



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

OGGO • NUMÉRO 117 • 1^{re} SESSION • 42^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le mardi 6 février 2018

—
Président

M. Tom Lukiwski

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le mardi 6 février 2018

• (1100)

[Traduction]

Le président (M. Tom Lukiwski (Moose Jaw—Lake Centre—Lanigan, PCC)): Bienvenue à tous nos témoins.

Chers collègues, comme vous le savez, nous poursuivons notre étude des petites et moyennes entreprises participant aux marchés publics fédéraux.

Aujourd'hui, nous accueillons plusieurs associations et entreprises et, plutôt que de vous présenter tous nos témoins et leurs affiliations, je vais laisser à chacun le soin de le faire en son nom, au moment de prendre la parole.

Nous procéderons dans l'ordre d'inscription des témoins sur ma feuille, à commencer par l'Association des firmes de génie-conseil. M. John Gamble en est le président et le chef de la direction.

John, vous avez la parole.

M. John Gamble (président et chef de la direction, Association des firmes de génie-conseil – Canada): Bonjour et merci de me donner l'occasion de témoigner devant vous.

L'Association des firmes de génie-conseil est une association professionnelle représentant quelque 400 entreprises d'ingénierie à travers le Canada. Nous sommes une fédération de 12 associations provinciales et territoriales. Ensemble, nos membres comptent quelque 2 000 bureaux et emploient environ 60 000 Canadiens, dont des ingénieurs, des architectes, des spécialistes en sciences naturelles et des planificateurs de l'aménagement du territoire. Nous couvrons de multiples disciplines.

Environ 80 % de nos entreprises membres comptent 50 employés ou moins, mais le Canada peut s'enorgueillir d'avoir la plus grande société d'experts-conseils en ingénierie au monde.

Nous sommes évidemment heureux de pouvoir participer aux marchés publics qui permettent de remplir les mandats et les engagements du gouvernement. Ces marchés donnent accès à l'expertise et à l'expérience du secteur privé et ils procurent au gouvernement la souplesse et les économies qu'il recherche. Les marchés publics sont créateurs d'emplois et de débouchés pour les Canadiens; ils favorisent la croissance des entreprises et des recettes fiscales. Ils encouragent l'innovation et, quand tout se passe bien, ils permettent d'équilibrer de façon juste et équitable les risques et les avantages.

Nous recommandons que, pour les marchés publics concernant non seulement les PME, mais toutes les entreprises de services professionnels, en particulier celles du secteur de la conception, l'État adopte un document existant intitulé « Sélection d'une société d'experts-conseils ». Celui-ci se veut un guide de pratiques exemplaires élaboré dans le cadre du Guide national pour des

infrastructures municipales durables, également connu sous le nom d'InfraGuide.

L'InfraGuide est une série de documents élaborés en collaboration avec la Fédération canadienne des municipalités, le Conseil national de recherches du Canada, Infrastructure Canada et l'Association canadienne des travaux publics. Il est le résultat de recherches poussées et l'une des 50 pratiques exemplaires élaborées au fil des ans porte plus particulièrement sur l'acquisition de services professionnels, essentiellement de services de génie et d'architecture.

Face aux défis auxquels sont confrontés tous les secteurs publics pour tenter d'extraire le maximum d'un processus équitable et transparent, les donneurs d'ouvrage ont conclu que l'organisme public doit opérer une sélection fondée sur les qualifications des candidats. L'organisme public doit tenter de relever ce défi de longue date auquel nous sommes tous confrontés. Il est question d'offrir des services en temps opportun et de façon financièrement responsable, ainsi que d'encourager la qualité et l'innovation. L'intérêt public et les deniers publics sont au cœur de cette question.

Il est important de savoir que les services de génie et d'architecture représentent moins de 1 % du cycle complet des actifs dont nous nous occupons. Qu'il s'agisse d'un bâtiment, d'un port ou d'un aéroport, 80 à 90 % des coûts finissent par être liés à l'exploitation et à l'entretien. Les coûts d'immobilisation d'un bien dépassent rarement 10 %, pour se situer généralement autour de 5 %, mais le 1 % qui est investi dans l'ingénierie et l'architecture est ressenti pendant toute la durée de vie du projet. C'est à la faveur de cet investissement initial plutôt modeste qu'il est possible d'innover, d'envisager de nouveaux matériaux, de nouvelles méthodes et de nouvelles façons de faire les choses.

J'estime donc que les honoraires d'ingénieurs et d'architectes, versés au début d'un projet, ne doivent pas être considérés comme une dépense à comprimer, mais plutôt comme un investissement à rentabiliser. On pourrait dire qu'au début d'un projet, on démarre sur une page blanche. Les occasions de changer et d'innover sont alors faciles et peu coûteuses, mais une fois qu'on commence à couler le béton, à poser les structures d'acier, une fois qu'on commence à rédiger le code, à consigner les nouvelles idées, les changements et les modifications deviennent exponentiellement plus chers jusqu'à la phase opérationnelle, ce qui peut parfois prendre des décennies. À ce moment-là, on est quasiment enfermé dans les décisions d'ingénierie initiales avec lesquelles on finit par devoir vivre pendant des décennies.

L'approvisionnement est la clé pour tirer parti de cette situation. Il s'agit d'établir des objectifs et de viser des résultats communs, et de veiller à ce que tout le monde comprenne bien la même chose. Il s'agit de veiller à ce que le ratio coûts-avantages soit bien compris et à ce que les rôles et les responsabilités de chacun soient clairement définis. En fin de compte, il faut s'assurer qu'on a eu recours à la bonne équipe pour le bon travail et que celle-ci dispose des ressources adéquates pour respecter les engagements du donneur d'ordres envers les contribuables canadiens. Je dirais que le prix le plus bas n'équivaut pas au meilleur prix qui soit. Le bon prix est le meilleur prix.

S'agissant de marchés publics, nous faisons face à des défis communs. Le plus souvent, cela donne lieu à un processus plutôt qu'à une façon de parvenir à une fin. On décourage alors l'innovation, l'attribution des marchés prend souvent très longtemps et il y a parfois confusion entre la valeur et un prix bas, tandis qu'un bon système d'approvisionnement définit clairement la portée, les résultats et les objectifs. Un tel système consiste à évaluer ce qui distingue réellement les promoteurs les uns des autres, plutôt que des multitudes de pages ronéotypées. Un bon système fait la part entre les risques et les avantages. Il récompense les propositions qui visent à ajouter de la valeur et à innover.

● (1105)

Un bon système repose sur le principe de la présélection parce que la rédaction de propositions est très coûteuse pour les acteurs de l'industrie, surtout pour les PME; il tient compte du cycle de vie du projet et met l'accent sur le meilleur rapport qualité-prix, plutôt que sur le prix le plus bas.

Dès qu'ils supposent que le prix le plus bas est présumé être le meilleur, les promoteurs minimisent l'étendue des travaux pour être plus compétitifs. Cela veut dire qu'ils n'envisagent pas de solutions de rechange, qu'ils ne cherchent pas où trouver une valeur ajoutée. Celui qui propose d'innover est pénalisé. Il est également pénalisé s'il entrevoit des difficultés susceptibles de survenir dans les phases ultérieures de la construction ou même dans la phase d'exploitation. Cela étant, l'acheteur renonce à d'importantes économies appliquées à tout le cycle de vie, pour réaliser des économies à court terme. On dit souvent dans l'industrie que celui qui tient mordicus à combler les besoins de ses clients, court à sa perte.

De nombreux organismes publics affirment qu'ils ne se fondent sur le prix qu'à hauteur de 20 %, de 40 % ou de 10 %. Dans le document que j'ai remis au greffier, vous constaterez que, si la pondération est parfois de 20 %, sur une échelle de 0 à 20, les qualifications sont toutes cotées selon une fourchette plus étroite, si bien que le prix continue de dominer. Comme les soumissionnaires appliquent une interprétation limitée à la portée des travaux, il y a des surprises en cours de construction, mais s'agit-il vraiment de surprises?

La pratique exemplaire connue sous le nom de « sélection fondée sur les qualifications » est très semblable au processus d'embauche. D'abord, on exige un certain nombre de qualifications qu'on évalue et qu'on classe, puis on demande aux premiers apparaissant sur la liste de faire des propositions. Ensuite, dans la plupart des cas, on choisit l'expert-conseil le mieux classé à la faveur d'une entrevue. À ce stade, on ne lui a pas encore demandé de soumettre ses honoraires. On prend le soumissionnaire s'étant classé en tête, on discute avec lui et on s'assure qu'on est d'accord sur la portée du projet et sur les résultats visés. À cette occasion, le propriétaire de l'entreprise soumissionnaire peut proposer de faire un peu plus de ceci ou un peu plus de cela. La formule lui permet de respecter davantage les livrables établis et le donneur d'ouvrage peut

s'assurer que les honoraires correspondent au résultat visé, au risque et à l'effort déployé par l'expert-conseil. C'est après cela que l'on peut octroyer le marché.

Si les deux parties n'arrivent pas à s'entendre, comme lors d'un entretien d'embauche, on peut décider de ne pas faire affaire ensemble. Comme tout le monde, nous préférons parfois ne pas décrocher un contrat parce que nous sommes le moins disant. On préfère mettre en valeur ce que l'on peut apporter à la table. Il est question de montrer qu'il est possible d'apporter une valeur ajoutée à l'organisation. Si l'employeur potentiel vous aime bien, il peut alors discuter des conditions avec vous. Si vous n'êtes pas d'accord avec ses conditions, quelqu'un d'autre pourra les accepter. Rien n'oblige un donneur d'ouvrage à dépasser son budget. Il peut travailler dans les limites de son budget, tout comme le faisons quand nous embauchons quelqu'un.

La sélection fondée sur les qualifications est recommandée non seulement par l'AFGC, mais aussi par l'Institut royal d'architecture du Canada, par Ingénieurs Canada, par la Fédération internationale des ingénieurs-conseils, par l'American Public Works Association et par des organismes du monde entier.

Je vous ai fourni un certain nombre d'études réalisées jusqu'ici. Aux États-Unis, cela fait 40 ans qu'on s'intéresse à la chose. En fait, il est inscrit dans la loi que si le gouvernement fédéral doit acheter des services d'ingénierie ou d'architecture, il doit appliquer le mécanisme de sélection fondé sur les qualifications. De plus, tout organisme recevant des fonds du gouvernement fédéral pour réaliser des projets doit aussi appliquer le mécanisme de la sélection fondée sur les qualifications. Au bout de 40 ans, une étude approfondie de 200 projets a été effectuée. Les analystes ont constaté que le recours à la sélection fondée sur les qualifications, assortie de la négociation des honoraires avec les ingénieurs et les architectes après coup, avait permis de réduire les dépassements des coûts de construction de 70 %. Les dépassements des délais ont été réduits de 20 %. La plupart des donneurs d'ouvrage ont déclaré qu'ils avaient bénéficié d'un meilleur service et qu'ils étaient plus aptes à faire face aux problèmes de société.

En résumé, cette formule permet d'obtenir de bons résultats, de travailler avec la bonne équipe, selon des échéanciers et des budgets réalistes, moyennant moins de modifications et de différends à la clé, ainsi qu'une meilleure relation d'affaires. Au final, le contribuable bénéficie d'un meilleur service, d'une meilleure qualité et d'un meilleur rapport qualité-prix.

La bonne nouvelle est que nous sommes en pourparlers avec SPAC au sujet de la tenue d'un projet pilote. Nous espérons que celui-ci sera lancé dans le courant de l'année 2018 et qu'on pourra constater le retour sur investissement. Je tiens à féliciter SPAC et la sous-ministre adjointe, Reza, d'avoir relevé ce défi. On ne manque pas de preuves. Comme je l'ai dit, l'idée n'est ni nouvelle ni folle. Elle a été validée il y a 10 ans dans l'InfraGuide, une publication de la fonction publique qui s'adresse à la fonction publique.

En conclusion, s'il peut sembler paradoxal de mettre le prix de côté au début du processus d'approvisionnement, il faut se rappeler les mots du physicien Albert Einstein qui a dit: « Tout ce qui compte ne peut pas toujours être compté, et ce qui peut être compté ne compte pas forcément. »

•(1110)

Je crois que notre industrie, nos PME et nos grandes entreprises pourraient offrir un meilleur service et de meilleurs résultats au gouvernement si celui-ci optait pour la sélection fondée sur les qualifications, comme l'a recommandé l'InfraGuide, il y a 10 ans, et comme cela se fait couramment aux États-Unis ou à la Ville de Calgary, depuis de nombreuses années. De plus, des projets pilotes vont être lancés en collaboration avec Transportation Alberta, Metrolinks et SPAC.

Merci de votre temps et de votre attention.

Le président: Merci beaucoup.

Nous allons maintenant passer à M. Gordon Hicks, de Brookfield Global Integrated Solutions.

Monsieur Hicks, vous avez 10 minutes. Je vous en prie.

M. Gordon Hicks (directeur général, Brookfield Global Integrated Solutions): Merci.

Je commencerai par vous donner un aperçu de BGIS, tel que nous le connaissons maintenant. Brookfield Global Integrated Solutions était notre ancien nom.

Fondée en 1992, BGIS Global Integrated Solutions, ou BGIS, offre une gamme complète de services de consultation, de gestion et de prestation aux occupants de biens immobiliers dans le but d'améliorer leur rendement opérationnel. À l'échelle mondiale, nous gérons plus de 320 millions de mètres carrés dans plus de 30 000 emplacements.

Nous avons pour objectif de fournir des solutions de gestion novatrices à notre clientèle en créant continuellement de la valeur pour les parties intéressées et en aidant celles-ci à atteindre leurs objectifs opérationnels. Nous nous efforçons également de montrer l'exemple dans nos pratiques d'exploitation durables et nos stratégies de portefeuille. Au Canada, BGIS est devenue le plus important fournisseur de services immobiliers intégrés. La société compte 4 500 employés, qui fournissent des services dans toutes les régions du pays. L'étendue et la portée de ses activités au Canada assurent à nos clients des niveaux de soutien incomparables dans l'ensemble de leurs portefeuilles.

Dans un monde des affaires soumis à des changements et à des pressions concurrentielles sans précédent, BGIS est déterminée à trouver des moyens nouveaux et meilleurs d'offrir des services aux clients pour leur permettre de pousser leurs entreprises plus loin. Nous sommes fiers d'être un chef de file dans notre industrie, qu'il s'agisse de la responsabilité sociale des entreprises ou de notre contribution en retour aux collectivités dans lesquelles nous menons nos activités.

Notre rapport annuel sur la durabilité de l'entreprise résume nos pratiques durables et nos réalisations tout en mettant en évidence les stratégies et les objectifs que nous avons conçus pour progresser. Alors que BGIS célèbre ses 25 années de prestation de services spécialisés en gestion d'installations, services destinés à l'ensemble de l'industrie de l'immobilier — après avoir débuté ici, au Canada, en tant qu'entreprise canadienne —, la sensibilisation aux pratiques commerciales durables demeurera une priorité essentielle et nous demeurons en ce sens un moteur essentiel de notre industrie.

Nous avons un certain nombre d'objectifs liés à la durabilité, y compris notre objectif 20/20/20 de réduction de l'énergie, des déchets et de l'eau que nous cherchons à réaliser dans l'ensemble de nos activités et de notre industrie. Nous avons fait preuve de leadership par nos actions de réacheminement des déchets et de réduction de notre consommation d'eau, ainsi que par la réduction

évidente de l'intensité énergétique de nos installations et par le soutien apporté à nos clients dans la réduction de leur propre intensité énergétique.

Depuis deux ans, le magazine *Corporate Knights* a reconnu BGIS comme l'un des 40 futurs chefs de file responsables au Canada à cet égard, et nous sommes classés premier sur quatre dans la catégorie du développement de la gestion immobilière tel que défini dans la norme mondiale de classification des industries.

En 2015, nous avons annoncé la création du Building Energy Innovators Council, un petit organisme sans but lucratif créé pour aider l'industrie des technologies propres et les petites et moyennes entreprises de cette industrie à commercialiser leurs nouveaux services et solutions et à tirer parti de notre portefeuille à l'échelle mondiale et pancanadienne pour leur permettre d'atteindre cet objectif.

Nous avons recueilli plus de 400 000 \$ par année pour 34 organismes de bienfaisance et nous continuons de travailler à l'amélioration des collectivités partout au pays.

Nous sommes un très important fournisseur de services au gouvernement fédéral, en particulier auprès de la division des biens immobiliers de SPAC, dans le cas des contrats BI-1 et BI-2 de SPAC. Nos contrats à cet égard consistent à assurer la prestation de divers services immobiliers pour les biens immobiliers appartenant à l'État et loués par l'État. Les travaux vont de la gestion immobilière à l'exécution des projets et à la prestation de services d'administration des baux pour de nombreux responsables des biens immobiliers de l'État. Les services fournis dans le cadre de ces contrats comprennent des éléments tels l'exploitation et l'entretien, la réparation de systèmes mécaniques et électriques, le nettoyage des bâtiments et la conduite à bon terme de projets de construction. En vertu des ententes sur les biens immobiliers, BGIS est collectivement responsable de la gestion de quelque 1 900 emplacements sur une superficie de cinq millions de mètres carrés.

Les contrats du RP1 représentent six accords régionaux concernant les régions du Pacifique, de l'Ouest, de l'Ontario, du Québec, de l'Atlantique et de la capitale nationale. Les contrats BI-1 ont débuté en avril 2015 et sont d'une durée initiale de sept ans; ils sont assortis d'options pour une durée maximale de six ans.

Le contrat BI-2 est un sous-ensemble de la région de la capitale nationale. Il a débuté en mai 2013 et se poursuivra jusqu'en 2025 avec des options.

Pour assurer les services prévus en vertu des accords immobiliers, BGIS sous-traite plus de 80 % des montants investis que la firme gère au nom du gouvernement du Canada. À cet égard, BGIS est consciente de la nécessité de maintenir l'accès à une liste de fournisseurs étendue et diversifiée, y compris de petites et moyennes entreprises, dans la mesure où l'apport de la sous-traitance est indispensable à sa prestation de services.

•(1115)

Suivant l'approche adoptée en matière d'approvisionnement pour les contrats immobiliers, la responsabilité totale de la prestation des services visés par l'énoncé des travaux incombe entièrement à BGIS. À quelques exceptions près, BGIS est le maître d'œuvre de la prestation des services et applique ses propres politiques et procédures d'approvisionnement ainsi que la documentation contractuelle quand elle sous-traite; BGIS se conforme également à l'exigence voulant que les conditions appliquées par BGIS à la sous-traitance soient compatibles avec celles qui figurent dans les contrats immobiliers et ne soient pas moins avantageuses pour le Canada.

BGIS collabore également avec SPAC pour trouver des moyens de tirer parti des programmes d'approvisionnement fédéraux et de les mettre en œuvre, comme le programme d'innovation du Canada, le PICC, dans le cadre des contrats immobiliers. Nous sensibilisons l'industrie à ces programmes par l'entremise de nos contacts et de tous nos membres du Building Energy Innovators Council, lequel fait participer les petites et moyennes entreprises du secteur des technologies propres.

BGIS applique systématiquement les politiques d'approvisionnement et les processus de passation des marchés qui ont été conçus pour assurer la meilleure valeur au Canada. Pour tous les approvisionnements, BGIS s'aligne sur les exigences contractuelles des contrats BI-1 et BI-2, tout en tenant compte des autres politiques, directives et stratégies gouvernementales, y compris les exigences en matière de sécurité, qui sont récemment devenues plus onéreuses pour ce secteur.

En ce qui a trait à l'engagement des fournisseurs, BGIS est responsable de l'application des processus d'approvisionnement et de passation de marchés qui assurent une valeur au Canada et qui représentent la rentabilité, la qualité des services et l'atténuation appropriée des risques. En vertu de ces contrats, nous avons la responsabilité de veiller à ce que les activités d'approvisionnement soient menées de manière ouverte, équitable, transparente et accessible et à ce que les occasions de participation soient uniformes dans toute l'industrie.

BGIS met tout en œuvre pour que les activités d'approvisionnement incluent tous les fournisseurs. Nous avons pour objectif de fournir et de maintenir une chaîne d'approvisionnement diversifiée qui reflète nos collectivités, nos employés, notre clientèle et nos valeurs. Nous reconnaissons que les petites et moyennes entreprises sont un élément central de notre chaîne d'approvisionnement.

Bien qu'il n'existe aucune norme uniforme de certification du gouvernement ou de l'industrie permettant le regroupement des données de suivi ou de rapport sur le recours aux PME, BGIS analyse ses propres sources de données pour déterminer le volume des contrats de sous-traitance conclus avec des PME. D'après la définition que donne le Conference Board du Canada de cette catégorie d'entreprises, BGIS estime qu'environ 96 % de la base de fournisseurs utilisée pour appuyer l'exécution des contrats immobiliers sont des PME, soit au total 75 % du montant annuel des dépenses récurrentes.

BGIS ne fixe pas d'objectifs de recours aux PME en raison des exigences en matière de concurrence dans les activités d'approvisionnement, lesquelles portent sur l'ouverture, l'équité et la transparence. Cependant, notre objectif est d'assurer l'accessibilité de toutes les possibilités et des renseignements connexes à cette chaîne d'approvisionnement diversifiée.

Pour atteindre cet objectif, nous participons activement à un certain nombre d'associations industrielles: l'Aboriginal and Minority Supplier Council, Women's Business Enterprises, Canadian Gay & Lesbian Chamber of Commerce, la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, le Bureau des petites et moyennes entreprises, l'Association canadienne de la construction, l'Association de la construction du Québec, l'Institut royal d'architecture du Canada, l'Association of Consulting Engineering Companies et le Bureau canadien de certification intégrité. Notre vice-président des opérations siège au conseil d'administration de cette organisation.

Nous avons également adopté un certain nombre de stratégies d'engagement pour nous assurer que nous demeurons actifs auprès des associations locales et de leurs membres. Ces activités de

sensibilisation comprennent des réunions, des exposés, une présence dans les médias sociaux et d'autres activités de sensibilisation.

BGIS s'efforce de collaborer avec l'industrie et de tenir compte des préoccupations de cette dernière en modifiant ses processus s'il y a lieu afin de faciliter un accès continu à des possibilités à tous les fournisseurs. Par exemple, BGIS vient de modifier les processus d'approvisionnement pour les projets de construction d'une valeur inférieure à 1 million de dollars. J'ai indiqué le lien dans mon document.

BGIS veille à la diffusion des occasions d'affaires par divers médias sociaux et par les circuits de communication des associations de l'industrie. Nous assurons l'accessibilité des occasions d'affaires par l'optimisation d'un outil d'appels d'offres électroniques, par l'amélioration de l'accès, par le renforcement de l'efficacité et par la mise à disposition à toutes les entreprises d'une plateforme fonctionnant de manière ouverte, équitable, transparente et accessible.

Je vous remercie.

• (1120)

Le président: Merci beaucoup.

Représentant la Canadian Printer Supplier Coalition, nous accueillons maintenant MM. Dave Montuoro et Hugh Ralph.

Messieurs, je crois comprendre que vous partagerez votre temps de parole. Vous disposez d'environ 10 minutes pour les deux.

M. Hugh Ralph (directeur des ventes directes, Division des solutions d'affaires, Sharp Électronique du Canada Ltée): Bonjour et merci, monsieur le président.

Je remercie tous les membres du Comité de nous avoir invités à vous exposer notre point de vue aujourd'hui.

Je m'appelle Hugh Ralph et je suis directeur des ventes directes chez Sharp Électronique Canada. Je suis en compagnie de Dave Montuoro, mon concurrent à Canon Canada. Nous nous livrons tous deux une concurrence si féroce qu'il est difficile de nous réunir dans la même pièce, encore plus de nous faire parler d'une même voix, comme nous le faisons ici aujourd'hui.

Nous sommes ici pour vous présenter des arguments afin de vous dissuader de recourir à un système de marchés publics fédéraux qui aura pour effet d'éliminer la concurrence et fera beaucoup de tort aux petites et moyennes entreprises de l'ensemble du Canada.

Services partagés Canada est au coeur d'un plan visant à consolider la façon dont le gouvernement fédéral se procure ses imprimantes et ses photocopieurs. Le plan de Services partagés créera un oligopole de très gros fournisseurs, ce qui fera inévitablement grimper les prix, baisser les niveaux de service et, pire encore, portera un dur coup aux petites et moyennes entreprises de services et de ventes qui forment notre réseau de concessionnaires à la grandeur du Canada.

À titre d'exemple, Sharp Canada compte 77 partenaires concessionnaires et possède des bureaux dans 138 localités d'un océan à l'autre. Ce sont les petites et moyennes entreprises dont je parle.

Je vais faire une pause pour permettre à Dave de se présenter.

M. Dave Montuoro (directeur national des ventes, Comptes-clients du gouvernement fédéral, Canon Canada Inc.): Merci.

Monsieur le président et membres du Comité, je vous remercie de nous avoir invités à prendre la parole aujourd'hui.

Je m'appelle Dave Montuoro et je suis le gestionnaire des comptes du gouvernement fédéral chez Canon Canada.

Canon Canada compte 54 partenaires concessionnaires indépendants disséminés aux quatre coins du pays. Le gouvernement fédéral consacre environ 60 millions de dollars par année à l'acquisition d'imprimantes, de photocopieurs et de services connexes. L'actuel système d'approvisionnement en imprimantes et photocopieurs fonctionne très bien pour nous, notamment pour les petites entreprises. Dans ce système, 12 entreprises qualifiées peuvent fournir du matériel d'imagerie et d'impression dans 25 catégories d'équipement, de la petite imprimante à fonction unique aux grosses imprimantes multifonctions.

Dans un ministère, un organisme ou une société d'État, la personne responsable de l'acquisition du matériel d'impression n'a qu'à consulter un site Internet spécialisé pour voir quels sont les produits disponibles dans la catégorie qui l'intéresse et en choisir un. C'est une méthode facile et efficace qui garantit le meilleur prix.

Comme les fournisseurs peuvent voir les prix proposés par leurs concurrents et qu'ils sont une douzaine à se disputer le marché, la concurrence est féroce et ils ne cessent de baisser leurs prix en deçà des prix normaux du marché. Cette vive concurrence les a également incités à rehausser le niveau des services qu'ils offrent à leurs clients gouvernementaux.

Services partagés Canada prévoit supprimer ce système et, ce faisant, retirer au moins neuf entreprises de cette concurrence. Le nombre de fournisseurs qualifiés passera donc de 12 à 3, tout au plus. On ne parle plus de concurrence, mais bien d'oligopole. Dans un monopole, il y a une seule entreprise. Dans un oligopole, deux ou trois se partagent le marché dans une relation cordiale.

Services partagés Canada prétend que cet oligopole lui permettra d'économiser sur les coûts et d'accroître les gains en efficacité à l'échelle gouvernementale. C'est tout à fait insensé à mon avis.

Hugh.

• (1125)

M. Hugh Ralph: Je suis d'accord avec vous, Dave. En écartant ces neuf fournisseurs, Services partagés Canada supprimera du même coup la concurrence féroce qui a favorisé la chute des prix et la prestation de services de premier ordre au cours des récentes années.

Selon nous, Services partagés Canada propose une solution à un problème inexistant. Le gouvernement a publiquement déclaré vouloir un système d'approvisionnement plus ouvert, plus souple et innovant. Nous avons l'impression que Services partagés Canada n'a pas reçu le message. Le ministère transforme un processus ouvert et souple, qui donne au gouvernement un accès à l'innovation dans le secteur de l'impression en un processus fermé, qui demeurera verrouillé pendant au moins six à huit ans. Cela privera le gouvernement des nouvelles technologies novatrices qui ne cessent de voir le jour dans notre secteur dynamique.

Le gouvernement du Canada est de loin le plus gros acheteur d'imprimantes, de photocopieurs et de services connexes au pays. Le plan de Services partagés Canada pour l'achat d'imprimantes et de photocopieurs de bureau fait mal à de nombreux concessionnaires implantés dans de petites localités canadiennes, surtout dans les régions très éloignées où les marchés publics fédéraux soutiennent des emplois et aident nos partenaires locaux à valider la qualité des produits et services qu'ils offrent aux autres entreprises locales.

Dave.

M. Dave Montuoro: Le plan de Services partagés Canada nuira aux petites entreprises comme Klondike Business Solutions, une petite entreprise de Whitehorse, détenue et exploitée par des

Autochtones et membre de notre réseau de partenaires, dont la survie dépend des marchés publics fédéraux. Le plan nuira à l'entreprise Modern Business Equipment, propriété de l'entrepreneure Judy Mallard, qui compte plus d'une vingtaine d'employés et exerce ses activités depuis plus de 50 ans à St. John's et à Corner Brook, Terre-Neuve. Il nuira à TOP Office Products, de Brockville, qui appartient à Jan et Carol Risberg, et qui emploie quatre autres personnes. Jan est justement assis ici derrière moi.

Il tenait à assister à cette rencontre aujourd'hui parce qu'il est très préoccupé par les répercussions du plan de SPC sur son entreprise. Des douzaines de concessionnaires et petits entrepreneurs comme eux seront ébranlés par le plan de SPC de mettre fin à la concurrence. Ce sont des gens fiers. Ils ne veulent pas la charité. Ils veulent simplement pouvoir livrer concurrence pour obtenir des marchés gouvernementaux, comme ils l'ont toujours fait. Le gouvernement doit empêcher SPC d'appliquer son plan d'approvisionnement en imprimantes et photocopieurs de bureau ou, à tout le moins, l'obliger à le modifier afin qu'il ne nuise pas aux petites et moyennes entreprises qui composent notre réseau de concessionnaires. Canon et Sharp et nos 132 concessionnaires des quatre coins du Canada veulent tout simplement rester dans la course.

Merci encore au Comité de nous avoir invités à prendre la parole. Nous serons ravis de répondre à vos questions.

Le président: Je vous remercie.

Nous allons maintenant passer à M. Andrew Kendrick, de Vard Marine.

C'est à vous, monsieur Kendrick.

M. Andrew Kendrick (vice-président, Opérations, Vard Marine Inc.): Monsieur le président, mesdames et messieurs, je vous remercie de me donner l'occasion de témoigner devant vous. Notre entreprise est d'avis qu'il est vraiment prioritaire d'améliorer le système de marchés publics pour assurer la santé de l'économie canadienne et façonner la perception que les contribuables canadiens ont de leur gouvernement.

Quelques mots sur Vard Marine pour commencer. Notre PME compte un effectif d'environ 110 employés, dont 90 travaillent au Canada. Notre siège social se trouve à Vancouver et mon bureau est ici, à Ottawa. Nous concevons des navires et offrons des services-conseils dans le domaine maritime.

Au Canada, nous sommes responsables de la conception des navires de patrouille extracôtiers dans l'Arctique et du nouveau brise-glace polaire. Nous venons de terminer la conception d'un nouveau brise-glace pour l'Antarctique pour le compte du Chili. Nous concevons des traversiers pour diverses sociétés comme Seaspan Ferries, BC Ferries et la STQ, au Québec.

Nous exerçons nos activités dans le monde entier. Nous avons actuellement des projets au Sénégal, au Turkménistan, à Taiwan et en Afrique du Sud. Nous avons eu affaire à un vaste éventail de systèmes d'approvisionnement dans les secteurs tant public que privé.

Comme mon temps de parole est limité, je vais résumer et paraphraser certaines observations contenues dans les documents que j'ai remis au greffier. Je peux heureusement m'appuyer sur le mémoire de M. Gamble qui est tout simplement remarquable.

J'aimerais toutefois soulever d'autres points.

L'impression générale de notre entreprise concernant le système de marchés publics fédéraux est qu'il est extrêmement bien intentionné. Il vise à appliquer de solides principes d'équité, d'ouverture et de transparence. Malheureusement, en raison de problèmes internes, ce système produit souvent des résultats médiocres et, trop souvent, aucun résultat.

Les changements apportés ces dernières années ont souvent été contre-productifs, notamment pour les petites et moyennes entreprises innovantes. Ils ont fait grimper les coûts d'exploitation, allongé la durée des projets et considérablement accru les incertitudes quant aux projets.

L'expertise gouvernementale en matière d'approvisionnement est trop mince. Nous l'avons remarqué dans les déclarations de divers responsables et notre propre expérience le confirme. J'aimerais vous en donner des exemples.

Le gouvernement sollicite de plus en plus les commentaires de l'industrie par le biais de demandes de renseignements, de consultations et d'ébauches de demandes de propositions. L'intention est tout à fait louable. Il veut s'assurer que la version finale de ses demandes de propositions sera de la plus haute qualité. En tant que PME, nous pensons toutefois que cela revient à de la consultation gratuite. C'est une perte de temps et d'argent. Nous n'avons pas les moyens d'envoyer des gens à l'autre bout du pays assister à des séances de consultation. Ce processus fausse le résultat en faveur des grandes entreprises qui disposent de lobbyistes ayant les moyens d'y assister. Cela ne fait qu'ajouter à la complexité du système d'approvisionnement. Nous pensons qu'il s'agit là d'un exercice inutile, autant pour nous que pour le gouvernement.

Conscient de l'existence de certains problèmes, le gouvernement a de plus en plus recours aux offres à commandes et aux arrangements en matière d'approvisionnement. C'est une façon de simplifier les choses, mais ces mécanismes ne sont pas toujours bien gérés.

Certains ministères fédéraux ont tendance à se tourner vers ProServices, initialement un mécanisme de TI, aujourd'hui utilisé à d'autres fins. En tant qu'ingénieur, il est intéressant de voir que dans ce mécanisme, tous les types d'ingénierie sont regroupés dans la seule catégorie « ingénieur », tandis qu'il existe une autre catégorie pour les « techniciens en badges, en insignes et cérémoniaux ». Je ne suis pas certain que leur contribution à l'économie canadienne soit comparable.

Je comprends néanmoins l'importance des insignes.

En réalité, lorsque des ministères utilisent ce mécanisme, ils créent un nouveau processus de demande de proposition sous-jacent. Nous pensons qu'ils font fausse route.

Nous avons récemment été invités à soumissionner pour un projet qui avait déjà fait l'objet de deux appels d'offres qui n'avaient donné aucun résultat parce que les exigences demandées n'existent simplement pas dans l'industrie canadienne. Nous aurions pu faire le travail, sauf qu'on nous a demandé de proposer un expert qui possédait un diplôme canadien. Nous avons beaucoup d'ingénieurs professionnels et d'autres spécialistes diplômés, mais aucun de ceux qui faisaient l'affaire n'était passé par une université canadienne. Nous ne comprenons pas la pertinence de cette exigence.

Je n'aborderai pas la question de la plus basse soumission, puisqu'elle a déjà été discutée en long et en large.

Ce qui est encore pire, ce sont les bas tarifs souvent pratiqués dans ces arrangements en matière d'approvisionnement. Si le gouvernement est vraiment intéressé à trouver un ingénieur qui facturera le

tarif horaire le plus bas, tant pis pour lui: il ne trouvera probablement pas les ingénieurs qu'il cherche. Ce mécanisme est bien pire qu'une basse soumission pour un ensemble de services.

● (1130)

Il n'est pas facile pour les PME de gérer les aspects d'ingénierie sociale figurant dans les gros contrats — retombées industrielles et techniques pour la région et propositions de valeur. Nous pouvons offrir un contenu entièrement canadien parce que notre entreprise est 100 % canadienne, mais lorsqu'il s'agit de propositions de valeur, c'est difficile. Les termes sont difficiles à comprendre. Des spécialistes sont prêts à offrir leurs conseils à cet égard, mais ils demandent le prix fort. De plus, ils ne s'entendent pas toujours sur les exigences, le gouvernement non plus d'ailleurs. Il y a aussi le problème des échéanciers qui sont souvent déphasés par rapport aux marchés. La mise sur pied d'un projet de R-D en consortium avec des universités canadiennes et d'autres entreprises nécessite l'approbation du CRSNG et le recours à d'autres mécanismes. Il est tout simplement impossible de proposer des échéanciers qui correspondent aux leurs.

Avant de vous faire quelques recommandations, que nous vous proposons à titre de suggestions seulement, je me suis penché sur certaines des idées lancées par des témoins précédents, notamment sur les marchés réservés. Nous avons une certaine expérience en matière de marchés réservés aux petites entreprises, aux Autochtones et aux femmes, une pratique en cours dans certains pays. Si vous voulez emprunter ce chemin, nous vous conseillons de faire preuve d'une grande prudence. Nous avons constaté — notamment aux États-Unis — que les entreprises privilégiées commencent à contrôler l'accès aux marchés. Au lieu de produire un effet de ruissellement, ces marchés ne font qu'augmenter le coût de la prestation des services.

Nous sommes une organisation matricielle. Actuellement, c'est une femme qui assure la gestion de notre plus gros projet. Récemment, une ingénieure de mon bureau d'Ottawa a été désignée parmi les ingénieurs les plus remarquables de l'Ontario par Professional Engineers Ontario. Je ne vois pas quel serait l'avantage pour elles si le gouvernement attribuait ses marchés à des entreprises dirigées par des femmes au lieu de nous les attribuer à nous.

Nous avons décidé de faire des recommandations pour des choses qui, à notre avis, pourraient être améliorées. Nous vous les offrons dans le cadre d'un menu que nous vous incitons à examiner; il va sans dire qu'elles ne sont pas incompatibles avec les excellentes recommandations que vous a faites John Gamble un peu plus tôt. À notre avis, il n'existe pas de solution universelle en matière de marchés; la solution varie selon qu'il s'agit de services d'impression, de biens immobiliers ou de services d'ingénierie. Il faut donc faire un examen judicieux de ces recommandations.

Nous vous les présentons dans un ordre aléatoire. Depuis mon arrivée au Canada, en 1981, j'ai constaté que votre seuil d'attribution de marchés à fournisseur unique était de 25 000 \$. En fait, ce seuil a baissé depuis, puisqu'il inclut maintenant la taxe. Cela ne fait qu'alourdir le processus de passation des marchés. Je constate que l'octroi de contrats à un fournisseur unique n'est pas un processus populaire, mais certaines des méthodes que vous utilisez créent quand même un contrat à fournisseur unique. Elles créent des monopoles. Prenons l'exemple de la Défense nationale qui octroie des contrats échelonnés sur 10, 15 ou 20 ans à des entités individuelles, qui deviennent des fournisseurs uniques; avec tout le respect que je dois à ces fournisseurs, la tentation doit être plus forte de facturer les prix du marché. Nous pensons que vous devriez réfléchir à ce qu'il est possible de faire dans le cadre des règles actuelles en matière de passation de marchés et réduire le nombre de contrats que vous octroyez, tout en évitant de favoriser des fournisseurs uniques.

Nous aimerons notamment que vous fassiez état de votre budget. Dans le milieu des experts-conseils, les solutions peuvent varier entre 10 000 \$, 100 000 \$ et un million de dollars. De grâce, dites-nous ce que vous voulez.

Vous devez également faire preuve de réalisme dans les prix.

Pour réduire le fardeau imposé à l'industrie, il faudrait limiter le nombre de pages des propositions. Cela se fait déjà aux États-Unis et ailleurs dans le monde. Nous avons soumissionné pour la conception du brise-glace polaire. La préparation de notre proposition pour le brise-glace polaire a exigé plus de temps que le travail de conception et de fabrication, ce qui intéresse le gouvernement américain.

Regardez notre rendement antérieur. Évaluez-le. Nous en serions ravis.

Un dernier point avant de terminer, l'innovation. Il y a 15 ou 20 ans, le gouvernement encourageait l'innovation dans le cadre de son programme de propositions spontanées. Le programme canadien d'innovation est un bon substitut, mais il est incomplet. Il ne couvre que la construction au Canada, ce qui ne représente qu'une petite fraction de notre économie.

Nous aimerions vous proposer d'autres solutions. Je le ferai en répondant à vos questions.

Je vous remercie.

● (1135)

Le président: Merci beaucoup à tous nos témoins.

Chers collègues, j'aimerais soulever un point mineur concernant nos travaux. Nous suspendrons notre séance vers 12 h 45. Nous aurons une quinzaine de minutes pour discuter des travaux du Comité, notamment du calendrier à venir et des sujets que nous aborderons à nos prochaines réunions.

Cela étant dit, nous allons maintenant reprendre notre cycle normal d'interventions de sept minutes, en commençant par vous, monsieur Jowhari.

M. Majid Jowhari (Richmond Hill, Lib.): Bienvenue à nos témoins et merci pour vos intéressants témoignages.

Je commence par vous, monsieur Kendrick. Vous avez dit que l'expertise du gouvernement en matière de marchés diminuait. J'aimerais revenir là-dessus pour essayer de comprendre ce que vous entendez exactement par l'expertise du gouvernement en matière de marchés, et dans quel domaine.

M. Andrew Kendrick: Prenons l'exemple de la Défense nationale. Ce ministère a un ambitieux programme d'approvisionne-

ment en ce moment et, comme cela fait longtemps qu'il n'a pas octroyé de gros contrats, il manque de personnel pour s'occuper de cela. C'est le MDN lui-même qui l'a dit; SPAC aussi. Le ministère doit rajeunir son expertise, et c'est une tâche délicate. Il y a 20 ou 30 ans, la plupart des responsables des marchés gouvernementaux provenaient de l'industrie. Ces fonctionnaires avaient été recrutés dans l'industrie à diverses étapes de leur carrière. Ils savaient comment fonctionnait l'industrie. Il semble que ce soit devenu plus difficile. En ce moment, nous constatons qu'il y a un grand nombre de nouveaux fonctionnaires peu expérimentés qui ne comprennent pas comment fonctionne l'industrie; ils essaient de prendre des décisions, mais ils manquent d'expérience. Nous en voyons les conséquences dans la qualité plutôt médiocre de certains documents diffusés en matière d'approvisionnement.

M. Majid Jowhari: Vous avez également dit que les demandes de propositions ne cessent de s'allonger et vous proposez d'en limiter le nombre de pages. Pouvez-vous nous glisser un mot à ce sujet?

● (1140)

M. Andrew Kendrick: C'est quelque chose qui se fait ailleurs dans le monde. J'ai mentionné les États-Unis, l'Australie, l'Afrique du Sud où nous avons récemment présenté des propositions. On nous demande de limiter notre proposition technique à 20 pages. C'est rare de voir ça au Canada. Je le répète, notre proposition pour le brise-glace polaire, qui a été retenue, faisait 500 pages en tout. Produire un document de cette taille exige énormément de travail.

Nous sommes d'avis que si vous ne pouvez exposer vos intentions dans un document relativement succinct, vous ne méritez probablement pas le contrat.

M. Majid Jowhari: Ce serait probablement une bonne chose. Si les compétences sont là, il est possible d'énoncer clairement et succinctement les besoins. Je suis bien d'accord.

Je m'adresse maintenant à MM. Ralph et Montuoro. Vous avez dit que Services partagés Canada est en train de créer un oligopole. Je suis heureux d'avoir réussi à prononcer ce mot. Je voudrais bien comprendre la situation. À votre avis, pourquoi Services partagés Canada voudrait-il passer de 12 à 3 fournisseurs?

M. Hugh Ralph: À mon avis, Services partagés Canada amorce ce processus en vue d'une centralisation, qui se traduira par des gains d'efficacité sur le plan des coûts pour l'ensemble des appareils achetés par le gouvernement fédéral. D'après notre expérience, il y aurait quelques truismes à rappeler, dont celui qui veut que là où il y a du mystère, il y a une marge. Ce vers quoi Service partagés s'oriente, c'est ce qu'on appelle dans l'industrie un « service de gestion d'impression ». L'approvisionnement concerne donc non seulement le matériel, mais aussi divers éléments de services professionnels qui, dans ce processus, ne sont pas compris dans les offres, ni soumis à concurrence, mais qui seront néanmoins inclus dans le contrat attribué. D'où mon commentaire sur le mystère et la marge qu'il permet.

Je travaille dans l'industrie depuis plus de 30 ans, principalement au Canada, mais aussi au Royaume-Uni et aux États-Unis. D'une certaine façon, cette structure permettra aux trois fournisseurs retenus, s'il y en a autant, de se montrer plus souples sur les prix, de s'assurer une marge grâce au volet des services professionnels et de ne plus avoir à se livrer à une concurrence aussi agressive sur le prix du matériel. L'objectif visé — et je suis sûr qu'on le dira — est « de nous permettre de contrôler, de centraliser et de réduire les coûts pour le gouvernement ». Cependant, d'après notre expérience, bien que cela puisse fonctionner dans le contexte du secteur privé — les grandes entreprises mondiales dotées de moyens de contrôle et de commande peuvent le faire —, dans une structure décisionnelle décentralisée comme celle de vos ministères et organismes, les difficultés sont nombreuses et le succès plus que douteux.

M. Majid Jowhari: Monsieur Montuoro, auriez-vous quelque chose à ajouter?

M. Dave Montuoro: Nous avons posé ces questions pendant les séances d'engagement de l'industrie. La réponse semble toujours être qu'il sera plus facile à gérer, puisque « nous n'aurons qu'à vérifier l'équipement de trois sociétés plutôt que celui de 12 sociétés ». Au fond, il s'agit, pour les gestionnaires de cette forme d'approvisionnement, de se faciliter la vie.

Nous avons répondu que, déjà maintenant, vous n'aviez pas vraiment à gérer cet approvisionnement. En effet, selon le processus actuel, nous passons par un tiers, appelé NSTL, qui procède à l'approbation de l'équipement, pour laquelle nous payons d'ailleurs. Auparavant, lorsque Travaux publics gérait cette offre à commandes, c'est ainsi que les choses se faisaient. On ne voit pas vraiment pourquoi il faudrait délaissier cette pratique...

M. Majid Jowhari: Je voudrais que M. Gamble nous parle de la sélection fondée sur les qualifications. Vous avez dit, en gros, qu'il fallait mettre le prix au dernier rang. Tout d'abord, il faut s'assurer que la sélection est fondée sur les qualifications et permettre la participation des petites entreprises, puis introduire le concept d'innovation et, en dernier lieu, considérer les prix.

Pouvez-vous me dire quels pays ou gouvernements ont adopté une telle approche et avec quels résultats? Quels obstacles voyez-vous? Je veux vous donner l'occasion de parler de certaines des pratiques exemplaires.

M. John Gamble: C'est contre-intuitif. Les États-Unis le font depuis 40 ans. Vous trouverez sur la clé USB que j'ai remise au greffier une étude approfondie qu'ils ont faite. J'ai remis le document InfraGuide lui-même. La Ville de Calgary le fait depuis plusieurs décennies et avec beaucoup de succès. Voilà un très bon exemple, et vous pourriez envisager d'inviter Jennifer Enns pour en apprendre davantage à ce sujet. Ce système, qui a très bien fonctionné aux États-Unis, permet de réduire considérablement les dépassements de coût et les retards de réalisation des projets de construction, pour peu que les travaux d'ingénierie et d'architecture aient été bien faits.

• (1145)

M. Majid Jowhari: J'espérais établir un lien avec les compétences.

Le président: Monsieur McCauley, la parole est à vous.

M. Kelly McCauley (Edmonton-Ouest, PCC): Messieurs, je vous remercie de vos témoignages.

Monsieur Gamble, nous avons entendu parler à maintes reprises de la lourdeur de notre processus de demande de propositions. L'épisode que je préfère est celui de la demande portant sur l'aéronef de recherche et sauvetage à voilure fixe. Je crois qu'elle faisait

38 000 pages, mais on oubliait quand même de mentionner que le gouvernement était disposé à dépenser un milliard de dollars en sus de ce que couvrirait la DP.

En quoi est-ce différent de traiter avec les entreprises du secteur privé et le gouvernement avec ses demandes de propositions? Parlez-moi de quelques pratiques exemplaires. Est-ce que vous élagueriez simplement certains éléments de la DP du gouvernement? Nous avons entendu parler de questions comme la responsabilité illimitée. Nous avons entendu parler de la nécessité d'intégrer une structure sociale. Donnez-moi simplement vos idées sur ce qu'il nous faudrait élaguer du côté du gouvernement.

M. John Gamble: Pour être tout à fait juste à l'endroit du gouvernement, il faut dire que les clients du secteur privé sont parmi les meilleurs et les pires. Le gouvernement est en quelque sorte prévisible; c'est un peu le diable que vous connaissez. Je pense que les demandes de propositions présupposent souvent un résultat défini. À la façon dont elles sont structurées, on voit qu'il s'agit de trouver des professionnels pour produire les dessins en vue de la production, plutôt que pour proposer d'autres solutions.

La sélection basée sur les qualifications, c'est comme embaucher une personne et espérer qu'elle se permette de déroger aux règles. Ce que vous voulez, c'est quelqu'un qui adhère à votre vision. Je crois que c'est Bill Gates qui a dit qu'il n'avait pas embauché des gens intelligents pour leur dire quoi faire, mais plutôt pour qu'ils lui disent quoi faire.

Ce qu'ils ont découvert aux États-Unis et à Londres, où ils ont fait la même chose, c'est que le temps d'approvisionnement coûtait moins et que les quartiers se sont développés plus rapidement. Demandez-leur ce qu'ils peuvent faire pour vous, comment ils peuvent faire pour mener le projet à terme. Une fois choisi votre consultant, vous pouvez vous rencontrer et définir ensemble les détails du projet, avec les honoraires correspondants. Si je me fie à notre expérience de 40 ans aux États-Unis, cela semble fonctionner très bien.

M. Kelly McCauley: Toutes choses étant égales, combien plus chers sont les projets gouvernementaux par rapport à ceux du secteur privé?

M. John Gamble: C'est difficile à dire. Certains clients privés sont absolument épouvantables; ils se livrent même à des enchères inversées. D'autres ont recours à des fournisseurs uniques parce qu'ils peuvent se le permettre. D'autres diront que vous avez fait un excellent travail sur le dernier contrat et que, tant que vos prix ne dépasseront pas leur budget, ils continueront de faire appel à vous. Il est difficile de répondre à votre question parce qu'il n'y a pas d'uniformité dans le secteur privé.

M. Kelly McCauley: Pourriez-vous nous donner quelques exemples de leçons que nous pourrions tirer de certains des bons clients dans le secteur privé?

M. John Gamble: Vous devriez imiter ceux qui font une sélection fondée sur les compétences.

M. Kelly McCauley: D'accord, mais vous en avez déjà parlé.

M. John Gamble: Il peut y avoir des circonstances exceptionnelles. Nous n'excluons même pas le recours à un fournisseur unique s'il y a une raison impérieuse d'ordre public ou de sécurité. Le processus d'approvisionnement peut être très coûteux. Je pense que si l'on devait formuler une critique concernant les marchés publics, ce serait qu'ils coûtent si cher. Ce qui exaspère les promoteurs, c'est le fait que, s'ils rédigent un document de 500 pages, environ 450 de ces pages sont les mêmes d'un promoteur à l'autre. Cela est très coûteux. Il faut aller droit au but.

M. Kelly McCauley: C'est ce que nous avons entendu à maintes reprises: c'est cher, c'est difficile et cela ne donne pas nécessairement de bons résultats.

M. John Gamble: Exactement. Il faut en venir à ce qui permet aux promoteurs de se distinguer les uns des autres. Donnez-leur la possibilité de dire ce qu'ils feraient différemment, ce qu'ils feraient pour ajouter de la valeur au projet ou à la politique.

M. Kelly McCauley: Monsieur Kendrick, merci de votre information. Je suis allé voir les chantiers Robert Allan il y a quelque temps. La prochaine fois que je serai à Vancouver, ce seront vos installations que je visiterai. Vous avez fait une observation très pertinente sur les bonnes intentions, mais nous savons quel chemin est pavé de bonnes intentions.

Pourriez-vous nous faire part de vos impressions? Vous traitez avec le secteur privé et vous construisez des traversiers avec d'autres gouvernements. Que faisons-nous mal? Que font-ils mieux que nous? Pourriez-vous nous donner un aperçu rapide de ce à quoi, à votre avis, nous devrions nous attaquer?

M. Andrew Kendrick: Il est certain que les clients du secteur privé avec lesquels nous aimons le plus travailler sont ceux qui font appel à nous tôt dans le processus, comme le disait M. Gamble, et qui nous traitent comme faisant partie d'une équipe de projet intégrée. Je n'aime pas beaucoup cette terminologie, mais elle est parfois utile.

Ne dictez pas la solution. Dites-nous ce que vous voulez accomplir et nous travaillerons avec vous pour y parvenir. Notre travail avec Seaspan Ferries en est un bon exemple. Au début, Seaspan Ferries ne savaient pas très bien s'ils voulaient un nouveau navire pour desservir l'île de Vancouver ou s'ils voulaient utiliser des remorqueurs et des chalands ou quoi encore. Nous avons donc procédé, en quelque sorte, à un concours de beauté. Nous les avons convaincus que nous étions les personnes à qui ils devaient parler, puis nous avons travaillé ensemble et obtenu un résultat très réussi, je crois. Les deux premiers navires ont été construits. Une deuxième série est sur le point d'être donnée à contrat. Ce sont des navires extrêmement innovants. Ils fonctionnent au GNL avec une batterie hybride de secours.

• (1150)

M. Kelly McCauley: Si nous pouvions revenir un peu en arrière, qui, à part vous, a présenté une offre?

M. Andrew Kendrick: Mon vieil ami et le vôtre, Robert Allan.

M. Kelly McCauley: D'accord. Expliquez-nous rapidement le processus d'approvisionnement, puisqu'ils ont pu faire appel à vous très rapidement, alors que pour nous, le gouvernement, cela prendrait probablement 15 ans.

M. Andrew Kendrick: Ils nous ont demandé des idées. Le coût n'était pas un facteur. Il s'agissait — et c'était là notre problème — de déterminer comment procéder? Nous leur avons donné une série d'idées et ils ont choisi parmi les offres. Trois ou quatre promoteurs, je crois, ont présenté une proposition et l'affaire était lancée.

Le gouvernement n'est pas à l'aise avec cette façon de procéder, et cela s'explique en partie par une pénurie de compétences. Nous revenons au point précédent. Si, pour l'approvisionnement, vos gens ne sont pas vraiment sûrs de ce qu'ils font, ils auront tendance à s'en tenir à cocher des cases. Est-ce qu'un tel a 10 ans d'expérience dans le domaine? Cochez. A-t-il un diplôme universitaire? Cochez. A-t-il fait exactement la même chose auparavant? Cela ne favorise pas l'innovation.

M. Kelly McCauley: L'un des problèmes qui nous a été souvent signalé, c'est l'importance accordée à l'expérience, qui fait qu'un jeune des plus brillants est exclu d'un contrat, faute d'avoir fait le travail 15 fois auparavant.

M. Andrew Kendrick: J'ai dit à un type de Travaux publics il y a quelques années qu'ils auraient rejeté Alexandre le Grand comme général ou Mozart comme compositeur. Ils n'avaient pas les années d'expérience voulues.

M. Kelly McCauley: Quelle part du problème découle de cette attitude et quelle part réside dans notre aversion générale pour le risque? Si je regarde Seaspan, un mauvais concept, comme un truc du genre Fast Cat, pourrait couler toute l'entreprise, mais elle semble néanmoins tout à fait disposée à se hasarder dans ce processus, alors que le gouvernement ne va pas couler et nous demeurons pourtant massivement réfractaires au risque.

Le président: Je vous prie de répondre très brièvement, monsieur Kendrick.

M. Andrew Kendrick: Je ne comprends pas pourquoi et j'aimerais que cela puisse changer. Ce sur quoi le gouvernement doit vraiment travailler, c'est de déterminer où devrait se situer le risque. Les risques ne devraient pas être assumés en totalité par l'entrepreneur. Le gouvernement devrait en assumer une partie. C'est un principe clé.

Le président: Monsieur Masse, vous avez la parole pour sept minutes.

M. Brian Masse (Windsor-Ouest, NPD): Merci, messieurs, d'être ici aujourd'hui.

Monsieur Kendrick, je vais poursuivre la discussion sur la capacité des ressources humaines et la pénurie de compétences. Ce phénomène s'est-il accentué au cours des cinq dernières années ou des deux dernières? Qu'est-ce qui s'est produit du côté des fonctionnaires, qui, auparavant, avaient une certaine expérience tant dans le secteur privé que dans le secteur public et pouvaient ainsi faciliter les projets et les faire passer, pour ainsi dire, des bureaux à l'atelier? Qu'est-ce qui se passe là-bas?

M. Andrew Kendrick: Je ne peux pas vraiment parler de tout ce qui se passe au sein du gouvernement, mais il y a eu une transition démographique. Beaucoup de fonctionnaires d'expérience, plus âgés, sont partis à la retraite. D'autres, possédant les compétences voulues, ont été promus, ce qui a malheureusement eu pour effet de laisser à des gens sans grande expérience la responsabilité de préparer et de lancer les DP. La grande différence entre la façon dont le gouvernement perçoit les choses et celle qui a cours dans l'industrie, c'est que, pour nous, répondre aux demandes de propositions est ce que nous faisons de plus important. Si nous ne décrochons pas de contrats, c'est que nous ne serons plus longtemps en affaires. La tâche de préparer les propositions en réponse aux DP est donc confiée à des personnes très expérimentées. De l'autre côté de la table se trouvent les jeunes de 20 ou 30 ans et l'assurance de la qualité adéquate des documents qui sont publiés laisse à désirer. Certains de ces documents sont vraiment minables.

Il faut que le gouvernement améliore ses processus, mais, à cause du manque de compétences à l'interne, cette nécessité tend à être reléguée au dernier rang des priorités. Dans la pratique gouvernementale, l'essentiel consiste à lancer la demande de propositions parce que tel ministère veut que quelque chose soit fait. Le gouvernement n'est pas une organisation apprenante. Il n'est pas une organisation qui pratique l'amélioration continue.

Nous sommes tous tenus d'avoir la certification ISO 9000. À notre avis, il n'y a pas d'équivalent au gouvernement.

M. Brian Masse: Monsieur Ralph, monsieur Montuoro, à votre avis, quels genres d'interventions existe-t-il pour amener les PME à décider éventuellement de soumissionner pour un contrat ou même à y songer? Le chèque garanti est l'un des avantages d'un contrat gouvernemental, ainsi que de tout autre marché public d'approvisionnement. Cela devrait en être l'une des composantes.

Je viens de l'industrie automobile, plus précisément du secteur de l'outillage et de la fabrication de moules. Dans l'industrie automobile, les fournisseurs des deuxième et troisième niveaux doivent assumer une dette sur les contrats qu'ils obtiennent auprès des grands constructeurs automobiles. Les délais de paiement sont de six mois à un an, et les fournisseurs finissent par supporter des coûts d'emprunt du fait de ce modèle de concurrence inefficace. Je fais mention de cette situation, mais l'un des avantages qu'ils retirent des marchés publics, c'est un paiement stable, fixe et prévisible.

À vos yeux, que se passe-t-il en ce qui concerne les fonctionnaires fédéraux et les efforts pour faciliter une concurrence loyale afin de faire entrer les PME dans le jeu?

• (1155)

M. Dave Montuoro: L'un des points sur lequel j'insiste, c'est que le système actuel fonctionne bien. Le gouvernement y trouve son compte, tout autant que les fabricants et les petites et moyennes entreprises. Pour le concessionnaire ou la petite entreprise, la relation d'affaires avec le gouvernement constitue avant tout une validation. C'est une source de revenus garantie qui leur permet d'exploiter leur entreprise; il s'agit donc pour eux d'un soutien de base qui leur ouvre la voie de la compétitivité et de la rentabilité dans d'autres secteurs commerciaux de leur région.

C'est un peu ce à quoi nous avons fait allusion. Nous affirmons que le système actuel fonctionne bien et qu'il soutient les PME partout au pays. Le nouveau système d'approvisionnement ne ferait pas cela. Il empêcherait toutes ces PME de faire affaires avec des ministères fédéraux.

M. Brian Masse: Le point que je veux faire valoir, c'est qu'il s'agit d'une source stable de revenus d'exploitation qui leur donne la possibilité de travailler à d'autres projets et qu'ils ne retirent peut-être pas les mêmes avantages de leurs contrats avec le secteur privé.

Mais qu'en est-il des mesures de soutien qui leur permettraient de prendre de l'expansion ou de tenter de diversifier leur offre d'approvisionnement? Est-ce que c'est quelque chose qui vous inquiète dans cette transition? Qu'est-ce qui a été offert à ces organisations et à ces entreprises actuellement contractantes qui atténuerait les problèmes que vous prévoyez? Y a-t-il eu des contacts? Y a-t-il eu des appuis dans le cadre du nouveau processus afin de combler cet écart et d'assurer une certaine équité?

M. Hugh Ralph: Le processus de Services partagés actuellement en préparation comporte des exigences de taille et d'échelle telles que nous, chez Sharp Canada, en tant que FEO, ne serons pas autorisés à soumissionner. Tous nos partenaires concessionnaires seront désor-

mais automatiquement exclus une fois que le nouveau système sera établi pour la période de six à huit ans que j'ai mentionnée.

Par exemple, il y a quatre ou cinq critères obligatoires de réussite ou d'échec qui étaient uniquement fondés sur la taille et l'échelle de l'entreprise au Canada en tant que FEO. Je pense qu'il y a actuellement 12 fournisseurs du gouvernement fédéral, mais que seulement sept d'entre eux soumissionnent. Cinq d'entre eux ont été éliminés, malgré consultation, longue et exhaustive, de l'industrie menée par Services partagés. Je leur en suis reconnaissant, mais ils ont fait fi de nos voix. La consultation est une chose, mais l'écoute en est une autre. Des gens comme moi ont écrit des mémoires faisant valoir que c'est ce à quoi pourrait aboutir l'approche de « grandir c'est bien, mais améliorer c'est génial ».

M. Brian Masse: Sur la Colline, je pense qu'il y a un manque de compréhension du public et des institutions quant à la taille, au changement et au virage radical pris par Services partagés. Cela a même eu une incidence sur notre dernier recensement au chapitre de l'approvisionnement, de la sécurité et de la protection des données et de l'utilisation des données pour les enquêtes statistiques sur le marché.

Le président: Malheureusement, je dois vous interrompre ici.

Monsieur Peterson, vous avez la parole.

M. Kyle Peterson (Newmarket—Aurora, Lib.): Je vous remercie monsieur le président, ainsi que tous ceux qui sont présents ici aujourd'hui. Nous avons un échantillon bien représentatif de l'industrie ici aujourd'hui, et il est bon d'entendre les différents points de vue.

Je m'adresserai d'abord à Hugh et à Dave pour les inviter à parler de la situation dans laquelle ils se trouvent. Ai-je raison de comprendre que le statu quo est tout à fait satisfaisant? Est-ce ainsi que nous aimerions voir les choses ou y a-t-il des améliorations qui pourraient contribuer à atteindre les résultats qui n'ont pas été proposées par Services partagés?

• (1200)

M. Hugh Ralph: Selon mes vastes connaissances et mon expérience de l'industrie, si le gouvernement fédéral veut aller dans le sens des services de gestion de l'impression et les mettre en œuvre, je n'en suis pas convaincu. En fait, je m'oppose fermement au fait que les services de gestion de l'impression devraient provenir uniquement de trois promoteurs. À l'étape de la consultation, plusieurs mémoires indiquaient que d'après les fournisseurs et nos clients, les ministères, les entreprises individuelles possèdent une expertise régionale. Par exemple, Modern dessert les frégates qui viennent dans le port de St. John's. Elle assure l'entretien des photocopieurs afin de permettre aux frégates de repartir en patrouille. Ce processus d'approvisionnement ne tient absolument pas compte de cette expertise locale.

M. Kyle Peterson: D'accord.

Allez-y, Dave.

M. Dave Montuoro: L'un des points que je vais faire valoir est précisément ce à quoi M. Kendrick a fait allusion au sujet de vos acquisitions, les cases à cocher. Ces cases ne vous donnent pas vraiment ce que vous recherchez dans votre résultat final. Le fait qu'une entreprise compte 60 000 appareils installés d'un bout à l'autre du Canada ne veut pas dire qu'elle peut offrir un meilleur service au gouvernement. Hugh a mentionné que des entreprises ne pouvaient même pas soumissionner dans le cadre de cette invitation à se qualifier, ou IQ. Seulement deux entreprises ont pu présenter des soumissions seules. Les autres ont été obligées de soumissionner dans le cadre d'un partenariat ou d'une coentreprise. En réalité, nous avons soumissionné dans le cadre d'un partenariat avec un concurrent, ce qui, du point de vue des affaires, est illogique pour nous.

M. Kyle Peterson: Oui. Je le comprends. Je vous remercie de l'information.

J'aimerais me tourner vers Brookfield. J'ai lu avec plaisir votre mémoire et j'ai été heureux d'entendre votre exposé. Vous faites beaucoup de bonnes choses en incluant les PME dans la chaîne d'approvisionnement de votre entreprise. Pouvez-vous donner des précisions? Est-ce de haut en bas? Comment êtes-vous arrivés là où vous êtes? Est-ce parce que c'est la bonne chose à faire ou parce que c'est une bonne affaire, ou est-ce une combinaison des deux? Comment mettez-vous en œuvre les grandes choses que vous faites?

M. Gordon Hicks: Premièrement, nous étions au départ une petite entreprise. Il y a 21 ans, lorsque je me suis joint à l'organisation, nous étions 85. Nous avons bâti notre entreprise. Nous sommes maintenant un joueur sur la scène mondiale. C'est le gouvernement canadien qui nous a accordé notre premier contrat, qui nous a permis de nous établir solidement, puis de prendre de l'expansion et d'acquérir les compétences pour croître et faire concurrence à l'échelle mondiale. Notre équipe compte actuellement quelque 7 500 personnes réparties dans 12 pays, quoique nous restons très présents ici, au Canada, et que nous créons des emplois au Canada simplement parce que nos centres d'activités sont ici et que nos centres d'expertise restent ici. De ce point de vue, c'est très emballant.

Cela dit, une fois que vous êtes passé par là, vous commencez à comprendre ce qu'il faut pour pouvoir appuyer les petites entreprises et leur permettre de connaître du succès. Ce que nous essayons de faire avec nos contrats, c'est de nous assurer d'en avoir à l'échelle régionale. Lorsque nous laissons ces contrats à l'échelle régionale, nous les regroupons en portefeuilles, ce qui signifie qu'il y a suffisamment de travail pour qu'une entreprise locale soit attrayante. Certaines des conditions que nous devons imposer aux entrepreneurs et aux experts-conseils pour respecter les exigences du gouvernement fédéral sont relativement onéreuses. À elles seules, les exigences en matière de sécurité sont passablement importantes. Nous avons travaillé très fort pour trouver le juste équilibre entre la meilleure valeur pour le Canada et une quantité appréciable de travail pour le promoteur local.

Ensuite, il y a la visibilité. Nous avons des équipes d'approvisionnement régionales qui comprennent les nuances des régions locales. Nous pouvons aller rencontrer les différentes associations et les encourager à participer à certaines des activités qui se déroulent dans le cadre de notre travail avec le gouvernement fédéral, mais aussi dans d'autres secteurs de nos activités.

Je pense que ce sont là les deux principaux points.

Nous avons beaucoup parlé des activités de consultation professionnelle. John, de l'ACEC, et certainement M. Kendrick et

moi vous dirions que cela interpelle. Pour les ingénieurs-conseils, la participation aux demandes de propositions est extrêmement coûteuse et c'est ce qui explique que nous ayons des DOC — des demandes d'offres à commandes. L'automne dernier, nous avons lancé une offre à commandes et 200 organisations ont demandé d'y participer et de travailler avec nous. Nous en avons choisi 40 au pays, dans 12 régions de travail différentes. De ces 40, plus de 50 % sont des petites et moyennes entreprises. Nous pensons donc que le processus fonctionne.

Nous procédons ensuite à une rotation dans le cas des projets de moins de 1 million de dollars. Pour être justes et équitables dans la répartition du travail, nous effectuons une rotation dans les régions géographiques en question, en fonction de cette DOC, des trois ou quatre ingénieurs-conseils qui ont été présélectionnés. Cela reposait sur les qualifications — 90 % des critères de sélection des promoteurs reposaient sur les qualifications; 10 % concernaient le prix. Nous apprenons sans cesse, mais nous pensons que nous faisons bien certaines choses et nous allons continuer à les faire.

Ensuite, bien sûr, nous avons des activités de sensibilisation auprès des différentes associations, parce que nous essayons sans cesse d'ouvrir nos esprits à de nouvelles idées et d'écouter les commentaires de nos éléments constitutifs de façon à pouvoir améliorer encore plus nos échanges avec nos collègues et être en mesure d'offrir le meilleur rapport qualité-prix au Canada au bout du compte.

• (1205)

M. Kyle Peterson: Merci de ces précisions.

Le président: Nous passons maintenant à des tours de cinq minutes.

Monsieur Kelly.

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

Monsieur Kendrick, votre discussion au sujet de la limitation du nombre de pages dans le domaine de l'approvisionnement m'a intrigué. Nous avons entendu d'autres témoins avant aujourd'hui... surtout lorsqu'il s'agit d'une petite ou moyenne entreprise qui n'a pas la même capacité de lobbying et qui n'a pas les capacités professionnelles à l'interne nécessaires pour préparer une soumission.

Pourriez-vous donner des précisions? Je pense que vous avez dit que cela se faisait déjà aux États-Unis. Est-il possible, dans le cas d'un projet vaste ou complexe, d'obtenir une demande de propositions vraiment concise?

M. Andrew Kendrick: Je le pense, oui. Dans l'exemple que j'ai donné, le gouvernement américain prévoit acheter trois nouveaux brise-glace lourds. Cinq équipes de l'industrie vont soumissionner. On leur a dit que leur proposition — technique, prix, qualifications — ne doit pas dépasser 200 pages. Ils pensent qu'il s'agit d'un projet d'approvisionnement d'environ 3 milliards de dollars.

Récemment, nous avons remporté un autre contrat pour la Garde côtière américaine pour construire 27 frégates légères. Nous avons la même exigence. Il y avait un nombre limite de pages. Je pense que la limite était de 400 pages en tout. Nous parlons de 27 bâtiments, chacun coûtant à peu près 350 millions de dollars. C'est le plus gros contrat d'approvisionnement de l'histoire de la Garde côtière américaine. On peut le faire. Comme je l'ai dit, d'autres pays avec lesquels nous traitons le font tout le temps.

Mon épouse faisait partie du comité qui octroyait les bourses Fulbright. Dans leur cas, la limite était de deux pages. Ils avaient deux pages pour décrire ce qu'ils allaient faire, ce qui était fort compliqué. J'en ai lu une, elle également, sur la théorie des cordes. C'était tout à fait incroyable. Pendant 10 minutes, j'ai compris la théorie des cordes. J'ai oublié maintenant, mais c'était une proposition très, très impressionnante.

On peut même réduire des concepts assez complexes à leur essence dans une quantité relativement petite de matériel.

M. Pat Kelly: S'agit-il du déficit en expertise? Est-ce là le problème?

M. Andrew Kendrick: En partie, oui. C'est en partie une question d'attitude. Je pense que plus vous avez d'expertise, plus vous pouvez reconnaître rapidement la qualité.

M. Pat Kelly: Je pense que c'est Churchill qui a dit un jour qu'il s'excusait d'avoir rédigé un long discours et que s'il avait eu plus de temps, il en aurait préparé un court. La concision est difficile et elle nécessite une expertise et la capacité d'exprimer quelque chose de complexe en quelques mots.

Étant donné que mon temps est limité, je vais me tourner maintenant vers M. Hicks.

Vous avez mentionné que vous ne réservez pas de marchés d'approvisionnement, ou que vous n'en utilisez pas, pour les petites et moyennes entreprises à des fins de concurrence et vous avez ensuite énuméré très rapidement plusieurs groupes industriels qui représentent divers types de petites entreprises. Assurez-vous un suivi du pourcentage, ou le connaissez-vous, des marchés d'approvisionnement qui aboutissent entre les mains de petites et moyennes entreprises — ou pour n'importe laquelle des catégories d'entreprises que vous avez mentionnées?

• (1210)

M. Gordon Hicks: Oui. Nous faisons un tel suivi. Environ 96 % de nos sous-traitants sont des petites et moyennes entreprises. La réalité est que nous sommes très prudents et nous nous assurons que nos marchés d'approvisionnement sont ouverts, justes, transparents et accessibles. Nous ne voulons pas empêcher une grande organisation d'obtenir du travail pendant que nous essayons d'encourager les petites et moyennes entreprises. Je pense que nous tentons de trouver le bon équilibre en exposant les différentes entreprises au fait qu'il existe des perspectives avec une organisation. En réalité, nous essayons de les éduquer et de les aider à apprendre comment faire des affaires avec notre organisation. Nous disposons d'instruments d'approvisionnement, les soumissions par voie électronique, et d'autres qui rendent cela possible. Telle a été notre approche et elle semble donner de bons résultats.

M. Pat Kelly: Merci.

[Français]

Le président: Monsieur Ayoub, vous disposez de cinq minutes.

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

Comme l'un de mes confrères l'a dit, il est très intéressant d'entendre le point de vue de différentes entreprises et différents consultants. Les services professionnels d'ingénierie sont très différents de la vente directe de matériel. Je le sais grâce à mes expériences passées.

Parfois, il y a des entreprises qui vont faire les deux. Dans le domaine des hautes technologies, c'est nécessaire car on a souvent besoin des deux. La difficulté est d'avoir les connaissances,

l'expertise et la spécialisation en ingénierie pour pouvoir faire le lien entre tout cela.

Par le passé, j'ai travaillé dans le domaine technologique. Les entreprises pour lesquelles j'ai travaillé avaient comme motivation première d'entrer sur le marché et d'éliminer la compétition. Tous les moyens pour accéder aux marchés étaient bons, par exemple en baissant les prix. On a parlé de prêter des employés. Les employés étaient sur les lieux de l'entreprise pour faire le travail et pour proposer des solutions. Au bout du compte, le but était d'être dans la *business* et d'avoir le chéquier, et l'entreprise prospérait grâce à cet argent.

J'ai travaillé dans le monde municipal et je suis maintenant un député fédéral, et je peux vous dire que notre but est de protéger l'argent des citoyens et de faire les meilleurs choix possible. La question est toujours celle du risque partagé.

Si j'ai bien compris, M. Kendrick a dit que, parfois, le risque doit être davantage imputé au gouvernement. Là, il y a une divergence de vues importante quant à la façon de rapprocher tout cela.

Monsieur Kendrick, si vous étiez le ministre responsable des services d'approvisionnement, tiendriez-vous le même discours que vous avez aujourd'hui ou serait-il légèrement différent par rapport à la motivation? Quelle différence feriez-vous?

[Traduction]

M. Andrew Kendrick: Merci. Je m'excuse, mais je répondrai en anglais. Mon français est assez bon pour la compréhension et, heureusement...

M. Ramez Ayoub: Allez-y en anglais. Je n'ai aucun problème.

M. Andrew Kendrick: Nous aimerions parfois être riches et heureux et ne pas avoir à faire concurrence, bien entendu, mais nous reconnaissons que ce n'est pas ainsi que cela fonctionne. J'ai passé suffisamment de temps dans l'ancienne Union soviétique pour voir où l'absence de concurrence et d'orientation du gouvernement aboutit en fin de compte.

Par contre, je pense que ce qu'il vous faut, c'est de faire concurrence dans la mesure où c'est nécessaire. Je m'excuse auprès de tous ceux qui vendent des stylos, mais acheter un stylo, ce n'est pas la même chose qu'acheter des services. C'est une toute petite partie de ce qui est fait. Même dans le cas de ce qui semble être des services relativement simples, peut-être, pour certaines personnes, comme l'achat de services de photocopie, c'est beaucoup plus complexe. C'est vraiment plus complexe. Le milieu dans lequel nous travaillons est complexe. Créer des services est complexe et même si nous semblons couvrir un vaste éventail, bon nombre des éléments que j'entends de Brookfield sont exactement les mêmes que ceux que nous considérerions importants pour l'entreprise.

Ce qui est important pour Brookfield et ce qui est important pour nous, c'est que le travail du gouvernement a été pour nous le tremplin vers le succès en exportation. Soixante-dix pour cent de nos activités sont exportées et c'est en grande partie grâce aux contrats initiaux que nous avons obtenus du gouvernement fédéral. C'était un sceau de qualité, un sceau d'approbation, qui nous suivait partout dans le monde.

Je ne sais pas si je réponds complètement à votre question, mais nous devons rester les maîtres de la situation. La seule façon pour nous d'y parvenir, c'est de faire concurrence à d'autres personnes. Nous devons le faire.

•(1215)

[Français]

M. Ramez Ayoub: L'aide gouvernementale, la compétitivité et l'approche basée sur les demandes de propositions où il faut être le plus compétitif possible sont deux façons d'aider les petites et moyennes entreprises partout au Canada.

Pour que cela se produise, l'aide gouvernementale devrait-elle être importante et la compétitivité encore plus importante?

[Traduction]

M. Andrew Kendrick: C'est l'un des points que j'ai fait valoir...

Le président: Monsieur Kendrick, je vous demanderais d'être extrêmement bref.

M. Andrew Kendrick: Donnez des mécanismes pour les nouveaux venus. En ce moment, il n'y en a pas. Ramenez des choses comme le programme des propositions spontanées. Élargissez le programme Chantiers Canada. Voilà les façons d'encourager de nouvelles idées, l'innovation et des nouveaux venus sur le marché.

Le président: Merci.

Monsieur McCauley.

M. Kelly McCauley: Monsieur Kendrick, je reviens à vous. Vous parliez de l'une de vos demandes de propositions de 200 ou de 400 pages et vous disiez que c'était très court. Qu'est-ce qui nous empêche d'en faire autant?

M. Andrew Kendrick: Rien, mais une partie du problème ici, c'est que je pense que nous avons tous été victimes de ces coches dans des cases. Nous avons été disqualifiés dans une proposition parce que nous n'avons pas repris exactement un tableau qui se trouvait dans la DP.

M. Kelly McCauley: Vous voulez dire une case pour marquer l'attestation?

M. Andrew Kendrick: Non, mais cela aussi se produit.

Pour nous, nous ne devrions pas devoir répéter tout ce que le gouvernement nous donne, mais trop souvent nous le faisons. C'est de là que viennent 300 de ces pages. Oui, nous aurons une réunion de lancement. Oui, nous aurons une réunion mensuelle d'avancement des travaux. Oui, nous aurons une téléconférence hebdomadaire, etc.

Ce que nous aimerions vraiment oser dire, c'est ce que vous avez dit, que tout va bien et que nous devrions nous concentrer sur ce qui est important.

M. Kelly McCauley: Oui, je me dis parfois que si le gouvernement faisait s'écraser un avion dans une montagne, il considérerait que c'est un succès s'il a coché toutes les cases. C'est l'impression que me donne notre système d'approvisionnement.

J'examinais la situation du ministère de la Défense nationale de Grande-Bretagne. Je pense que c'est le même système, par lequel ils choisissent un programme et ils afferment la prestation des services et l'approvisionnement. Êtes-vous au courant de...

M. Andrew Kendrick: C'est la raison pour laquelle j'ai quitté la Grande-Bretagne. Je suis un réfugié politique de Margaret Thatcher.

Des voix: Oh, oh!

Je travaillais auparavant dans ce qui s'appelait à l'époque le Bureau des acquisitions du ministère de la Défense. Donc, oui, je suis au courant de ce dont vous parlez. Je sais ce qu'il en retourne.

Malheureusement, il existe un nombre infini de façons de se tromper. Encore une fois, il faut être très prudent, parce que le

gouvernement est la plus grande entreprise au Canada. Il est la plus grande entreprise en Grande-Bretagne. C'est la plus grande entreprise. Vous ne pouvez pas vous permettre d'affermir tous vos services d'approvisionnement, pas plus que vous pouvez le faire avec votre défense nationale.

M. Kelly McCauley: D'accord.

On dirait que nous pouvons rationaliser notre système sans ajouter de risques ou de problèmes pour les contribuables.

M. Andrew Kendrick: Il y aura toujours des risques pour le contribuable. Si vous prétendez qu'il n'y en a pas, vous vous faites des illusions.

M. Kelly McCauley: Il y a un risque en ce moment avec le programme actuel. Il y aura toujours un risque, nous pouvons le rationaliser en éliminant le travail inutile, ajouté.

M. Andrew Kendrick: C'est ce que j'espère.

M. Kelly McCauley: Travail inutile?

Que pensez-vous de ce que nous faisons dans le cas de l'achat des navires de combat en ce moment?

M. Andrew Kendrick: Si je vous disais la vérité, je causerais des ennuis à mon entreprise. Si je vous mentais, je me causerais des ennuis. Je m'excuse, je ne veux rien dire à ce sujet qui sera consigné au compte rendu.

M. Kelly McCauley: Oublions tout cela. Je ne veux pas vous mettre sur la sellette.

L'une des questions dont nous avons constamment entendu parler est que, et je l'ai soulevé plus tôt, lorsque les gens soumissionnent, ils sont exclus parce qu'ils n'ont pas assez d'expérience, même si cette expérience n'est peut-être pas valide. Quelqu'un a présenté un excellent argument au sujet de l'IA, l'intelligence artificielle. Bien entendu, elle n'existe pas depuis très longtemps, mais nous demanderions une expérience de 15 années dans ce domaine.

Monsieur Gamble, s'agit-il d'un problème permanent? Je pense que vous avez dit que c'était le cas, mais je pensais avoir entendu des renseignements contradictoires entre M. Kendrick et M. Gamble selon lesquels vous disiez qu'il fallait chercher de l'expérience ou vice versa.

Un dit qu'il nous faut de l'expérience. L'autre nous dit de ne pas s'en soucier plus que cela.

•(1220)

M. John Gamble: Non, je n'ai pas entendu cela. Je ne pense pas que nous soyons en désaccord.

Vous voulez vous assurer que l'expérience est relative et pertinente. C'est un indicateur; il n'y a pas de meilleur indicateur que l'expérience. Je ne suis pas contre une forme de guichet ou de possibilité ou encore de programme pour faciliter l'arrivée de nouveaux venus sur le marché.

Je ne pense pas que nous soyons du tout en conflit.

M. Andrew Kendrick: L'expérience est importante, mais elle ne sera pas toujours l'aspect le plus important.

M. Kelly McCauley: Comment pouvons-nous l'éliminer d'une DP? Encore une fois, nous avons entendu à maintes reprises des témoins représentant des PME que cela en exclut beaucoup, en particulier les nouvelles entreprises.

M. Andrew Kendrick: Effectivement. J'ai fait une très brève suggestion, à avoir que si vous voulez noter le rendement antérieur par catégories, vous pouvez donner aux nouveaux venus une note de passage automatique. Les deux ou trois premières fois qu'ils soumissionnent, vous pouvez dire qu'ils devraient indiquer qu'ils sont des nouveaux venus. Nous n'allons pas exiger cette expérience précise. Nous allons examiner votre soumission en fonction des autres éléments de votre proposition.

Ce n'est qu'une suggestion. Cela pourrait fonctionner dans certains cas, peut-être pas dans d'autres.

M. Kelly McCauley: Mon temps est écoulé. Merci, messieurs.

Le président: Madame Mendès.

Mme Alexandra Mendès (Brossard—Saint-Lambert, Lib.): Merci à tous d'être venus.

Pour faire suite à ce que disait M. Kendrick au sujet de la Grande-Bretagne, je lisais le livre de Richard Bacon, *Conundrum*. Il traite des comptes publics au Royaume-Uni. Il parle beaucoup de défense, de sorte que je comprends effectivement votre point de vue.

J'ai une question pour tous et vous pouvez répondre comme bon il vous semble. Est-ce que l'opportunité d'approvisionnement agile du gouvernement commence à améliorer le processus? Pensez-vous qu'il s'agirait d'une façon très novatrice de commencer à examiner la question de l'approvisionnement?

M. Andrew Kendrick: Je dirais tout simplement que nous ne voyons pour l'instant aucune preuve à cet effet.

M. Hugh Ralph: D'après mon expérience jusqu'à présent, l'initiative est très bien décrite, bien exprimée et comprise aux échelons les plus élevés, mais elle ne se rend pas aux organisations qui font effectivement les achats.

Un bon exemple — très brièvement — serait ce marché qui nous préoccupe et qui va être attribué pour une période de six à huit ans. Si la taille est une qualification aujourd'hui, cela signifie que notre entreprise et Canon sont éliminées à perpétuité, parce que nous n'aurons jamais la taille dans six à huit ans.

Mme Alexandra Mendès: La taille... dans quel sens?

M. Hugh Ralph: La taille de notre entreprise au Canada était à la limite de la conformité au cours du processus d'approvisionnement.

En théorie, c'est extraordinaire, mais l'attribution d'un contrat de six à huit ans est contraire à la méthode agile.

Mme Alexandra Mendès: D'accord, et est-ce que cela va à l'encontre de la politique d'approvisionnement de Services partagés en ce moment? Est-ce bien ce que vous dites, que la méthode agile va à son encontre?

M. Hugh Ralph: Cela ne correspond pas à l'orientation générale, en effet.

Et cela va également, à notre avis, empêcher des compagnies comme la nôtre d'innover parce que vous avez réduit le nombre d'organisations auprès desquelles vous pouvez vous approvisionner.

Mme Alexandra Mendès: C'est à cause de l'initiative, ou est-ce plutôt la situation actuelle?

M. Hugh Ralph: L'attribution à trois fournisseurs pour un mandat de six à huit ans empêchera l'innovation par d'autres organisations dans l'industrie, alors que nous amenons...

M. Dave Montuoro: C'est à cause de l'initiative.

Mme Alexandra Mendès: Bien. Ça va.

Si je comprends bien, ce serait à cause de l'initiative. Mais selon vous, cela n'arriverait pas au niveau des dirigeants chargés de la mettre en oeuvre.

M. Hugh Ralph: C'est exact.

Mme Alexandra Mendès: S'agissant des autres intervenants de ce matin, comment veilleriez-vous à ce que l'initiative engendre des retombées au bon endroit, afin que nous puissions continuer à l'offrir? Comme vous l'avez dit, nous avons besoin d'un approvisionnement qui soit orienté vers des résultats et qui ne soit pas uniquement basé sur le financement et sur les coûts monétaires. Dans vos recommandations, comment pouvons-nous veiller à ce que l'initiative soit axée sur des retombées, si nous voulons un approvisionnement fondé sur des résultats?

M. Dave Montuoro: Oui, et je pense que c'est ce qui se produit en ce moment, selon nos recommandations. Le modèle qu'ils utilisent aujourd'hui accomplit justement cela. Celui-ci ouvre le marché pour de grandes sociétés telles que Canon et Sharp. Les conséquences pour le milieu des affaires se situent au niveau des petites et moyennes entreprises. En introduisant cette nouvelle initiative, vous éliminerez cela. Vous vous en écarterez complètement. Vous allez généralement vous tourner vers deux — les fonctionnaires disent trois — sociétés multinationales qui apporteront elles-mêmes leurs propres marchandises.

• (1225)

Mme Alexandra Mendès: En gros, vous me dites que la politique de Services partagés va à l'encontre de l'initiative d'approvisionnement obéissant à la méthode agile du gouvernement.

M. Dave Montuoro: Si vous vous penchez sur sa façon de faire dans sa proposition, cela ne correspond pas à l'esprit d'un approvisionnement agile.

M. John Gamble: Je comprends certainement l'attrait que cela présente pour Services partagés sur les plans de la valeur pour les contribuables, de l'uniformité et ainsi de suite.

Pour ce qui est des services professionnels, par contre, cela pourrait involontairement créer une strate supplémentaire entre le fournisseur de services et l'utilisateur. C'est un défi, particulièrement, si vous voulez un mode d'approvisionnement fondé sur des résultats, parce que nous devons comprendre les besoins.

J'utiliserai l'exemple de vie antérieure dans le contexte du gouvernement provincial. Ce sont les juges qui déterminent à quoi doit ressembler un palais de justice, mais il n'y a pas de contact direct avec eux. S'ils veulent faire percer une fenêtre donnant sur le lac Ontario, leur voeu est exaucé, qu'on en soit à 90 % ou à 10 % de la conception.

Parce que nous avons dû passer par un intermédiaire pour chaque décision, chaque modification exige plus de temps. Comme je l'ai mentionné, très tôt pendant la conception, nous pouvons faire beaucoup de concessions, mais plus tard, ce n'est plus aussi possible. Nous apprécions la notion de constance, mais s'il y a un autre organisme — si ce papier doit passer entre les mains de plusieurs personnes —, alors nous considérons simplement que les deux architectes et nous sommes encore plus éloignés du client ou de l'utilisateur de nos services.

Le président: Merci.

Monsieur Masse, la parole est à vous pour trois minutes.

M. Brian Masse: Merci, monsieur le président.

Je vais poursuivre par MM. Montuoro et Ralph.

Une partie de votre témoignage est très importante pour ce qui est de faciliter l'équité à cet égard. La période de six à huit ans semble plutôt contraignante, particulièrement quand les sociétés procèdent à des acquisitions et à des changements majeurs, non seulement à l'interne, mais en vue d'éliminer la concurrence en achetant... la concurrence.

Quels types d'exigences connaissez-vous? Vous ne serez peut-être pas en mesure de répondre à cette question, mais pour ce qui est des marchés accordés par appels d'offres pour six à huit ans, ceux qui présentent des soumissions doivent-ils se plier à certaines exigences, qu'il s'agisse de conserver une certaine structure ou leur indépendance? Ou encore, si l'achat a lieu plus tard ou si une fusion a lieu afin de former une société, cela devient simplement un regroupement contractuel d'exploitation normalisée en vertu de la nouvelle entité?

M. Dave Montuoro: C'est une excellente question, et je pense savoir où vous voulez en venir. Je ne connais pas la réponse.

M. Hugh Ralph: Actuellement, et si nous avons bien compris, selon le processus de Services partagés, après une consultation auprès de l'industrie et une invitation à se qualifier, les soumissionnaires présélectionnés passent par une phase « d'examen et de précision des exigences ». On passe alors de la liste des présélectionnés à la désignation des soumissionnaires sélectionnés. Après cela, la liste ne comportant plus que trois noms, une demande de propositions finale est publiée. Ayant été tous les deux exclus du processus dans les premières étapes, nous n'étions pas au courant de la teneur des modalités finales et nous ne pouvions bénéficier d'aucun aperçu.

M. Dave Montuoro: À l'intérieur du document appelé IQ, pour invitation à se qualifier... À l'intérieur de l'offre à commandes, si un nom est modifié — donc si Canon Canada Inc. change son nom pour Canon Europe —, l'offre à commandes n'est plus valable. Il faut envoyer une demande d'amendement à toutes les parties incluses dans l'offre à commandes et exiger que tous conviennent d'autoriser le changement de nom.

Cela fait-il partie de la nouvelle IQ? Je n'ai rien vu de tel. C'est en fait une question qui a été posée il n'y a pas très longtemps.

M. Brian Masse: Je vois cela comme une lacune stratégique sur le plan du processus général. Nous encourageons l'élimination de la concurrence, à plusieurs égards. Nous facilitons également, à mon avis, une érosion potentielle sur le plan de l'aide au développement des PME, tout comme des entreprises nationales. Je vois cela comme un problème structurel dans l'appel d'offres. C'est une des raisons pour lesquelles il faudrait immédiatement la réviser, à mon avis, parce que six à huit ans, c'est très long. Ça donne beaucoup de temps pour éliminer la concurrence et dissuader les PME de participer à tout type d'approvisionnement du fédéral.

• (1230)

Le président: Chers collègues, je pense que nous avons le temps pour encore deux autres interventions de sept minutes avant de suspendre la séance pour passer aux travaux du Comité.

Nous allons commencer par Mme Ratansi.

Mme Yasmin Ratansi (Don Valley-Est, Lib.): Quand nous en serons à trois minutes et demie, je céderai le reste de mon temps à M. Drouin.

Je vous remercie de votre présence. J'essaie de comprendre ce que vous avez dit en ce qui concerne l'industrie, le commerce, ainsi que le gouvernement. La bureaucratie gouvernementale est toujours très frileuse face au risque.

Monsieur Gamble, vous disiez qu'en utilisant un meilleur prix, plutôt qu'un prix plus bas, il y avait une perte sur le plan de l'innovation et de la vérité de l'engagement. On l'a vu avec le système Phénix. C'est une absurdité. On nous a dit qu'il y aurait des économies pour toute une vie. Eh bien, non, il n'y a pas d'économies pour toute une vie. Les députés que nous sommes doivent s'y habituer.

En quoi aideriez-vous le gouvernement — avec votre système SBC — pour veiller à ce que l'approvisionnement soit réalisé, à ce qu'il y ait une bonne gouvernance et à ce que la formation soit assurée? M. Kendrick mentionnait qu'il n'y avait pas assez de formation. Comment conciliez-vous les deux aspects?

M. John Gamble: Premièrement, je ne parlerai pas de Phénix, puisque je ne m'y connais pas suffisamment. Je suis simplement heureux de ne pas être fonctionnaire.

Mme Yasmin Ratansi: Je m'en doute.

M. John Gamble: Premièrement, nous avons entendu ceci. Tout projet comporte un risque inhérent pour le propriétaire. Cependant, dans le secteur des affaires, nous sommes prêts à assumer une partie de ce risque, pourvu que le risque soit très clair pour le promoteur et qu'il soit bien compris, et ensuite qu'il soit possible de gérer et de réduire le risque. Cela touche à la fois aux capacités techniques et administratives, en ce qui a trait à la gestion du risque, mais également à l'autorité contractuelle nécessaire pour gérer ce risque. Le troisième élément est le fait que la rémunération doit être appropriée. C'est ce que la SBC vise à permettre. Elle vise à marier directement les livrables et les résultats.

Dans le cas d'un approvisionnement conventionnel, une enveloppe budgétaire est établie, des gens rédigent une proposition, obtiennent l'accès et c'est une formule mécanique qui est appliquée. Cela peut ou pas correspondre à ce qui a été promis. Dans le cas de la SBC, le propriétaire peut dire « Votre niveau d'assurance qualité n'est pas suffisant. Combien cela nous coûterait-il? Avez-vous besoin de faire cela? »

Cela permet une sorte de négociation à la suite de l'attribution pour obtenir davantage sur le plan de l'efficacité et sur le plan opérationnel, mais cela permet également d'avoir des discussions directes concernant le risque.

Mme Yasmin Ratansi: En 1972, les États-Unis ont introduit la SBC. Vous avez soumissionné souvent en vertu de ce type de contrat, monsieur Kendrick. Est-ce que le vérificateur général a déjà audité ce processus d'approvisionnement et établi un verdict positif ou négatif?

Vous pouvez tous les deux répondre.

M. Andrew Kendrick: Je m'en remettrai à M. Gamble à ce sujet.

M. John Gamble: [Note de la rédaction: inaudible] exclusivement aux services d'ingénierie et d'architecture. Celui-ci a survécu à Nixon, à Ford, à Clinton, à Reagan, à Bush, à Obama et à Trump, jusqu'ici. Il a été scruté à la loupe. En fait, depuis son introduction dans les années 1970, 46 États ont adopté des budgets similaires ou comparables, je pense que les succès parlent d'eux-mêmes. Je crois que la Californie a fait auditer ses services par une tierce partie dans les trois ou quatre dernières années.

L'essentiel est que cela a fonctionné et a même remporté beaucoup de succès. Comme ce mode d'approvisionnement est contraire aux principes de l'approvisionnement public classique, il est occasionnellement attaqué par certains, mais il finit toujours par prévaloir.

Mme Yasmin Ratansi: Merci.

Monsieur Hicks, vous parliez de passer d'une demande de propositions à une demande d'offres à commandes. Je me demandais si cela cadrerait avec le gouvernement. Quelqu'un, je crois, a posé une question au sujet du type d'approvisionnement fondé sur les résultats que le gouvernement tente de mettre en place, à moins qu'il s'agisse d'un projet pilote entre le Conseil du Trésor et SPAC. En avez-vous entendu parler ou pensez-vous qu'il s'agisse davantage d'une approche agile. J'ai cru comprendre de M. Ralph que ce n'était sans doute pas le cas, parce que le concept est mal compris.

Avez-vous une opinion quelconque à ce propos?

M. Gordon Hicks: Non. Je ne dispose pas de suffisamment d'informations à ce sujet pour vous mettre en contexte, alors je préfère ne pas commenter.

Mme Yasmin Ratansi: D'accord. Ce n'est pas un problème.

Le président: Madame Ratansi, cela vous laisserait approximativement deux minutes et demie que vous pourriez céder à M. Drouin, si vous le désirez.

Mme Yasmin Ratansi: Monsieur Drouin.

M. Francis Drouin (Glengarry—Prescott—Russell, Lib.): Fantastique. Merci.

Tout d'abord, je vous remercie tous pour votre présence.

J'ai quelques questions pour vous, Dave et Hugh. Celles-ci sont en rapport avec ce que vous avez dit concernant le fait qu'il y avait un problème dès le départ. Est-ce qu'il y avait un problème avec les imprimantes au sein du gouvernement canadien? Malgré mes efforts, je n'arrive pas à comprendre quels problèmes il pourrait y avoir à acheter des imprimantes. Il devrait s'agir d'un approvisionnement assez simple. Également, une fois qu'une imprimante tombe en panne, il devrait être assez simple d'en organiser la réparation. Malgré tout, nous sommes encore prisonniers de ce dilemme concernant l'approvisionnement, et nous ne semblons pas en mesure de le résoudre.

• (1235)

M. Dave Montuoro: Rien n'a été cassé.

M. Francis Drouin: Quel était le problème dès le départ?

M. Dave Montuoro: Eh bien, il n'y en avait pas.

M. Francis Drouin: Est-ce que Services partagés a communiqué le problème?

M. Dave Montuoro: C'est qu'il n'y a pas de problème.

Nous avons posé la question et la réponse était que nous aurions moins d'équipements à vérifier. C'est la réponse qui nous a été donnée. Je sais qu'il y a d'autres raisons et d'autres explications quant à la raison pour laquelle le gouvernement fait cela — vous savez, s'ils font affaire avec trois sociétés, et qu'un ministère n'a qu'un seul fournisseur, il y a des économies à réaliser — et cela est très bien.

M. Francis Drouin: Serait-il plus simple de téléphoner à un numéro 1-800 plutôt qu'à un numéro 1-866?

M. Dave Montuoro: Même pas, à cause de tout ce qui existe aujourd'hui. Ce qu'ils ne veulent pas, c'est que les ministères fassent affaire avec un seul fournisseur. Eh bien, vous pouvez y arriver en ce moment avec le véhicule d'approvisionnement actuel. Mais aujourd'hui, le ministère de la Défense nationale peut publier un appel d'intérêt ou un appel d'offres et 12 sociétés peuvent y répondre. Imaginez simplement 12 sociétés répondant à une soumission comparativement à 3 seulement. Il y a de bonnes chances pour que vous obteniez le meilleur prix, et il leur faudra offrir le meilleur service. Vous voulez avoir l'occasion de continuer à faire affaire avec

ce ministère et d'autres ministères et d'obtenir de nouvelles occasions d'affaires à l'intérieur du ministère.

C'est le système actuel. C'est aussi simple que ce que je viens de l'expliquer. Si vous avez besoin d'un nouveau photocopieur ou d'une imprimante dans votre ministère, vous n'avez qu'à vous rendre sur un site Web hébergé par NSTL. Si vous avez besoin d'un appareil qui imprime 40 pages par minute avec toutes ces différentes options, vous pouvez configurer l'appareil. Vous pouvez configurer le mien, vous pouvez configurer le sien. Vous pouvez configurer tous les fournisseurs qualifiés à l'intérieur de ce secteur, et si le prix...

M. Francis Drouin: Et vos imprimantes fonctionnent avec tous les systèmes d'exploitation?

M. Dave Montuoro: Oui. Elles fonctionnent avec tous les systèmes d'exploitation.

Merci.

Le président: Le temps est écoulé. Cependant, M. McCauley a cédé ses sept dernières minutes à la présidence. J'invoque ce droit très rarement, mais je vais poser quelques questions.

Je suis curieux. Juste pour revenir sur ce que disaient M. Drouin et M. Masse, relativement à la décision apparente de Services partagés Canada de réduire le nombre de concurrents qualifiés de 12 à un maximum de 3. Il pourrait y en avoir un ou deux. Nous ne le savons pas encore. En ce qui me concerne, j'ai a priori: Je suis favorable à la concurrence. Je pense qu'il vaut mieux avoir une plus grande concurrence. Cela a été prouvé maintes fois. Cela fait baisser les prix en plus d'accroître l'efficacité et le service.

Par ailleurs, ma question pour vous porte spécifiquement sur ceci. Savez-vous comment Services partagés Canada en est venu à établir ce principe d'un contrat de six à huit ans. Je ne vois pas pourquoi huit ans serait un cadre temporel approprié, afin d'évaluer l'efficacité du programme suggéré. J'oserais penser qu'il faudrait moins de temps que cela. Donner à une compagnie un accès illimité, et sans précédent au gouvernement et à ses services d'impression pendant huit ans, est bien pire que le monopole qui pourrait exister.

Comment le principe de six à huit ans de Services partagés Canada a même pu faire partie de la discussion?

M. Dave Montuoro: Je vais faire une mise au point et ensuite je laisserai Hugh répondre à la question parce qu'il peut mieux y répondre que moi.

On parle de six à huit ans. C'est la durée du contrat. Si un ministère fournit un service dans six à huit ans, cela constituerait potentiellement une entente de 5 ans, donc les 6 à 8 ans deviendraient en fait 13 ans.

Vous pouvez répondre pour l'autre partie.

M. Hugh Ralph: Merci Dave.

L'approche de Services partagés part du principe que les analystes de l'industrie diront que cette approche de gestion des services d'impression — qui implique une étude d'entreprises et le coût final de possession — amènera des économies sur le plan organisationnel et que des consultations ont eu lieu. Après avoir travaillé au sein de l'industrie ainsi que pour des concurrents qui sont parmi les premiers à avoir adopté cette approche, nous estimons que c'est vrai dans une certaine mesure. Cependant, tout à l'heure, j'ai mentionné que, d'après mon expérience, cela est principalement fondé sur des organisations du secteur privé qui peuvent exercer le commandement et le contrôle.

Tandis que Services partagés s'engage dans cette voie dans le cas de grandes entreprises, la réaction de ces entités, en ce qui concerne le processus d'approvisionnement, est qu'il leur faudra six à huit ans pour travailler partout dans le gouvernement et déployer ce modèle. Par conséquent, la rétroaction de l'industrie sélectionnée est conforme au principe de centralisation, ou de prise de décisions centralisée dans le cas du déploiement au niveau des ministères et des organismes.

Nous avons vécu nous-mêmes une expérience, chez Sharp Canada, où la province de la Nouvelle-Écosse est passée par un processus d'approvisionnement semblable et a attribué le contrat à un seul fournisseur. Ces contrats ont été attribués en 2014 et, en 2018, nous avons reçu notre premier avis d'annulation, lequel indiquait que le promoteur remportant l'appel d'offres pourrait être en mesure de déployer son équipement quatre ans après la conclusion de l'entente. Les autres joueurs importants de l'industrie, qui militent pour le moins de concurrence possible, obtiennent une position dominante, une position de contrôle. Selon moi, ils ont fait des pressions afin d'obtenir un contrat d'une telle durée et ainsi avoir la souplesse voulue pour se déployer, d'une manière complexe et très décentralisée, à l'échelle du gouvernement canadien.

• (1240)

Le président: J'ai une dernière question pour les deux minutes qu'il me reste.

Si je vous comprends bien, vous recommanderiez que Services partagés Canada révise sa décision apparente de réduire le nombre de fournisseurs qualifiés de 12 à 2 ou 3. Est-ce que vous suggérez ou demandez également à ce comité d'émettre une recommandation afin que Services partagés Canada élimine ou revienne au statu quo en ce qui concerne la méthodologie quant à l'attribution de contrats à des fournisseurs avec qui il fait affaire depuis de nombreuses années?

M. Dave Montuoro: Oui, c'est le cas. Merci.

Le président: Chers collègues, voilà qui conclut nos témoignages.

Je veux remercier tous nos témoins de leur présence et de leurs témoignages.

Je conclurai de façon habituelle en vous invitant à faire parvenir au greffier, dès que possible, tout renseignement supplémentaire ou toute recommandation que vous jugerez éventuellement utiles pour les délibérations de notre comité.

Nous allons suspendre la séance pour quelques minutes et revenir ensuite aux travaux du Comité.

[La séance se poursuit à huis clos.]

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>