politiques et procédures.

Ma dernière question s'adresse à M. Akrouche.

L'idée d'un réseau de PME dans le but de créer une superentreprise était un concept très intéressant. En guise de transparence, j'ai géré un certain nombre de transformations organisationnelles de grandes entreprises, dans le cadre desquelles je faisais affaire avec différents fournisseurs. L'une des difficultés, l'un des grands risques que j'ai toujours eu à atténuer était la façon de gérer la situation lorsque quelque chose n'allait pas. Qui allons-nous tenir responsable?

Comment voyez-vous les choses? C'était là mon plus grand défi de mon ancienne vie.

Le président: Il reste environ une minute.

M. Andy Akrouche: Oui, il s'agit assurément d'un défi. Plus il y a d'intervenants, plus les relations sont complexes. C'est aussi vrai pour les relations établies par le premier ministre. Il y a encore tous ces intervenants qui travaillent avec le premier ministre, et vous n'avez aucune idée de qui ils sont. À tout le moins, avec le modèle de réseau, tous les partenaires sont visibles. Vous savez ce que font réellement tous les partenaires et quelles sont leurs contributions, par opposition au modèle dirigé par le premier ministre, où vous ne savez pas vraiment ce qui se passe. Il n'y a pas de visibilité. Vous ne pouvez pas voir ce qui se passe, donc les risques sont beaucoup plus élevés que lorsqu'il n'y a qu'une seule personne à blâmer, pour ainsi dire. Il y a beaucoup de risques associés à cette façon de faire, et je ne la recommande pas vraiment dans le cas d'un processus d'approvisionnement complexe.

• (1220)

Le président: Merci beaucoup. Malheureusement, nous n'avons plus de temps.

Monsieur Masse, vous pouvez conclure la séance.

M. Brian Masse: Je vous suis reconnaissant. Je serai très rapide.

Monsieur French, je crois que vous aviez quelque chose à ajouter à la dernière question posée, et je vais ensuite poser une dernière question.

M. Nevin French: Je crois que Mme Mendès a demandé de quelle manière cela pouvait être introduit. Je pense que les gouvernements devraient aussi favoriser la flexibilité d'un ministère à l'autre et ne pas appliquer une approche universelle, ne pas dire « il faut utiliser la solution x pour tous les problèmes ». Comme André l'a mentionné, je pense que ce serait utile de créer une sorte de concurrence et procéder par essais et erreurs lorsque de petites occasions contrôlées se présentent dans divers ministères.

Le gouvernement est ce qu'il est. C'est une machine géante, donc le fait d'accorder une certaine souplesse d'un ministère à l'autre pourrait contribuer grandement à l'introduction de certaines de ces nouvelles technologies.

M. Brian Masse: Je sais que l'approvisionnement auprès d'un fournisseur unique suscite beaucoup de controverse. Veuillez pardonner mon ignorance à cet égard si tel est le cas, mais y a-t-il un processus à l'aide duquel, si vous avez un contrat, il y a, dans ce contrat, un point de cheminement qui pourrait mener vers un autre approvisionnement, le point étant qu'il y a un avantage si vous vous conformez à ce critère?

J'ai déjà travaillé sur des programmes pour aider les personnes handicapées, les jeunes à risque et les nouveaux Canadiens à trouver de l'emploi, mais je devais toujours renouveler les contrats. Nous réussissions à 90 % à les aider à trouver de l'emploi, à retourner sur le marché du travail ou à retourner à l'école, mais nous devions renouveler le contrat tous les six mois. Nous avons fait cela pendant six ans. Nous avons dépensé beaucoup d'énergie à cet égard. Je comprends qu'il doit y avoir une responsabilisation — il y en avait —, mais c'en était presque rendu au point que cela épuisait les ressources et les capacités de l'investissement.

Y a-t-il un type de modèle hybride qui permettrait peut-être de le prolonger ou de reconnaître certains acquis liés à l'expérience, mais qui serait assorti d'attentes élevées et mesurables et de responsabilisation? Par exemple, si vous investissez dans ce processus d'approvisionnement et obtenez le contrat, un autre créneau pourrait être prolongé beaucoup plus facilement pour le renouvellement, et il ne serait pas nécessaire de reprendre tout le processus au complet, ce qui peut être plutôt épuisant.

M. André Leduc: Récemment, j'ai discuté avec un groupe de membres à propos du fait d'avoir la bonne personne ou la bonne solution en place, et lorsque le contrat se termine, le gouvernement revient en arrière et lance une demande de propositions de nouveau. Dans certaines circonstances, il est possible de le reconduire et d'ajouter deux autres années. Lorsque le service concerne un logiciel, voulez-vous que le contrat arrive à échéance, puis refaire un appel d'offres avec une nouvelle demande de propositions si le logiciel et tout le reste fonctionnent adéquatement? Ne pouvons-nous pas simplement le reconduire et ajouter deux autres années en ayant recours à cette solution? Si tout le monde est satisfait, c'est le meilleur résultat possible. Pourquoi ne pourrions-nous pas faire cela plutôt que de revenir en arrière et de lancer une demande de propositions de nouveau?

Ce qui finit par se produire neuf fois sur dix — c'est probablement plus près de 99 fois sur 100 —, c'est que, si j'ai embauché un consultant en TI et qu'il fait un excellent travail, mais que je dois soumissionner de nouveau à un appel d'offres, je perds mon temps, je fais perdre celui du gouvernement et celui de l'industrie, puisque je vais faire en sorte que le seul soumissionnaire retenu possible pour ce processus d'appel d'offres soit cette personne. Je vais faire en sorte que la liste d'exigences en matière d'expérience soit interminable et fondée sur son expérience à elle, ce sera si normatif que seule cette personne pourra obtenir le contrat. Quand les autres intervenants de l'industrie l'examineront, ils se demanderont comment il est possible de satisfaire à ces exigences.

Il y a un équilibre entre le fait de reconduire... Si je faisais un projet pilote, ne serait-il pas génial si je pouvais simplement reconduire le contrat? Le projet pilote s'est bien déroulé et nous aimerions procéder ainsi, mais nous devons refaire tout le processus de demandes de propositions.

Il y a une possibilité de le faire. Nous faisons un projet pilote d'une valeur de 50 000 \$, et s'il se déroule vraiment bien, nous pouvons en augmenter la valeur jusqu'à 100 000 \$. On peut toujours le faire. C'est possible. Il y aura des obstacles — le droit, l'approvisionnement, les livres de règlements, les politiques, la réglementation —, mais nous sommes en train de comprendre que toutes ces règles ne sont pas coulées dans le béton.

Le président: Il vous reste deux ou trois minutes si vous le voulez.

M. Brian Masse: C'était censé être ma dernière question, je m'en excuse.

Si l'industrie savait cela au moment de soumissionner et que le processus allait dans cette direction, pensez-vous qu'on sentirait qu'il y a du favoritisme ou qu'il y aurait de la résistance?

Particulièrement si, par exemple, il s'agissait d'un renouvellement ou que c'était prescrit dans le cadre du processus initial de demande de propositions et que vous répondez aux critères des divers jalons, le processus pourrait être lancé. Si, après cela, il y avait une date fixée, qui aboutirait à une date d'échéance, de sorte que les autres sentiraient qu'il y aurait plus de concurrence par la suite, y aurait-il autant de résistance au sein de l'industrie? Je ne sais pas.

• (1225)

M. André Leduc: C'est une question d'équilibre. Si vous êtes transparent et honnête à cet égard, vous direz « nous allons mettre en place ce projet pilote avec tel montant d'argent, assorti d'une option de continuer et de prolonger la durée du contrat ». Cela fait partie du processus d'approvisionnement dès le départ. Si le projet pilote échoue, je recommence, mais si le projet pilote fonctionne bien, pourquoi est-ce que je voudrais revenir en arrière et préparer une demande de propositions alors que je sais qui je veux voir gagner et que je veux continuer de travailler avec ce groupe?

C'est une question d'équilibre. Si vous êtes transparent et ouvert à cet égard dès le début, que vont-ils contester à la fin? Vous feriez un projet pilote pour 25 000 \$ assorti d'une option de 100 000 \$. Vous n'allez pas immédiatement demander cet investissement de 100 000 \$, au cas où ça ne se passerait pas bien.

M. Andy Akrouche: J'aimerais formuler un commentaire à cet égard, si vous me le permettez.

Il existe un mécanisme dans le cadre du processus d'approvisionnement, on l'appelle la méthode de planification en cascade. Vous pouvez entretenir une relation de 30 ans avec une société, mais cette relation se poursuit en fonction du rendement du fournisseur. Si le fournisseur est efficace et que tout se passe bien, il obtient plus d'années. Il y a un mécanisme déjà en place pour faire ce genre de choses; il n'a peut-être tout simplement pas été mis en oeuvre partout.

M. Brian Masse: Merci.

Merci, monsieur le président.

Le président: Merci.

Messieurs, merci d'être venus ici. Ce fut une excellente conversation très instructive. Si vous avez d'autres renseignements qui seraient profitables à notre comité tandis que nous poursuivons notre étude, veuillez fournir ces renseignements directement à notre greffier. Tous les renseignements que vous fournirez, en plus de vos témoignages d'aujourd'hui, seront grandement appréciés. Merci encore.

Chers collègues, nous allons suspendre la séance. Ceux qui ne font pas partie du sous-comité à l'ordre du jour peuvent partir, et nous allons suspendre la séance pour trois minutes.

Publié en conformité de l'autorité
du Président de la Chambre des communes

PERMISSION DU PRÉSIDENT

Les délibérations de la Chambre des communes et de ses comités sont mises à la disposition du public pour mieux le renseigner. La Chambre conserve néanmoins son privilège parlementaire de contrôler la publication et la diffusion des délibérations et elle possède tous les droits d'auteur sur celles-ci.

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la *Loi sur le droit d'auteur*. Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la *Loi sur le droit d'auteur*.

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

Aussi disponible sur le site Web de la Chambre des communes à l'adresse suivante : <http://www.noscommunes.ca>

Published under the authority of the Speaker of
the House of Commons

SPEAKER'S PERMISSION

The proceedings of the House of Commons and its Committees are hereby made available to provide greater public access. The parliamentary privilege of the House of Commons to control the publication and broadcast of the proceedings of the House of Commons and its Committees is nonetheless reserved. All copyrights therein are also reserved.

Reproduction of the proceedings of the House of Commons and its Committees, in whole or in part and in any medium, is hereby permitted provided that the reproduction is accurate and is not presented as official. This permission does not extend to reproduction, distribution or use for commercial purpose of financial gain. Reproduction or use outside this permission or without authorization may be treated as copyright infringement in accordance with the *Copyright Act*. Authorization may be obtained on written application to the Office of the Speaker of the House of Commons.

Reproduction in accordance with this permission does not constitute publication under the authority of the House of Commons. The absolute privilege that applies to the proceedings of the House of Commons does not extend to these permitted reproductions. Where a reproduction includes briefs to a Committee of the House of Commons, authorization for reproduction may be required from the authors in accordance with the *Copyright Act*.

Nothing in this permission abrogates or derogates from the privileges, powers, immunities and rights of the House of Commons and its Committees. For greater certainty, this permission does not affect the prohibition against impeaching or questioning the proceedings of the House of Commons in courts or otherwise. The House of Commons retains the right and privilege to find users in contempt of Parliament if a reproduction or use is not in accordance with this permission.

Also available on the House of Commons website at the following address: <http://www.ourcommons.ca>