



Chambre des communes
CANADA

Comité permanent des comptes publics

PACP • NUMÉRO 011 • 2^e SESSION • 40^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le mardi 24 mars 2009

Président

L'honorable Shawn Murphy

Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante :

<http://www.parl.gc.ca>

Comité permanent des comptes publics

Le mardi 24 mars 2009

• (1530)

[Traduction]

Le président (L'hon. Shawn Murphy (Charlottetown, Lib.)): La onzième séance du Comité permanent des comptes publics est ouverte.

Je souhaite la bienvenue à tous au nom des membres du comité. Conformément au Règlement, la séance porte sur le chapitre 3, intitulé « Les contrats de services professionnels — Travaux publics et Services gouvernementaux Canada » du *Rapport de la vérificatrice générale du Canada* de décembre 2008.

C'est un grand plaisir pour nous de recevoir cet après-midi la vérificatrice générale, Mme Sheila Fraser. Elle est accompagnée de M. Ronnie Campbell, vérificateur général adjoint, et de M. Tedd Wood, directeur principal. Nous accueillons également des représentants de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada: M. François Guimont, sous-ministre et agent comptable, accompagné de Mme Daphne Meredith, sous-ministre déléguée. Je souhaite la bienvenue à tous au nom du comité.

Nous allons commencer sans plus tarder en demandant à la vérificatrice de faire sa déclaration préliminaire.

Mme Sheila Fraser (vérificatrice générale du Canada, Bureau du vérificateur général du Canada): Merci, monsieur le président. Nous sommes très heureux d'être ici pour discuter du chapitre 3 de notre rapport de décembre 2008, intitulé « Les contrats de services professionnels — Travaux publics et Services gouvernementaux Canada ». Comme vous l'avez mentionné, je suis accompagnée aujourd'hui de Ronnie Campbell, vérificateur général adjoint, et de Tedd Wood, directeur principal, qui étaient chargés d'effectuer cette vérification.

Pour faciliter la mise en oeuvre de ses propres programmes, le ministère fait appel aux services professionnels d'experts-conseils, comme des comptables, des avocats, des architectes, des ingénieurs, des spécialistes du traitement des données et d'autres techniciens et professionnels. Le ministère consacre plus de un milliard de dollars par année à de tels contrats. Il est donc primordial que les fonctionnaires du ministère assurent la protection des intérêts de l'État en respectant les principes clés de la passation de marché, à savoir la concurrence, l'équité et la transparence. Pour ce faire, il faut compter sur de bons processus, une séparation adéquate des tâches et une surveillance qui permet d'assurer l'application uniforme de tels processus.

[Français]

Nous avons établi deux objectifs pour cette vérification: examiner si Travaux publics et Services gouvernementaux Canada se conformait aux règles et aux politiques applicables lors de l'attribution des contrats de services professionnels, et déterminer si le ministère gère adéquatement ces types de contrat.

Cette vérification nous a permis de constater que 95 p. 100 des marchés soumis à un appel d'offres et 96 p. 100 des marchés à fournisseur unique que nous avons examinés avaient été attribués suivant les règles établies. Monsieur le président, nous avons ainsi pu conclure que ces contrats avaient été attribués selon les principes de l'équité, de l'ouverture et de la transparence.

En ce qui a trait à l'administration des contrats après leur attribution, nous avons relevé une irrégularité ou une faiblesse dans 30 des 37 opérations examinées. Les contrôles de gestion du ministère n'ont pas été appliqués correctement. Même si aucun des problèmes relevés n'était généralisé, leur nombre significatif indique que les contrôles ne sont pas appliqués uniformément. Par exemple, certains contrats ont parfois été modifiés après avoir été attribués, ce qui a eu pour effet d'en changer grandement la nature et la valeur. Dans d'autres cas, le ministère n'a pas entièrement fait respecter les exigences stipulées dans les contrats.

Dans plusieurs cas, un même fonctionnaire a amorcé le processus d'attribution d'un contrat de service et aussi certifié que des services avaient été reçus. La séparation des tâches constitue un contrôle interne fondamental. De plus, confier plusieurs tâches de cette nature à une même personne va à l'encontre de la politique sur les délégations du pouvoir décisionnel du Conseil du Trésor, selon laquelle chacune des tâches doit être exécutée par des personnes différentes.

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a également conclu, avec certaines personnes et certaines sociétés, un grand nombre d'ententes contractuelles à long terme qui pourraient créer une relation employeur-employé et risquer d'entraîner une obligation pour le gouvernement.

• (1535)

[Traduction]

Dans le cadre de trois contrats, il y a lieu de croire que l'entrepreneur auquel le contrat a été attribué avait participé à l'établissement des critères ou rédigé l'énoncé des travaux prévus dans le contrat. Dans un quatrième cas, pour préparer l'appel d'offres, le ministère a retenu les services d'un expert-conseil qui était un sous-traitant de la société soumissionnaire qui a obtenu le contrat. Lorsque nous avons porté ces problèmes à l'attention du ministère, la haute direction a publié une directive complète pour expliquer les rôles et les responsabilités. Chacune de ces situations que nous présentons ici a constitué un conflit d'intérêts et une violation de la politique du gouvernement en faveur de l'équité, de l'ouverture et de la transparence.

Monsieur le président, les résultats du ministère dans l'attribution des contrats sont encourageants. En outre, j'ai le plaisir de vous informer que le ministère a accepté nos recommandations visant à améliorer la qualité et la conformité dans la gestion des contrats. Le ministère a créé un cadre pour donner suite à nos préoccupations. Nous avons examiné ce cadre, et nous croyons qu'il peut améliorer la manière dont le ministère gère ses contrats, dans la mesure, bien sûr, où il est mis en oeuvre.

Les membres du comité voudront peut-être demander aux représentants du ministère de donner des précisions sur le plan d'action en matière de gestion. Ils pourront aussi leur demander d'expliquer les progrès réalisés par le ministère dans la mise en oeuvre du programme.

Monsieur le président, voilà qui conclut ma déclaration préliminaire. Mes collègues et moi serons heureux de répondre aux questions des membres du comité.

Je vous remercie.

Le président: Merci beaucoup, madame Fraser.

Nous allons maintenant écouter M. Guimont, sous-ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

[Français]

M. François Guimont (sous-ministre et sous-receveur général du Canada, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux): Monsieur le président, mesdames et messieurs les membres du comité, je vous remercie de me donner l'occasion de comparaître devant vous aujourd'hui.

Je suis accompagné de Mme Daphne Meredith, notre sous-ministre déléguée.

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada dépense plus d'un milliard de dollars par année en contrats de services professionnels. En observant les lois, les règlements et les politiques qui régissent les contrats, nos agents de négociation des contrats font tous les efforts possibles pour promouvoir la concurrence, l'équité et la transparence.

Grâce au travail de la vérificatrice générale, nous avons des données importantes sur la façon dont nous accomplissons nos activités dans ce domaine.

Nous sommes ravis que la vérificatrice générale ait conclu que Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, dans 95 p. 100 des cas, a suivi les règles en ce qui concerne l'attribution des contrats faisant l'objet d'un appel d'offres et, dans 96 p. 100 des cas, en ce qui concerne l'attribution des contrats à des fournisseurs uniques.

De plus, nous apprécions les conclusions et les recommandations de la vérificatrice générale sur l'administration des contrats. Le plus important, c'est qu'elle a souligné que les enjeux mentionnés n'étaient pas de nature systémique.

[Traduction]

Nous examinons ses observations en ce qui a trait au manque de rigueur dans l'administration des contrats. Nous voulons nous assurer que notre administration des contrats respecte les mêmes normes élevées que celles touchant l'attribution de nos contrats.

Nous avons adopté une approche pour l'ensemble du ministère qui se reflète dans le plan d'action global qui a été présenté au comité. Le plan d'action ministériel traite de toutes les recommandations du chapitre en question et il a été élaboré à la suite d'une consultation approfondie avec le BVG. La mise en oeuvre de ce plan d'action est essentiellement terminée, avec quelques éléments restants qui seront

entièrement mis en oeuvre d'ici la fin d'avril 2009, c'est-à-dire dans un mois.

Le plan d'action met l'accent sur l'élaboration d'un cadre de contrôle de la gestion des contrats qui cerne les éléments essentiels à la saine gestion des contrats et définit la façon de les traiter. Ces mesures s'appliquent à l'échelle du ministère et comprennent l'intégration de processus de gouvernance pour effectuer une surveillance et assurer la responsabilisation; la détermination des contrôles clés pour prévenir et déceler les risques cernés ayant trait à la gestion des experts-conseils et à l'administration des contrats; la définition de mesures d'atténuation des risques pour gérer les risques cernés; l'intégration de pratiques exemplaires pour veiller à ce que notre cadre de contrôle de la gestion des contrats soit le meilleur possible; l'établissement d'une orientation sur les procédures, de même que des outils et des modèles pour assurer l'uniformité et la qualité de la gestion des contrats; et, enfin, la formation et la communication relatives à cette orientation pour faire en sorte qu'elles soient comprises et appliquées.

En outre, nous mettons en place un programme permanent visant à surveiller les exigences clés des contrats et à assurer la grande qualité et l'uniformité de l'administration des contrats à l'échelle du ministère. Grâce à ce programme, le ministère sera en mesure de cerner les secteurs de préoccupation possibles et d'en faire le suivi en conséquence.

Les éléments de base du succès sont maintenant en place: un cadre de travail solide, un programme de surveillance continu — et le dernier élément est la formation et le perfectionnement de notre personnel.

● (1540)

[Français]

En 2006, dans le cadre d'une politique du Conseil du Trésor, les gestionnaires et les cadres supérieurs devaient valider leur connaissance des principes de base de la gestion au sein de la fonction publique, y compris de la gestion du matériel et des contrats. À ce moment-là, nous avons constaté que 1 331 gestionnaires et cadres supérieurs avaient besoin de cette validation. En décembre 2008, 1 700 ou 100 p. 100 des gestionnaires et cadres du ministère avaient validé leur connaissance des principes de base, ce qui comprend les nouvelles personnes qui ont été embauchées.

En conclusion, monsieur le président, je suis persuadé que le travail qu'a entrepris le Bureau du vérificateur général nous a aidés à améliorer la qualité de notre gestion et nous permet de solidifier les assises du ministère en améliorant continuellement notre rendement.

Je suis maintenant prêt à répondre à vos questions.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Guimont.

[Traduction]

Premier tour de table, sept minutes, madame Ratansi.

Mme Yasmin Ratansi (Don Valley-Est, Lib.): Merci beaucoup.

Et merci à vous tous d'être ici.

À titre de comptable et de vérificatrice ayant travaillé dans le secteur privé et dans le secteur public, je comprends que le gouvernement doit trouver un équilibre entre la nécessité d'embaucher des gens à temps plein et la passation de marchés. D'une façon ou d'une autre, un milliard de dollars, c'est beaucoup d'argent. Je suis très heureuse d'apprendre de la vérificatrice générale que, dans les échantillons qu'elle a utilisés pour les marchés soumis à un appel d'offres, il semble que 95 p. 100 soit un bon résultat.

Ce qui me préoccupe, c'est la question des marchés à fournisseur unique et les faiblesses administratives dont il est fait mention à la page 10 de son rapport.

J'aimerais vous poser quelques questions, monsieur Guimont. Quelle est la proportion de vos gestionnaires qui ont une formation en comptabilité financière? Dans quelle proportion connaissent-ils les exigences relatives aux conflits d'intérêts, au rendement du capital investi et ainsi de suite? Quelle est la taille de votre effectif? Comment gérez-vous ce genre de choses? Il est essentiel que nous obtenions le meilleur rendement du capital investi possible, mais vous devez trouver un équilibre entre les besoins de votre ministère et bien d'autres choses.

Si vous pouviez me donner une idée à cet égard; j'aimerais ensuite passer à la question suivante.

M. François Guimont: Merci de votre question.

Il y a environ 14 000 personnes au ministère. Il s'agit d'une combinaison d'équivalents temps plein et d'employés nommés pour une durée déterminée. Dans l'ensemble, ça tourne donc autour de 14 000 personnes, mais ça varie, comme vous pouvez l'imaginer. Grosso modo, 60 p. 100 de nos professionnels travaillent à Ottawa, et 40 p. 100, dans les régions. Il y a au ministère beaucoup de gens qui effectuent des tâches différentes dans toutes sortes de domaines.

J'insiste là-dessus parce que notre ministère n'est pas aussi homogène que les autres. Nos secteurs d'activités sont très variés. Le bureau de la traduction est un secteur d'activités tout à fait distinct et très particulier, très spécialisé, si je le compare par exemple à la direction générale des approvisionnements, qui s'occupe des achats, ou encore de celle des biens immobiliers, qui s'occupe de la location d'immeubles et d'autres choses du genre.

Ma réponse à votre question concernant la proportion d'employés qui sont comptables, c'est que ça varie. Il y a effectivement beaucoup de comptables dans certains domaines. Il y en a à la DGBI, qui est le groupe qui s'occupe de l'immobilier au ministère.

●(1545)

Mme Yasmin Ratansi: Non, excusez-moi, je vous ai demandé combien de gens connaissent la Loi sur la gestion des finances publiques. Pas besoin d'être comptable pour la connaître, mais c'est quelque chose d'essentiel.

M. François Guimont: D'accord, j'y arrivais.

Pour revenir à ce que je disais, au fond, depuis que la Loi sur la responsabilité est entrée en vigueur, les gens doivent procéder à une autoévaluation, suivre une formation et subir des contrôles quant à trois fonctions: la gestion du matériel, la gestion financière et les ressources humaines. C'est ce que nous appelons la dotation, donc *staffing*.

Dans mon cas, les 1 700 employés du ministère qui ont ces trois responsabilités ou l'une des trois ont essentiellement été accrédités ou ont subi un examen visant à vérifier qu'ils possèdent les compétences et les connaissances nécessaires pour mener les activités qu'ils mènent dans le cadre de la loi qui régit ces activités. Ils n'ont pas besoin d'être comptables ni spécialistes, mais, pour être fondés de pouvoir, ils doivent être accrédités. Pour avoir le pouvoir de signature aux fins des articles 34, 33 et 32, ils doivent avoir suivi cette formation.

Mme Yasmin Ratansi: Très bien.

Combien y a-t-il de consultants qui travaillent pour Travaux publics?

●(1550)

M. François Guimont: Je n'ai pas cette information pour l'instant. Je peux vous donner un exemple. Je me suis préparé à cette question. La raison pour laquelle il en est ainsi, sincèrement, c'est que nous n'avons pas effectué le suivi du nombre de consultants qui travaillent pour le ministère dans l'ensemble.

Dans le cas de la direction générale des TI, qui est l'une de celles qui ont le plus recours aux services professionnels, j'ai ici des données qui montrent que, au 8 septembre, nous avions environ 1 800 employés, et, là-dessus, je vois que, pour 2008-2009, il y avait environ 892 employés des services professionnels.

À cet égard, le fait de demander à des professionnels de faire le travail pose toujours un problème. Le problème peut se situer dans l'un des domaines relevés par la vérificatrice générale. Mais l'aspect connaissances peut également poser un problème pour moi, comme gestionnaire, c'est-à-dire que le fournisseur effectue le travail, et il le fait correctement, mais, ensuite, il part. Cette perte de connaissances peut devenir un problème avec le temps.

J'ai demandé au gestionnaire qui s'occupe de la direction générale des services de technologie de l'information de trouver un meilleur équilibre entre les employés à temps plein nommés à la direction générale et le nombre de personnes qui effectuent des travaux par l'intermédiaire des services professionnels. Il a un plan. Le rapport a déjà été réduit de 22 p. 100, et il va y avoir une autre réduction de 20 p. 100 au cours de l'exercice, alors nous essayons de rééquilibrer le nombre de personnes que nous appelons des équivalents temps plein et le nombre de professionnels qui effectuent des travaux — ces gens-là travaillent bien, mais nous voulons nous assurer de trouver un juste équilibre.

Mme Yasmin Ratansi: Là-dessus, justement, je voulais vous poser une question fondée sur l'expérience.

En Ontario, Andersen Consulting effectue des travaux dans le domaine des TI. Vous avez abordé la question des TI, et c'est à cet égard que je vais vous poser une question au sujet des risques pour ce qui est de trouver un équilibre entre les consultants en TI qui font leur travail et dont on s'attend à ce qu'ils procèdent au transfert des connaissances, ce qui ne se fait pas.

Si vous prenez certaines des observations formulées par la vérificatrice générale, il y a des consultants qui sont embauchés à long terme. Lorsque c'est le cas, comment évaluez-vous leur valeur, c'est-à-dire ce que vous les payez à titre de consultants ou dans le cadre de vos ententes contractuelles par rapport au salaire qu'ils auraient touché comme employés à temps plein? Il y a toujours ce déséquilibre, parce que le contrat du consultant est toujours renouvelé; il dépasse les limites prévues. Il y a un contrat qui est passé de 46 millions de dollars à 81 millions de dollars. Ainsi, comment trouvez-vous l'équilibre pour ce qui est de la nécessité d'assurer la transparence, la surveillance, pour éviter ce genre de consultations perpétuelles?

Et une fois que vous m'aurez répondu, je veux que la vérificatrice générale parle des risques que ce genre de choses pose pour le gouvernement.

Merci.

M. François Guimont: Merci de votre question.

L'avantage d'avoir recours aux services de professionnels, dans mon secteur d'activités, c'est que ça permet de ne pas avoir la personne au sein de l'organisation une fois le travail terminé. L'intervention est donc rapide. Plutôt que de faire grossir l'organisation jusqu'au point où il y a trop de gens pour faire le travail qu'il y a à faire, ça permet d'effectuer le travail, de conserver le noyau, et, lorsque le travail est terminé, de reprendre les activités avec le groupe de gens habituels.

Mme Yasmin Ratansi: Mais est-ce que le transfert de connaissances se fait?

M. François Guimont: Je suis tout à fait d'accord avec vous pour dire que ça pose problème, à moins d'avoir convenu dans le cadre du processus ou d'avoir prévu dans le contrat que la propriété intellectuelle vous est transférée, comme nous l'avons fait dans le cadre d'un contrat lié à la gestion des dépenses pour l'ensemble du gouvernement du Canada. Le travail a été effectué par un consultant; le travail a été fait et payé. L'outil en tant que tel, que nous appelons le cube des dépenses, et qui nous permet de comprendre le mécanisme de dépenses du gouvernement, appartient au gouvernement du Canada. Le transfert de connaissances a donc eu lieu dans ce cas.

Ce qui pose problème, souvent, c'est que, contrairement à l'outil de l'exemple que je vous ai donné — qui nous appartient, que nous pouvons utiliser —, il y a certaines tâches effectuées dans le cadre de marchés pour lesquels on n'obtient pas ce qui est dans la tête de la personne qui a effectué le travail. C'est ça, le problème. C'est différent de la situation où le produit en tant que tel est un quelconque programme de TI ou un manuel. Le manuel, on l'obtient, comme le programme de TI qui fonctionne bien, mais il se peut qu'on n'obtienne pas toutes les connaissances de la personne qui a mis au point l'outil. Ça pose parfois problème, et je le reconnais. Ça ne fait aucun doute.

Le président: Merci beaucoup.

Merci, madame Ratansi.

Mme Yasmin Ratansi: La vérificatrice générale allait répondre à la question au sujet du risque.

Le président: Souhaite-elle répondre?

Mme Sheila Fraser: J'ajouterais simplement quelque chose à ce que le sous-ministre a dit, monsieur le président. J'aimerais signaler deux risques.

Le premier, nous le mentionnons dans le chapitre en question. C'est le risque lié à la création d'une relation employeur-employé, qui a plusieurs conséquences et qui peut être assez grave, je pense, si les fournisseurs sont là pendant très longtemps, en fonction des modalités du contrat et de la façon dont ces fournisseurs font le travail. Leurs noms ne devraient pas figurer dans l'annuaire téléphonique du gouvernement, par exemple. Ce sont des choses fondamentales comme ça.

L'autre chose, c'est que, surtout en ce qui concerne les contrats liés à la TI, il y a un risque de dépendance envers le fournisseur. Comme le gouvernement a plusieurs systèmes très vieux et très complexes et qu'il y a des fournisseurs qui travaillent sur ces systèmes depuis de nombreuses années, il se peut que les seules personnes qui connaissent vraiment ces systèmes soient les fournisseurs. Je crois que ça peut créer une dépendance indue, et qu'on soit en fait l'otage des professionnels concernés à cet égard, alors il est important de trouver un juste équilibre pour ce qui est de la passation de marchés.

Je pense que les marchés seront toujours nécessaires, que ce soit les marchés de services spécialisés visant à répondre à la demande en

période de pointe ou même une situation découlant de la façon dont les ministères du gouvernement sont financés, c'est-à-dire qu'ils ne disposent pas de financement à long terme et peuvent choisir de passer des marchés auxquels ils peuvent mettre fin au besoin. Il est cependant important de trouver un juste équilibre quant à la passation de marchés.

Le président: Merci beaucoup.

Madame Faille, sept minutes, s'il vous plaît.

[Français]

Mme Meili Faille (Vaudreuil-Soulanges, BQ): Merci.

J'aimerais remercier la vérificatrice générale de ses dernières remarques.

J'ai fait de la recherche sur vos différents rapports et évaluations du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux. En ce qui a trait aux contrats de services, je suis même remontée jusqu'en 1995 et j'ai constaté que vous faites certaines recommandations de façon périodique. Vous avez notamment fait des recommandations sur les grands projets en technologie de l'information et vous avez écrit qu'ils devraient être divisés pour être mieux gérés. Avant de procéder à la mise en place de grands projets, le gouvernement devrait procéder à des analyses de rentabilité qui comportent des objectifs précis et mesurables, et faire une analyse complète des options, des avantages, des coûts et risques, et même un plan de mise en oeuvre.

Je vous pose cette question parce que le sous-ministre parlait, un peu plus tôt, d'environ un milliard de dollars de contrats de services. Par contre, on a lancé en 2007-2008 une initiative — il pourra probablement nous en parler — prévoyant une stratégie pour les contrats de service, une convergence des contrats dans les services d'infotechnologie. La présentation a été faite le 5 mars 2008. J'ai une présentation de M. Buhr là-dessus. Une information voulant qu'il y ait un appel d'offres au printemps pour un contrat évalué à un milliard de dollars a circulé au sein de l'industrie.

Votre bureau a-t-il été consulté à ce sujet? Avez-vous été appelée à commenter l'octroi de contrats pour plus d'un milliard de dollars?

● (1555)

Mme Sheila Fraser: Non, cela ne faisait pas partie non plus des contrats que nous avons examinés dans le cadre de cette vérification.

Mme Meili Faille: Je vous pose cette question parce que depuis votre comparution devant le comité, une entreprise a fait l'objet d'une de vos études. La troisième section de votre rapport mentionne qu'il y a souvent des problèmes après l'attribution des contrats et que les modifications amenées aux contrats correspondent souvent mal aux dispositions initiales des marchés. Lorsqu'on fait une recherche sur vos recommandations depuis les années 1995 — donc depuis près de 10 ans —, il semble que plusieurs personnes craignent que les contrats deviennent impossibles à gérer et que l'accès aux contrats gouvernementaux soit de plus en plus restreint à des grandes entreprises. Il est évident qu'il y aura des modifications aux contrats de ce genre, qui constituent des ententes pour plusieurs années,

Comment les gère-t-on? Approuveriez-vous la tentative du gouvernement de faire affaire avec un seul fournisseur pour la gestion des réseaux? Peut-être avez-vous des recommandations à nous faire.

Mme Sheila Fraser: Lorsque le député a parlé des projets en technologies de l'information, il faisait plutôt référence au développement de systèmes informatiques très complexes s'étendant sur plusieurs années. Dans ces cas, nous avons indiqué que les meilleures pratiques dans l'industrie révélaient qu'il était préférable de diviser ces projets parfois énormes en plus petits projets et d'établir des critères nous permettant d'évaluer si on doit continuer ou non.

Il y a une différence entre le développement d'un système informatique et un contrat de services à long terme. Je crois que vous faites référence à des contrats d'approvisionnement de services. Il revient au gouvernement de faire ces choix, qui sont presque politiques, dans le sens de *policy* et non de *politics*, et de savoir comment il veut organiser l'approvisionnement des services. On s'attend à ce qu'il fasse une analyse des avantages et des inconvénients, mais s'il lance un appel d'offres pour des services s'échelonnant sur plusieurs années, nous ne ferions pas de commentaires, en autant que l'analyse ait été effectuée et le processus d'attribution de contrats soit selon les règles.

Mme Meili Faille: D'accord.

Combien de temps me reste-t-il?

[Traduction]

Le président: Il vous reste une minute et demie.

[Français]

Mme Meili Faille: Ma question s'adresse à Travaux publics. Avez-vous fait une telle étude de rentabilité? Pouvez-vous l'envoyer aux membres du comité? A-t-on pris la décision de faire un appel d'offres?

M. François Guimont: Je vais commencer par la fin, monsieur le président.

La décision n'est pas prise. L'étude dont vous parlez est en cours. Je parle maintenant d'une étude pour savoir si une consolidation de nos réseaux serait sensée sur les plans économique, technique et autres. Les paramètres que vous avez énoncés sont ceux que nous sommes en train d'étudier.

Monsieur le président, nous avons mené plusieurs consultations auprès de l'industrie, lesquelles ne sont pas nécessairement terminées. Il y en a eu en janvier, en février et en décembre derniers, si je me rappelle bien.

• (1600)

Mme Meili Faille: Pouvez-vous transmettre les vidéocassettes de ces rencontres et les comptes rendus des présentations qui ont été faites aux membres du comité?

M. François Guimont: Je ne crois pas qu'il y ait de vidéocassettes, mais si on a dressé des procès-verbaux, il me fera plaisir de vous les transmettre.

Monsieur le président, un engagement a été pris au comité des

[Traduction]

le budget des dépenses principales que nous fournirions au comité, parce qu'il s'est penché sur cette question.

[Français]

Ils ont examiné cette question et ont décidé qu'on leur donnerait la *business case*. Le *business case*, que je m'attends à recevoir sous peu, doit être rendu public et transmis au comité. Il nous fera plaisir de vous le transmettre aussi, si vous le désirez.

[Traduction]

Le président: Avant de céder la parole à M. Christopherson, je veux officialiser la démarche. Est-ce que deux semaines, ce serait suffisant pour que vous fournissiez l'information au comité?

M. François Guimont: Si vous êtes d'accord, je voudrais vérifier quand l'analyse de rentabilisation sera prête. Elle va passer par le processus adéquat d'assurance de la qualité, ce que vous comprenez, j'en suis sûr. Par la suite, nous pouvons la communiquer aux deux comités tout simplement, puisque nous nous sommes engagés à la fournir à l'autre comité.

Le président: Madame Faille.

[Français]

Mme Meili Faille: Vous pouvez quand même nous fournir les résultats des consultations et rendre publiques les vidéocassettes de la rencontre du 11 février, en particulier.

M. François Guimont: S'il y a des documents qui sont publics et disponibles, monsieur le président, nous vous les remettons. Si c'est le cas, je le ferai le plus rapidement possible, après traduction...

[Traduction]

Le président: Est-ce que deux semaines, ce serait suffisant?

[Français]

M. François Guimont: Ce devrait être faisable, en français et en anglais.

[Traduction]

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur Christopherson.

M. David Christopherson (Hamilton-Centre, NPD): Merci beaucoup, monsieur le président, et merci à tous d'être ici aujourd'hui.

Je trouve que je ne suis plus le même depuis que j'ai lu ce rapport...

Des voix: Oh, oh!

M. David Christopherson: ... et je veux que mes collègues du Parti conservateur bouclent leur ceinture de sécurité, parce que, vous savez, on cherche la petite bête.

Je dois vous dire que, dans l'ensemble, c'est un excellent rapport. Je ne suis pas sûr de bien comprendre pourquoi nous avons fait une priorité de l'examen de ce rapport, mais, voilà, vous êtes ici. Lorsque je reçois des rapports indiquant que les choses sont conformes à 95 ou à 96 p. 100 et qu'il n'y a pas de problèmes systémiques par ailleurs, je pense qu'il s'agit de bons rapports. Le système fonctionne. Je veux donc féliciter le sous-ministre de ce bon rapport. Il y a bien quelques problèmes, et nous allons les aborder et tenir un débat général — et je veux participer à ce débat général — au sujet de notre orientation en matière de TI. Encore une fois, dans l'ensemble, c'est un bon rapport.

Je dois dire, monsieur le sous-ministre, que je suis très content de ce que je vois dans le plan d'action. L'impression que j'ai, c'est que vous avez pris le rapport très au sérieux, que vous vous êtes assis et que vous l'avez analysé à fond pour vous assurer qu'il y a une personne responsable, qu'il y a une rétroaction. Vous nous avez donné des échéances fermes. Je n'ai rien entendu dans ce que vous avez dit ou dans votre déclaration préliminaire qui laisse entendre quoi que ce soit d'autre que le fait que vous acceptez les critiques formulées dans le rapport, que vous en acceptez les conclusions. Bon, je vous accorde qu'il est plus facile de le faire quand c'est un bon rapport, mais ça ne change rien à la réaction que j'ai grâce à vos activités et au travail de la vérificatrice générale. Les Canadiens devraient être contents: le désordre n'est pas total. Même les conservateurs n'arrivent pas à mettre la pagaille dans tout.

Des voix: Oh, oh!

M. David Christopherson: Je veux cependant passer à autre chose et lancer ce débat général.

Je n'ai pas encore entendu prononcer le terme, et je ne suis pas sûr de bien le comprendre encore, alors ma première question ratisse large et je la pose pour pouvoir me faire une idée. L'expression « agence de placement temporaire » a été utilisée. Pour commencer, quelqu'un pourrait-il parler de ce terme et me dire exactement ce qu'il signifie ou ce à quoi il renvoie? Peut-être la vérificatrice générale pourrait-elle me venir en aide à cet égard.

Mme Sheila Fraser: Merci, monsieur le président.

Le terme « agence de placement temporaire » est essentiellement utilisé pour désigner des organismes qui placent des gens dans des postes ou obtiennent des contrats pour eux, et c'est la seule fonction de ces organismes. Il ne s'agit pas, par exemple, d'une entreprise de TI qui s'occuperait des marchés et de la consultation et qui aurait acquis l'expertise pour faire ce travail de consultation. Il s'agit plutôt de gens qui concluent les marchés, et qui peuvent s'occuper du placement pour tous les postes, de celui de commis à celui de spécialiste des TI. L'organisation en elle-même ne possède aucune expertise particulière, sauf dans le domaine du placement.

M. David Christopherson: Vous avez dit que l'organisation acquiert une expertise, et, bien entendu, l'une des préoccupations qu'on a soulevées, c'est que, vu cette expertise, il devient très difficile pour les entreprises de consultation petites ou nouvelles d'obtenir les contrats; et les gens qui perdent l'emploi qu'ils occupaient dans le passé s'efforcent d'en trouver un nouveau. À quel point est-il difficile pour les Canadiens qui sont qualifiés pour faire le travail d'avoir vraiment une chance de présenter une offre et que leur offre soit retenue? Est-ce que ces agences de placement temporaire ont acquis une telle expertise dans l'obtention de contrats que ça devient impossible, en fait, pour les autres d'obtenir des contrats?

•(1605)

Mme Sheila Fraser: Pour être tout à fait franche, monsieur le président, je ne suis pas sûre de pouvoir répondre à la question. Je pense que nous avons vu que le processus de traitement des offres de services est équitable et concurrentiel. Si les gens suivent le processus de demande de propositions de services, ils devraient donc être en mesure de conclure des marchés, et c'est la raison pour laquelle il est important de s'assurer que ces spécifications et tout le reste sont faites de façon indépendante et objective.

Le sous-ministre voudra peut-être ajouter quelque chose.

M. François Guimont: Je pense que Mme Fraser a très bien décrit ce qu'est une agence de placement temporaire. Pour dire les choses de façon très simple, je pense que, dans bien des cas, les gens

de ces sociétés préfèrent travailler sur quelque chose de précis, et c'est donc ce qui leur tient à cœur. Faire partie d'un consortium leur permet de travailler pendant que la société obtient les contrats, et c'est presque comme une expertise. La société s'occupe très bien de l'obtention des contrats, des soumissions, et elle a les bonnes compétences. Les gens, eux, veulent travailler, plutôt que de s'occuper des soumissions, alors c'est une bonne relation de symbiose qui, si elle est adéquatement balisée, permet d'obtenir de bons résultats.

M. David Christopherson: Merci de votre réponse.

Comme les médias sont ici ou comme il s'agit d'une séance publique, s'il y a des gens qui ont l'impression d'être exclus du jeu parce que tout est accordé à ces agences spécialisées, peut-être allons-nous les entendre s'il y a un problème à cet égard.

Par ailleurs, madame la vérificatrice générale, vous avez mentionné que les ministères pourraient — et j'ai noté ce que vous avez dit — se retrouver dans une situation de « dépendance induite » envers les fournisseurs, mais je n'ai pas vraiment entendu quoi que ce soit au sujet de la façon d'éviter cette situation. Quels sont les indicateurs que vous utilisez pour déterminer si... En outre — cette question s'adresse plutôt au sous-ministre —, vous arrive-t-il d'aller chercher ces gens pour les embaucher à temps plein parce que vous vous rendez compte que le besoin est important et permanent et qu'ils ont le gros bout du bâton, ce qui fait qu'il est dans l'intérêt du gouvernement de les embaucher?

Dites-moi ce que vous pensez de tout ça, s'il vous plaît.

Mme Sheila Fraser: Je commencerais par vous dire qu'il est important pour le ministère concerné d'évaluer la nature des marchés, le temps écoulé depuis le recours au service des gens en question et le fait qu'ils possèdent une certaine expertise que personne d'autre ne possède. Le ministère doit déterminer si ces gens possèdent des connaissances que personne d'autre ne possède au sujet d'un système, par exemple, puis travailler avec cette personne pour essayer d'effectuer le transfert de ces connaissances vers le ministère et ainsi mettre en place un certain mécanisme de protection. On donne toujours l'exemple de ce qui arrivera si la personne se fait frapper par un autobus. Ça revient à analyser les risques liés à ça et à essayer de les atténuer dans la mesure où il est possible de les internaliser.

Dans la plupart des cas, si les gens sont des fournisseurs, c'est parce qu'ils souhaitent qu'il en soit ainsi. Il s'agit donc d'essayer d'analyser les choses...

M. David Christopherson: Le sous-ministre a dit le contraire, évidemment, lorsqu'il a dit que la plupart des titulaires de contrat aimeraient entrer au ministère concerné si c'était possible.

Mme Sheila Fraser: Je ne suis pas sûre que c'est ce qu'il a dit. Je pense qu'il a dit que ces gens préfèrent travailler sur les projets...

M. François Guimont: Oui, travailler sur les projets.

Mme Sheila Fraser: ... plutôt que d'avoir à présenter des soumissions et à gérer les contrats.

M. David Christopherson: Excusez-moi. Je pensais qu'il voulait dire qu'ils préféreraient travailler à temps plein sur ces projets au ministère.

Mme Sheila Fraser: C'est la raison pour laquelle ils travaillent avec ces organisations de placement plutôt que de le faire eux-mêmes.

M. David Christopherson: Très bien, d'accord.

M. François Guimont: Si je puis me permettre, c'est une question tout à fait valable. De mon point de vue, si vous jetez un coup d'œil sur la situation au ministère, notre taux d'attrition est d'environ 9 p. 100 par année, 9 p. 100. C'est presque 10 p. 100. Multipliez ça par cinq ans. Ça fait 50 p. 100, ou de 12 000 à 14 000 personnes. Ça fait beaucoup de gens qui partent.

Ce que je veux dire, c'est que nous avons une stratégie très complète pour embaucher des gens, pas de façon massive, mais simplement pour remplacer les gens dont nous avons besoin pour faire un bon travail. Nous ne chercherons pas seulement de jeunes employés qualifiés et qui sortent des universités; nous avons aussi parmi nos priorités d'embauche un programme qu'on appelle le programme d'entrée à mi-carrière. Les gens qui entrent au ministère à mi-carrière peuvent avoir travaillé dans le secteur privé pendant 5, 6, 7 ou 10 ans, et nous aimerions voir ces gens poser leur candidature dans le cadre d'un concours. Ils sont les bienvenus.

Je n'ai pas les chiffres avec moi, en ce qui concerne le nombre de personnes qui nous présentent habituellement leur candidature, mais nos portes sont ouvertes non seulement à la jeune génération, mais également aux gens qui ont des aptitudes et des capacités. Lorsqu'ils arrivent, ils ne connaissent peut-être pas toutes les règles et toutes les procédures, mais ils ont une connaissance pratique de ce que vont être leurs responsabilités très rapidement, et ils peuvent être productifs. C'est assurément une priorité pour nous.

• (1610)

Le président: Merci beaucoup, monsieur Christopherson.

Monsieur Saxton, vous avez sept minutes.

M. Andrew Saxton (North Vancouver, PCC): Merci, monsieur le président.

Merci à tous d'être venus ici aujourd'hui. Je suis heureux de voir que mon honorable collègue de l'autre côté n'est pas lui-même aujourd'hui. C'est un changement agréable.

Des voix: Oh, oh!

M. Andrew Saxton: Ce n'est pas que vous n'êtes pas agréable d'habitude, David, mais vous êtes plus agréable aujourd'hui que vous l'avez été depuis longtemps.

Des voix: Oh, oh!

M. David Christopherson: Que quelqu'un lui vienne en aide avant qu'il ne s'enlise trop profondément.

M. Andrew Saxton: Maintenant, tout le monde est de bonne humeur.

Je suis heureux de voir que nous avons devant nous aujourd'hui un plan d'action assez complet. Merci de nous avoir fourni ça. Le plan d'action présente la réaction du ministère à la seconde partie du rapport de la vérificatrice générale qui porte sur la gestion des contrats.

Avant de parler de ça, je veux aborder brièvement la question de l'attribution des marchés, parce que, selon moi, il y a une bonne nouvelle là-dedans. Dans le passé, il y a eu des problèmes majeurs à Travaux publics, et ça fait très plaisir de voir qu'il y a eu des changements.

Si je reviens sur votre rapport de 2003, vous avez formulé des critiques sévères au sujet de l'attribution des marchés et dit par exemple que le gouvernement avait « fait peu de cas du Parlement » ou « des règles et règlements régissant les contrats ». Dans le présent rapport, on peut lire ce qui suit:

Le processus d'appel d'offres a donc été exécuté suivant les principes de l'équité et de l'ouverture.

[...]

... nous avons constaté que 96 p. 100 des contrats attribués par TPSGC à un fournisseur unique respectaient les lois, règlements et politiques applicables et avaient donc été attribués suivant les principes de l'équité, de l'ouverture et de la transparence.

C'est un changement important comparativement au rapport de 2003.

Madame la vérificatrice générale, est-il exact de dire que nous avons été témoins d'améliorations importantes au chapitre de l'attribution des marchés? Pouvez-vous nous dire en quoi les choses se sont améliorées?

Mme Sheila Fraser: Merci, monsieur le président.

Je dirais que nous sommes aussi très heureux des résultats de la vérification, qui montrent que Travaux publics gère ses marchés de services professionnels. Ceux-ci sont attribués comme on s'y attendrait, et les gens de Travaux publics le font très bien.

Vous avez cité le rapport de 2003. Je voudrais simplement formuler une mise en garde: les observations que nous avons faites avaient trait à un programme très particulier, et, en fait, dans le rapport, nous avons précisé que l'un des problèmes qui se posaient était que le programme avait été géré à l'extérieur des processus habituellement suivis à Travaux publics. Je ne me souviens pas des mots que nous avons utilisés exactement, mais nous avons dit dans le rapport que des systèmes de contrôle plutôt rigoureux étaient en place, et que si le programme avait été géré dans le cadre de ces systèmes et pratiques du ministère, nous nous demandions si les irrégularités que nous avons découvertes auraient existé. Il est très important de ne pas généraliser les conclusions de la vérification concernant le programme des commandites et d'appliquer cette conclusion à toute la gestion à Travaux publics. Nous avons essayé d'être très clairs à l'époque et depuis, en disant que ce n'était pas un reflet des façons de procéder des fonctionnaires de Travaux publics et que c'était en fait le caractère exceptionnel de la gestion du programme des commandites.

M. Andrew Saxton: Merci.

En ce qui concerne la gestion des contrats, vous avez recommandé à TPSGC de « mettre en place un cadre de travail garantissant la qualité et la conformité ». Êtes-vous satisfaite du cadre de contrôle de la gestion des contrats proposé par TPSGC? Ce cadre répond-il à vos préoccupations?

Mme Sheila Fraser: Oui, monsieur le président. Comme je l'ai mentionné dans ma déclaration préliminaire, nous avons été consultés et nous avons procédé à un examen du cadre. Selon nous, il répond à toutes nos préoccupations, et, s'il est mis en place, il devrait assurément régler les problèmes que nous avons relevés dans la vérification de la gestion des contrats.

M. Andrew Saxton: Merci.

J'ai maintenant une question pour M. Guimont. Tout d'abord, félicitations pour la médaille d'or que vous avez obtenue pour l'attribution des marchés.

Pouvez-vous nous dire quels sont les éléments du cadre qui ont été appliqués et pour lesquels nous allons pouvoir constater des résultats en temps opportun?

M. François Guimont: Avec votre permission, monsieur le président, je vais demander à Mme Meredith de répondre à cette question.

La seule chose que je dirais au sujet de la médaille d'or, c'est que j'aimerais bien pouvoir la mettre en banque et l'échanger contre de l'argent comptant en temps et lieu.

Des voix: Oh, oh!

Mme Daphne Meredith (sous-ministre déléguée, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux): Merci, monsieur le président. C'est avec plaisir que je vais répondre à cette question. C'est moi qui y réponds parce que je préside le comité chargé de superviser l'approvisionnement au ministère. Ce comité a été créé en 2007, et nous adaptons nos activités au fur et à mesure que nous découvrons la meilleure manière de superviser l'approvisionnement au sein du ministère, sachant à quel point c'est quelque chose d'important pour le ministère.

Bien sûr, le rapport de la vérificatrice générale parle de marchés de services professionnels d'une valeur de plus de un milliard de dollars. Au total, cependant, nous passons des marchés d'une valeur d'environ 2,3 milliards de dollars, pour des biens, des projets de construction ou des services professionnels. Il est évident que c'est un domaine où des efforts énormes sont déployés dans notre ministère, et ça mérite donc un bon cadre de contrôle.

Comme je l'ai mentionné, je préside un comité dont les SMA responsables de chacune des sections générales sont membres. Cette structure de gouvernance est un élément important du cadre en place depuis 2007.

M. Guimond a parlé de plusieurs éléments de ce cadre. L'un d'entre eux, c'est un système de gestion de l'information fiable. Il s'agit d'un domaine dans lequel le ministère a beaucoup investi — les investissements approchent les 40 millions de dollars, en fait — au cours des dernières années. Nous avons maintenant un système SAP que nous appelons SIGMA. Pour nous, il s'agit d'un système très performant qui nous permet d'imposer des contrôles financiers et de gérer adéquatement le matériel.

M. Guimont a parlé de la formation et des contrôles relatifs aux pouvoirs délégués au ministère. Il a dit qu'il y a 1 700 personnes au ministère qui ont des pouvoirs délégués et qui ont reçu une formation pour les utiliser et ont été accrédités à cet égard. Il s'agit d'un autre aspect très important de notre cadre de contrôle; c'est quelque chose qui est également en place.

Nous avons défini une orientation pour nos employés. Il s'agit d'un domaine dans lequel nous avons été très actifs au cours des derniers mois, surtout depuis que nous avons reçu le rapport, parce que nous sommes conscients du fait que la passation de marchés n'est pas un jeu d'enfants. C'est quelque chose de compliqué, pour de bonnes raisons, vu les sommes en jeu, la complexité du processus et le devoir d'utiliser la meilleure façon possible l'argent des contribuables. Si vous comptiez le nombre de documents d'orientation qui existent pour ce domaine d'activités du gouvernement, vous seriez peut-être surpris. Je pense qu'il y a environ neuf lois qui ont trait à l'approvisionnement ou à la passation de marchés, et il y a aussi des règlements concernant la passation de marchés, ainsi qu'au moins 15 politiques ou directives du Conseil du Trésor ayant trait à la passation de marchés ou à l'approvisionnement. Ça fait beaucoup de directives, disons, pour l'employé qui essaie de comprendre tout ça et de faire une bonne gestion. Nous avons consacré temps et efforts à la rédaction d'un guide complet pour l'application des règles et pour soutenir les employés chargés de l'exécution de ce processus. Il y a des listes de vérification — des outils pour les aider — que nous avons publiées. Nous avons approuvé ces directives. Nous les avons diffusées au ministère comme mécanisme de soutien, et nous allons offrir des séances de formation à tous nos gestionnaires partout au pays, à partir du mois de mai sur la côte ouest et à Ottawa.

En plus de tout ça, nous avons aussi un mécanisme de suivi. Au début, à tout le moins, nous allons examiner 200 marchés par année,

50 par trimestre, et examiner les dossiers pour déterminer si nous avons réglé certains des problèmes soulevés dans le rapport de la vérificatrice générale. Mon comité va se pencher sur les résultats de ce processus de suivi à tous les trimestres, en les utilisant comme un outil nous permettant de mesurer notre rendement.

Je pense donc que tous les éléments sont en place pour permettre une amélioration continue dans ce domaine.

● (1615)

Le président: Merci, monsieur Saxton.

J'aimerais seulement aborder deux ou trois questions avant que nous commencions le deuxième tour de table.

Monsieur Guimont, au sujet de l'ombudsman de l'approvisionnement, pouvez-vous expliquer au comité comment ça fonctionne et ce que ça change pour votre ministère?

M. François Guimont: Vous avez probablement eu le plaisir de rencontrer Shahid Minto, qui travaillait pour le ministère avant et qui, par voie d'un processus de sélection, est devenu l'ombudsman du ministère. Il a une équipe. Il relève directement du ministre; il ne me rend pas de comptes à moi. Sur le plan administratif, il fait partie du ministère, ce qui fait que nous entretenons une relation dans le cadre d'une convention sur le niveau de service pour ce qui est de la gestion des ressources humaines, de la gestion financière et d'autres choses du genre. J'insiste là-dessus parce qu'il est vraiment un ombudsman, c'est-à-dire qu'il est autonome et qu'il rend des comptes au ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux.

Pour ce qui est de ses tâches, son mandat concerne les marchés d'une valeur inférieure au seuil de 25 000 \$. Il a également le pouvoir et la responsabilité de mener enquête au besoin. Il a aussi la capacité de faire ça. Nous le rencontrons régulièrement. Je parle un peu de ses affaires, mais nous entretenons un lien permanent assez fort, parce que ça me permet d'obtenir pas mal d'informations de sa part, ce qui m'est utile dans mon travail de gestion. Il s'occupe des plaintes. Je n'ai pas les chiffres; ce n'est pas mon secteur d'activités.

Je dois admettre, madame Meredith, que j'ai été étonné et ravi de constater qu'il n'est pas inondé de plaintes, mais il est évident qu'il a du pain sur la planche. Sincèrement, pour moi, le travail de l'ombudsman — comme je le disais, il est indépendant — me permet de mieux faire mon travail.

La dernière chose que je dirais, monsieur le président, c'est que les fonctions découlant de la Loi fédérale sur la responsabilité ne m'empêchent pas d'assumer une fonction de résolution des conflits, et je le fais. Une personne de l'extérieur peut présenter une plainte au ministère ou la présenter directement à l'ombudsman et au TCCE, si le seuil est atteint, et ainsi de suite. C'est ainsi que les choses fonctionnent.

Je dirais que, de façon générale, les choses se sont très bien passées. Si ma mémoire est bonne, il va déposer son premier rapport juste avant l'été, et, essentiellement, il va expliquer dans ce rapport ce qu'il a fait au cours de la première année de son mandat.

• (1620)

Le président: Une autre chose au sujet de laquelle j'aimerais savoir ce que vous pensez, monsieur Guimont, c'est toute la question de l'acceptation du risque et de la gestion du risque. Au cours des derniers mois, beaucoup de gens, dont M. Tellier et M. Mazankowski, ont dit que la fonction publique, avec la venue des règles et des ombudsmans, est devenue trop réticente face au risque ce qui fait que les choses sont embourbées, lentes et qu'elles ne se font peut-être pas comme elles devraient se faire. Ça vous met dans une drôle de situation. Vous arrivez ici avec un bon rapport, tout va bien, et on vous félicite... et il y a des gens qui disent que vous ne faites pas suffisamment d'erreurs. Je suis sûr que vous suivez ce débat de très près. C'est un dossier que vous devez gérer.

À titre d'agent comptable, pouvez-vous expliquer au comité quel est votre point de vue sur toute la question de l'acceptation d'un risque raisonnable et de la gestion adéquate du risque?

M. François Guimont: Oui, merci de votre question.

Je parle souvent d'une façon intelligente de prendre des risques, c'est-à-dire grosso modo l'idée que vous mettez de l'avant. Monsieur le président, les employés de notre ministère peuvent se montrer très prudents, en raison des choses qui se sont passées récemment au ministère, et, pour être franc, je pense qu'ils sont prudents pour les bonnes raisons. Nous utilisons l'argent des contribuables. Sinon, nous nous occupons de concours dans le cadre desquels les gens veulent avoir la même chance que les autres d'accéder aux marchés. Idéalement, nos employés devraient faire preuve de beaucoup de sérieux, et ils prennent les activités au sérieux.

Selon moi, si on veut trouver le bon équilibre entre une façon intelligente de prendre des risques et la gestion du risque, Mme Meredith et moi, avec notre cadre, nous allons créer les conditions dans lesquelles les gens vont être à l'aise d'assumer leurs responsabilités. Je crois que nos employés sont bien intentionnés au fond. Il y aura toujours des exceptions, et nous nous en occuperons en temps et lieu. Si l'on met ça de côté, les gens arrivent le matin avec l'intention de faire un bon travail.

Souvent — et je pense que Mme Meredith l'a déjà dit — beaucoup de choses nous arrivent, différentes lois et différents règlements, des politiques et des procédures et toutes les choses du genre. Sincèrement, c'est à cet égard que j'apprécie le travail de la vérificatrice générale. Je vois ça comme une recette que je peux simplement suivre pour créer ce dont nous avons besoin pour nous améliorer. C'est à ça qu'a servi le cadre. À mes yeux, le risque — l'évaluation du risque, la gestion du risque et la façon intelligente de prendre des risques — doit être envisagé dans le contexte où les gens vont assumer ce risque s'ils peuvent le faire dans le bon cadre. C'est simplement que lorsqu'ils ne savent pas ce qu'ils doivent faire, ils font des erreurs, et ça leur laisse une mauvaise impression. Certains problèmes qui ont été relevés dans différents dossiers... A priori, les gens veulent agir correctement, et, lorsqu'ils savent qu'ils ont commis une erreur, ça leur laisse une mauvaise impression. Notre devoir, c'est de créer les bonnes conditions pour que les gens puissent assumer un risque adéquat, et je pense que c'est ce que nous avons fait.

• (1625)

Le président: Merci beaucoup.

Nous allons commencer le deuxième tour de table, chers collègues, et nous cédon la parole à Mme Crombie. Vous avez cinq minutes.

Mme Bonnie Crombie (Mississauga—Streetsville, Lib.): Merci, monsieur le président.

Je suis contente de vous revoir, madame la vérificatrice générale.

Je pense que ma question s'adresse aux représentants de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Pardonnez-moi d'avoir manqué la première partie de la réunion: j'ai dû m'occuper d'autres choses.

Je veux revenir sur la question des marchés à fournisseurs uniques, qui, par définition, sont habituellement attribués dans des domaines précis. Vous avez probablement déjà discuté de la planification, de la conception, de la rénovation, de la restauration, de l'architecture, de l'ingénierie et ainsi de suite. J'aimerais mieux comprendre le processus et savoir en quoi il ne serait pas dans l'intérêt du public de procéder par voie de soumissions concurrentielles dans ces domaines précis.

M. François Guimont: J'allais simplement commencer par dire que ça ne fait pas partie du règlement qui régit nos activités et des directives que nous recevons du Conseil du Trésor. Je ne veux pas dire que c'est quelqu'un d'autre qui est responsable, mais il s'agit essentiellement des paramètres qu'on nous donne à appliquer. Ce n'est pas une politique établie par le ministère. C'est ce que je voulais dire. Je vais dire ça a priori.

Pour être franc, je pense que les marchés à fournisseur unique sont probablement utiles. C'est assez évident d'après l'orientation, les paramètres ou la réglementation établie. Vous pouvez voir que ce seuil de 25 000 \$ est assez bas, et il est de 25 000 \$ depuis un certain nombre d'années. Ça remonte à 1982 ou 1986; je ne suis pas sûr. Ce seuil n'a fait l'objet d'aucune augmentation. Ce que je veux dire, c'est qu'il est évident qu'on pense que pour quoi que ce soit de plus élevé, il est important de procéder par voie concurrentielle. Tout le monde devrait avoir la chance d'accéder à un marché, mais il faut se garder une plus grande marge de manoeuvre pour les travaux de valeur moindre, de façon à pouvoir procéder plus rapidement.

Il s'agit d'un équilibre, monsieur le président, entre le processus et l'obtention des résultats. C'est la première chose que je dirais.

Il est probable que les autres paramètres ont simplement été établis, encore une fois, pour offrir une certaine marge de manoeuvre. Si c'est quelque chose de ponctuel, quelque chose d'urgent, alors on peut faire affaire avec un fournisseur unique. On nous a accordé une certaine marge de manoeuvre — non seulement à nous, mais aux autres ministères aussi, qui ont eux aussi des pouvoirs délégués —, mais la norme est élevée, parce que, a priori, les gens veulent pouvoir dire qu'il faut que ce soit un processus transparent, ouvert et équitable et que les gens aient la possibilité de soumissionner.

Mme Bonnie Crombie: Y a-t-il une liste de fournisseurs privilégiés? Le cas échéant, comment devient-on un fournisseur privilégié? Est-ce que ces marchés font parfois l'objet d'une invitation ouverte à soumissionner? Est-ce que ce sont toujours les mêmes fournisseurs qui soumissionnent? Enfin, quels sont les critères à respecter pour pouvoir soumissionner?

M. François Guimont: Nous disposons de différents outils d'approvisionnement. C'est ainsi que nous les appelons. Je ne veux pas vous ennuyer avec la terminologie, parce que ça peut devenir assez technique, mais vous avez probablement entendu parler de ce qu'on appelle une offre à commandes. S'il s'agit d'une offre à commandes — si je vous donne simplement ça comme exemple —, c'est une offre permanente.

On parle donc d'un groupe d'entreprises. Il y a un préconcours, ce qui veut dire que les gens sont choisis en fonction de certains paramètres et critères. Ils présentent leur candidature, la candidature de leurs entreprises, et ils établissent la liste de certaines choses — des biens ou des services par exemple. Ils fournissent aussi une liste de prix, ce qui veut dire qu'ils promettent de fournir ce bien ou ce service pour tel montant. Habituellement, les offres à commandes sont d'une durée limitée.

Vous avez donc établi une liste. C'est un processus qui fait l'objet d'un préconcours. Pour moi, comme contribuable et comme gestionnaire des deniers publics, je sais que la valeur va être fixe pendant un certain temps. Bon, ça peut varier. Ça peut être pour trois ans ou pour un an. Il peut y avoir révision des prix, si nous pensons que c'est fondé.

Si votre nom figure sur la liste de l'offre à commandes, vous n'avez pas conclu de marché avec le gouvernement. Vous avez été retenu au cours du processus de présélection. C'est une bonne chose. Vous avez fait inscrire votre nom sur la liste. En outre, au nom de Travaux publics ou d'un autre ministère, un autre ministère peut accéder à l'entreprise à cette fin et au prix déterminé. C'est une façon rapide, équitable, transparente et légitime d'obtenir un résultat ou un produit, un bien ou un service. Je vous donne ça à titre d'exemple.

Nous disposons de différents outils du genre. Il n'y en a pas des tonnes, et ils sont toujours fondés sur le même principe. Que nous appelions ça un outil d'approvisionnement, une offre à commandes ou un contrat avec autorisation des tâches, le principe est le même. Quelle est l'utilité et quels sont les critères de sélection? Il y a un concours, certaines personnes obtiennent que leur nom soit inscrit sur la liste, puis les gens ont accès à la liste pour faire un travail ou pour obtenir des biens.

Mme Bonnie Crombie: D'accord. J'ai juste deux ou trois autres questions.

Mme Sheila Fraser: Puis-je ajouter, monsieur le président, qu'il y a dans le rapport de vérification une pièce, la pièce 3.1, dans laquelle sont décrites les différentes démarches d'approvisionnement?

• (1630)

Mme Bonnie Crombie: Je voudrais également savoir quel est le pouvoir ou la capacité de prendre des décisions des titulaires de marchés?

M. François Guimont: Ça varie, il n'y a pas de réponse simple. Permettez-moi de vous expliquer ça.

Ça varie selon qu'il s'agit de biens ou de services. À titre d'exemple, je dirais de mémoire que le ministre et ministère ont le pouvoir délégué de conclure des marchés d'une valeur maximale de deux millions de dollars. Ce pouvoir délégué au ministère peut être délégué à un niveau inférieur. C'est la même chose dans le cas du ministre. Il a le droit de signer certains contrats, par exemple, des contrats d'une valeur maximale de 20 millions de dollars. Au-dessus de ce seuil, il doit demander l'autorisation du Conseil du Trésor.

L'instance la plus élevée d'approbation des marchés ou de sous-éléments d'un marché, c'est le Conseil du Trésor. Le deuxième degré de la hiérarchie, c'est le ministre. Après ça, c'est moi, et il y a d'autres niveaux en dessous. Lorsqu'on descend, les chiffres diminuent, et il y a une limite inférieure. Il y a un niveau où, si vous n'êtes pas l'un des 1 700 gestionnaires et que vous n'avez ni suivi de formation ni été accrédité, vous ne pouvez pas avoir un pouvoir délégué, parce que vous n'avez pas le pouvoir de passation de marchés que confère la Loi sur la gestion des finances publiques.

C'est ainsi que les choses fonctionnent, et les chiffres varient. Tout est prévu, et certaines choses font l'objet d'une convention entre le Conseil du Trésor et le ministre. Au sein d'un ministère, le ministre peut déléguer un pouvoir à un niveau inférieur. La même chose s'applique dans mon cas; je peux déléguer un pouvoir ou retirer un pouvoir délégué à quelqu'un.

Le président: Merci beaucoup, madame Crombie.

Monsieur Kramp, vous avez cinq minutes.

M. Daryl Kramp (Prince Edward—Hastings, PCC): Merci, monsieur le président.

Bienvenue à tous.

Je pense que nous pouvons dire franchement qu'il convient de remercier sincèrement les participants des deux niveaux qui sont ici aujourd'hui et de leur exprimer notre gratitude. De toute évidence, à la demande du Bureau de la vérificatrice générale et avec la participation de Travaux publics et Services gouvernementaux, il s'agit d'une démonstration convaincante du fait que le gouvernement devrait fonctionner et peut fonctionner. Je remercie mes collègues de l'autre côté de leurs justes observations. Même si je fais partie du gouvernement, je vous assure que, si c'était un rapport négatif, je me joindrais aux critiques moi aussi. Mes félicitations à tous.

Je ne vais pas m'éterniser, mais il y a quelques petites choses sur lesquelles j'aimerais obtenir des éclaircissements. Vous pouvez peut-être m'orienter à cet égard.

Si on découvre une anomalie, que certaines choses ne sont pas faites comme il faut, que ce soit pas erreur ou par manquement au contrat, et que le gouvernement n'a pas été bien servi, comment faites-vous pour déterminer dans quel cas et comment il convient de chercher à obtenir réparation de la part de la personne qui a indûment profité du gouvernement? Autrement dit, dans quels cas intentez-vous des poursuites? Y a-t-il un seuil à partir duquel vous agissez, si vous avez perdu 25 000 \$, par exemple, ou si un fournisseur n'a pas respecté les modalités du marché et que vous lui avez versé 100 000 \$ de trop? Dans quels cas cherchez-vous à récupérer l'argent? À ce moment-là, quel est le processus?

M. François Guimont: Merci de votre question. Je vais vous donner une double réponse.

La première démarche, qui est très directe, c'est que, une fois le travail effectué, si la vérification du marché montre que la facturation a été faite de façon inadéquate, nous prenons des mesures pour récupérer l'argent. C'est aussi simple que cela. Si, par exemple, nous avons payé un consultant pour le travail effectué, qui a été demandé et qui a été fait et dont nous sommes satisfaits, mais que le pouvoir de conclure ce marché n'était pas très clair, nous ne récupérons pas l'argent. Le travail a été effectué, et la Couronne a obtenu un résultat, mais c'est le véhicule ou l'instrument qui n'était pas le bon. Dans ce cas, c'est notre problème, et nous essayons de faire en sorte que ça ne se reproduise pas.

Dans les cas où nous devons récupérer l'argent parce que le montant facturé était supérieur à ce qu'il devait être ou parce que quelque chose n'allait pas, nous le faisons. Évidemment, dans le cas où le travail a été effectué et tout a été fait correctement, le conseil qu'on nous donne, sur le plan juridique, c'est que nous n'avons aucune justification pour essayer de récupérer l'argent.

L'autre chose que j'aimerais dire concerne le rendement des entreprises. Il existe une politique sur le rendement des fournisseurs. Cette politique, qui est du domaine public, nous sert essentiellement de guide de comportement. Tout comme les fournisseurs s'attendent à ce que les fonctionnaires aient un certain comportement, et peuvent s'y attendre et c'est ce qui se passe, nous nous attendons également à ce que les fournisseurs aient un certain comportement, pour deux raisons: la protection des intérêts de la Couronne et, deuxièmement, le fait que les règles du jeu sont équitables. Les fournisseurs sont tenus de respecter les modalités du marché et de se comporter de façon adéquate, ainsi que de fournir ce qui est attendu d'eux. La politique sur le rendement des fournisseurs nous permet donc de prendre des mesures contre l'entreprise concernée au besoin, en fonction de son rendement par rapport aux modalités du marché.

•(1635)

M. Daryl Kramp: Et le seuil? Il est évident que vous ne dépenserez pas 100 000 \$ en frais juridiques pour un marché d'une valeur de 10 000 \$. Non? Je me demande simplement s'il y a un seuil.

M. François Guimont: Non, pas dans la politique sur le rendement des fournisseurs. Je comprends ce que vous voulez dire, cependant. Nous envisageons ça au cas par cas, mais, sincèrement, je ne minimiserais ni ne négligerais jamais la valeur du message envoyé. L'aspect quantitatif est important, mais il faut qu'il soit compris, à l'extérieur et à l'intérieur, qu'il ne sera pas fait fi des situations problématiques.

M. Daryl Kramp: Si vous faisiez affaire avec un fournisseur sans scrupule et qui se livrait de façon évidente à des pratiques inadéquates, empêcheriez-vous ce fournisseur de soumissionner dans l'avenir?

M. François Guimont: Je vais revenir sur la première chose que j'ai dite, monsieur le président, c'est-à-dire que la politique sur le rendement des fournisseurs nous permet de prendre des mesures, y compris le fait de bloquer l'accès à une entreprise pendant une certaine période. C'est quelque chose qui s'est fait dans le passé pour certaines activités liées aux marchés. Il n'y a pas seulement le fait d'empêcher une entreprise d'exercer ses activités; il y a d'autres mesures qu'il est possible de prendre également, mais ça peut aller jusqu'au fait d'empêcher une entreprise d'exercer des activités pendant une certaine période.

M. Daryl Kramp: Merci.

Sur un autre sujet, l'une des choses dont nous avons entendu parler de temps à autre, bien entendu, ce sont les contrats dont la nature change plusieurs fois. Dans ce cas-là, bien sûr, il y a des suppléments, et ça crée des dépassements de coût énormes. Le cas échéant — et, évidemment, les modifications apportées au marché ou la divulgation proactive devraient sortir —, quelle est la politique actuelle en ce qui concerne la divulgation proactive des marchés qui présentent ce genre de variance?

M. François Guimont: Merci de votre question.

C'est un élément qu'a relevé la vérificatrice générale, et avec raison. Une nouvelle politique sur la divulgation est entrée en vigueur en 2004. Auparavant, nous procédions à cette divulgation dans le cadre d'une autre politique. Nous le faisons, mais il ne fait aucun doute qu'il y avait une confusion au ministère en ce qui concerne l'obligation de divulguer l'autorisation des tâches par rapport à la valeur intégrale du marché. Les gens savaient qu'il fallait qu'ils divulguent la valeur des marchés lorsque celle-ci était supérieure au seuil de 10 000 \$. C'était convenu.

Ce qui n'était pas clair, pour eux, c'est la question de savoir s'ils devaient divulguer les autorisations de tâche l'une après l'autre dans le cadre des contrats. Il y avait des gens qui le faisaient. La majorité ne le faisaient pas, cependant. On a demandé des précisions au Conseil du Trésor. Nous nous conformons maintenant pleinement aux exigences relatives à la divulgation des autorisations de tâche, les modifications et de la valeur intégrale des marchés.

Le président: Merci, monsieur Guimont.

Je pense que la vérificatrice générale veut dire quelque chose là-dessus.

Mme Sheila Fraser: Je veux simplement ajouter quelque chose au sujet des modifications apportées aux marchés: on avait compris, je crois, que la politique n'obligeait pas à les divulguer, et les ministères ne les divulguaient pas. Par conséquent, ça a été changé, et les modifications apportées aux marchés sont maintenant divulguées.

Le président: Merci, monsieur Kramp.

Monsieur Desnoyers, cinq minutes, s'il vous plaît.

[Français]

M. Luc Desnoyers (Rivière-des-Mille-Îles, BQ): Merci, monsieur le président.

On dit ceci dans votre rapport:

Dans le cadre de trois contrats, il y a lieu de croire que l'entrepreneur auquel le contrat a été attribué avait participé à l'établissement des critères de recherche ou rédigé l'énoncé des travaux prévus dans le contrat. Dans l'un des cas, pour préparer l'appel d'offres, TPSGC a retenu les services d'un expert-conseil qui était un sous-traitant de la société soumissionnaire qui a elle-même obtenu le contrat.

Connaît-on la valeur de ce contrat? Peut-on nous la révéler?

[Traduction]

M. Tedd Wood (directeur principal, Bureau du vérificateur général du Canada): Monsieur le président, la valeur du deuxième marché était au départ de 16 millions de dollars.

[Français]

M. Luc Desnoyers: Y a-t-il d'autres contrats de ce type dont la valeur est aussi élevée? On parle de trois contrats.

•(1640)

Mme Sheila Fraser: Lorsque nous avons soulevé ce cas, le ministère a fait une recherche et une revue de tous les contrats pour s'assurer qu'il n'y avait pas d'autres cas semblables. Notre sous-ministre peut peut-être en parler.

M. François Guimont: Merci, madame Fraser. On n'a pas attendu pour faire une revue. La vérificatrice générale nous a dit qu'il était important de savoir s'il y avait d'autres conflits d'intérêts potentiels. Nous avons donc pris un échantillon, essentiellement. D'ailleurs, la personne responsable du dossier est ici. On a commencé avec 500 contrats. Ensuite, on a fait une revue de 50 d'entre eux. Je souligne que nous avons eu recours à des paramètres de revue, par opposition à des paramètres d'audit. J'ai été agréablement surpris de constater que, de mémoire, pour au moins 95 p. 100 des contrats, il n'y avait pas eu de tierce partie d'une compagnie. C'est une bonne chose. Je voulais savoir si c'était une chose commune ou exceptionnelle. Ce n'était pas très commun. Les gens qui préparent les devis de contrats sont souvent des gens du ministère.

D'autre part, on savait qu'un consultant avait été impliqué d'une façon ou d'une autre dans le devis ou une partie du travail pour 28 des 50 contrats de l'échantillon, si je me souviens bien. L'analyse qui a été faite n'a relevé aucun conflit d'intérêts. Des mesures avaient été prises pour minimiser le nombre de conflits d'intérêts ou s'assurer qu'il n'y en ait pas.

Finalement, j'aimerais souligner que la politique du Conseil du Trésor permet qu'un consultant aide quelqu'un à préparer un devis pour un contrat, en autant que certaines mesures soient prises. Ces mesures consistent essentiellement en la divulgation complète des conflits d'intérêts. Il existe une documentation très claire sur les attentes du Conseil du Trésor lorsque quelqu'un décide de demander à une tierce partie de l'extérieur d'aider ces personnes à faire le devis d'un contrat.

M. Luc Desnoyers: J'ai une autre question sur la relation employeur-employé. Peut-on nous dire combien d'employés sont embauchés par les sous-traitants? On dit que 14 000 personnes travaillent pour le ministère. Combien de personnes travaillent pour les sous-traitants au total? En a-t-on une idée?

M. François Guimont: Je n'ai pas ce chiffre, mais il me fera plaisir d'essayer de vous le trouver. On va voir quelles sont les limites de mon système. Je comprends votre question: vous voulez comprendre le ratio.

M. Luc Desnoyers: C'est exact.

M. François Guimont: J'aimerais dire brièvement...

M. Luc Desnoyers: Je veux simplement compléter ma question.

M. François Guimont: Allez-y.

M. Luc Desnoyers: En effet, il y a une question de ratio, mais il faut aussi voir la durée des contrats. On parle de conflits et de risques importants. On peut lire dans le rapport de la vérificatrice générale, et je cite:

TPSGC a établi des pratiques pour réduire le risque de créer une relation employeur-employé dans le cadre de la passation d'un marché. Cependant, le Ministère ne surveille pas officiellement si des marchés consécutifs ont été passés avec un même expert-conseil au sein des directions générales.

En même temps, a-t-on fait des vérifications au chapitre des lois du travail et des conventions collectives des professionnels du secteur public fédéral? En effet, le risque est élevé qu'on ait une relation employeur-employé, et c'est important. Je tiens à le souligner, parce que c'est un milieu que je connais de très près. La durée de ces contrats devient un risque majeur et important. J'aimerais savoir quelle est la durée des contrats ou si les risques sont importants, comme c'est mentionné dans le rapport. Il est important de les connaître, pour qu'on puisse analyser en profondeur le risque.

M. François Guimont: Monsieur le président, je peux vous donner des statistiques là-dessus. Je ne sais pas combien de travail cela demandera; il serait donc peut-être un peu injuste de promettre que vous allez le recevoir dans une ou deux semaines. Je sais ce que vous voulez. Je vais m'arranger pour le produire et je crois que cette information me sera utile aussi. En ce sens, on est sur la même longueur d'onde.

[Traduction]

Le président: D'accord. Vous pouvez remettre ça à la greffière du comité, qui va se charger de la distribution.

Merci beaucoup, monsieur Desnoyers.

Monsieur Shipley, vous avez cinq minutes.

M. Bev Shipley (Lambton—Kent—Middlesex, PCC): Merci beaucoup à nos témoins d'être ici, encore une fois. Comme mon

collègue l'a dit, ça fait du bien de voir un bon rapport de la vérificatrice générale et d'entendre vos observations au sujet de l'importance de travailler en étroite collaboration avec la vérificatrice générale, pour favoriser l'application de votre plan d'action, votre plan de gestion, votre approvisionnement.

Je suis un nouveau membre du comité, et j'ai l'impression que les ministères travaillent parfois dans des compartiments. J'essaie de trouver un moyen d'appliquer certaines de ces observations ailleurs, mais surtout certains des plans d'action qui ont été élaborés. Il suffit de modifier un peu le libellé. S'il s'agit de plans de perfectionnement pour les ministères, comment le gouvernement peut-il les prendre et les appliquer à ceux que nous pouvons utiliser pour d'autres ministères? Peu importe qui nous sommes, ici, nous souhaitons sincèrement que le gouvernement veille à la bonne utilisation des deniers publics. Nous sommes aussi des contribuables.

Vous avez tellement d'employés — 14 000, je pense. J'ai trouvé intéressant d'apprendre la séquence des événements du processus d'approvisionnement: le Conseil du Trésor, le ministre et Travaux publics. Les 1 700 personnes formées dont vous avez parlé ont elles aussi un travail à faire.

Monsieur Guimont, vous avez parlé d'un taux de roulement de 9 p. 100 et du nombre de marchés qui arrivent à échéance chaque année. J'aimerais comprendre comment les marchés sont attribués. Ça revient à la question de l'assurance que nous voulons avoir du fait que les deniers publics sont bien dépensés. Quels sont les défis auxquels font face les membres de votre personnel pour ce qui est de la gestion des marchés, afin de rendre des comptes à la population en général et d'assurer la transparence du processus? Souvent, nous entendons seulement parler de l'autre aspect de la chose. Nous dépensons tellement d'argent; comment faites-vous pour rendre des comptes à cet égard?

Lorsque nous allons passer au prochain sujet et commencer à parler de nos infrastructures plutôt que de Travaux publics, ça va être une question importante.

• (1645)

M. François Guimont: Si vous me le permettez, monsieur le président, je vais laisser Mme Meredith répondre à cette question, puisque c'est elle qui préside le comité de surveillance de l'approvisionnement.

Mme Daphne Meredith: Merci beaucoup, monsieur le président.

Au sujet de votre première observation concernant l'idée selon laquelle il arrive souvent que les ministères semblent compartimentés et déconnectés les uns des autres, je pense que ça peut être vrai. Nous rendons des comptes au Parlement dans le cadre de processus très distincts.

Cependant, nous rencontrons des collègues. À titre d'exemple, je préside un groupe de sous-ministres délégués d'un certain nombre d'autres ministères, petits et grands. Nous parlons à fond des questions d'approvisionnement, y compris de nos pratiques exemplaires. Nous avons donc des occasions — et aussi par l'intermédiaire du Secrétariat du Conseil du Trésor, du travail en comité — de partager nos pratiques exemplaires. Nous ne sommes donc pas complètement isolés les uns des autres.

Pour ce qui est du défi posé — compte tenu surtout du taux de roulement au sein de l'effectif — le fait de s'assurer de respecter une norme très élevée lorsqu'il s'agit de faire en sorte que l'attribution des marchés et leur gestion se fassent de façon équitable, ouverte et transparente, j'attirerais votre attention, dans notre cas, sur la création de ce cadre, qui est quelque chose de logique et de systématique, et quelque chose qui comporte un élément important qui est l'orientation offerte aux employés qui participent au processus d'attribution ou de gestion des marchés.

Pour revenir sur ce que je disais tout à l'heure, nous sommes ambitieux par rapport à la façon dont nous utilisons l'argent des contribuables, que ce soit pour obtenir des biens et des services dont nous avons besoin pour l'exécution des programmes, pour l'écologisation ou pour la participation des PME. Néanmoins, nous devons vraiment nous concentrer sur le fait de nous assurer que les contrats sont attribués de façon équitable, ouverte et transparente.

Je vais parler de nos agents des marchés et du processus qu'ils suivent pour s'assurer que c'est équitable. Ils sont assidus lorsqu'il s'agit de s'assurer que les occasions offertes font l'objet d'un affichage public, dans notre cas, dans le système MERX. Ils sont assidus lorsqu'il s'agit de garantir que nous mettons sur pied des comités d'évaluation chargés d'établir les critères pour le choix des fournisseurs et de s'assurer que les personnes qui forment ces comités ne sont pas en conflit d'intérêts. C'est important pour nous.

Nous devons faire en sorte que tous les soumissionnaires soient traités de façon équitable, dans ce sens que nous ne pouvons fournir à un soumissionnaire de l'information à laquelle les autres n'ont pas accès. Nos fonctionnaires sont très prudents à cet égard. Tous les soumissionnaires non retenus ont droit à un compte rendu après l'attribution du marché, pour qu'ils puissent comprendre les raisons pour lesquelles ils n'ont pas obtenu ce marché. Évidemment, on ne présente pas ce compte rendu avant l'évaluation, parce que cela pourrait leur permettre d'apporter des modifications à leur soumission. Notre personnel hautement qualifié et très professionnel s'assure que tout se fait dans la rigueur.

Et puis, bien sûr, il y a l'affichage des marchés attribués, conformément à la politique sur la divulgation proactive du Secrétariat du Conseil du Trésor. Tout ça est transparent aussi. On fait preuve de beaucoup de rigueur pour ce qui est de s'assurer que le processus est équitable, ouvert et transparent.

• (1650)

Le président: Merci beaucoup, monsieur Shipley.

Monsieur Christopherson, vous avez cinq minutes.

M. David Christopherson: Merci, monsieur le président.

Il y a deux ou trois questions que je veux aborder, simplement pour donner suite à ce qui s'est dit sur les agences de placement temporaire. Il y a une chose que j'aimerais savoir: à quel point est-il plus avantageux d'avoir recours à un fournisseur que d'embaucher quelqu'un?

La question s'adresse au sous-ministre.

M. François Guimont: Je comprends la question. C'est simplement que je ne connais pas la réponse. La question est très claire; c'est juste que je ne sais pas.

Madame Meredith, je ne sais pas si vous avez une réponse à cette question.

M. David Christopherson: J'accepterais qu'on me fasse parvenir la réponse plus tard, monsieur le président. Je comprends.

Le président: Avant que nous ne continuions... il ne connaît peut-être pas la réponse parce qu'il ne peut pas nécessairement savoir ce que l'agence de placement verse aux personnes concernées.

Avez-vous une réponse à cette question, madame Meredith?

Mme Daphne Meredith: Pas à la question de la comparaison.

D'après le rapport de la vérificatrice générale, nous avons une idée des tarifs journaliers des personnes concernées dans le cadre de ce genre de marchés. D'après ce que je me rappelle, pour le travail exigeant le plus de compétences, ça allait de 800 \$ à 1 100 \$ par jour. Il faudrait que vous fassiez le calcul et déterminiez à quoi ça équivaut pour un employé du gouvernement. Cependant, bien entendu, comme M. Guimond l'a dit, c'est en partie pour la marge de manoeuvre que ça offre qu'on embauche ces gens, parce qu'on ne les paie que pour la période où on a recours à eux, plutôt que de leur verser un salaire annuel.

M. David Christopherson: Non, je comprends le principe des suppléments; je me demandais simplement ce que c'était.

Le président: Je veux juste terminer ça: pouvez-vous lui envoyer plus tard l'information dont vous disposez là-dessus? D'accord.

M. David Christopherson: Merci, monsieur le président. C'est apprécié.

Y a-t-il eu beaucoup de revendications syndicales dans ce domaine — autrement dit, les représentants syndicaux ont-ils affirmé que certaines tâches devraient être effectuées par des employés à temps plein plutôt que par des fournisseurs? C'est une tension naturelle.

M. François Guimont: Je dirais que le ministère est passé par une période de transformation de ses activités, qu'il est encore dans cette période de transformation. Je vais vous donner un exemple.

Avant, nous avons beaucoup de travail d'entretien des immeubles à faire. Maintenant, nous avons conclu un marché avec SNC-Lavalin ProFac. C'est cette entreprise qui s'occupe du travail lié à nos immeubles. Ça s'est fait en pleine consultation avec nos syndicats. Ça fonctionne très bien.

Au sujet de cette transformation des activités à laquelle nous procédons, j'ai parlé du taux d'attrition de 9 p. 100 que nous affichons chaque année. Il s'agit non seulement de réduction de l'effectif, mais également de la transformation. Cependant, nous essayons de contrebalancer le changement touchant la prestation des activités par l'attrition, de façon à ne pas faire subir le changement aux gens.

L'autre chose que je voudrais dire, et c'est quelque chose qui peut être vérifié, c'est que nous avons une relation très professionnelle et très bonne avec les gens de nos syndicats. Quant au nombre de griefs, je ne sais pas si Mme Meredith a le chiffre, mais je peux vous l'obtenir. Je comprends que cela concerne précisément la question des services professionnels par rapport au travail qui pourrait être fait par...

Je vais vérifier si j'ai les données, et, si c'est le cas, je vais les fournir au président.

M. David Christopherson: D'accord. Nous allons attendre de recevoir ça, dans ce cas-là.

Je cite le rapport de la vérificatrice générale, à la page 18, paragraphe 3.62:

Pour trois marchés, des éléments probants montrent que les entrepreneurs retenus avaient participé à l'élaboration des critères de recherche ou de l'énoncé des travaux pour des marchés qui leur ont été subséquemment attribués. Or cette façon de faire constitue un conflit d'intérêts. Elle ne respecte pas la politique en vigueur, qui prévoit que la passation des marchés doit être équitable et ouverte.

J'ai déjà reconnu le fait qu'il n'y a pas de graves problèmes systémiques ni de tendances générales. Ma question là-dessus, c'est que lorsque j'ai lu le rapport, je me suis demandé comment il était possible, vu la complexité de toutes les choses dont vous vous occupez et de tout ce que vous avez fait correctement, que quelque chose d'aussi évident se passe, alors qu'il y a de nombreuses étapes. Il y a beaucoup d'étapes; il ne s'agit pas d'un incident ponctuel.

Je sais que vous ne pouvez pas me donner de réponse précise là-dessus, et je vais vous donner l'occasion d'expliquer tout ça puisque c'est ma dernière question. Il y a cependant quelque chose qui pique ma curiosité. Dans un ministère complexe comme le vôtre, où — pour me répéter — il y a tant de choses qui vont bien, comment est-il possible que ce genre de chose évidente... Dans cet océan de compétences et de professionnalisme, il y a cette petite perturbation. Pourquoi? Aidez-moi à comprendre comment ce genre de chose arrive alors que tout le reste va si bien.

•(1655)

M. François Guimont: Merci de votre question.

Monsieur le président, j'ai dit tout à l'heure que les lignes directrices du Conseil du Trésor permettent le recours à une aide extérieure pour l'élaboration des demandes de propositions, ou encore à une assistance, pour des motifs liés soit à la charge de travail soit à la complexité du processus. C'est de ça que vous avez parlé — de complexité. Il faut que ça se fasse de façon très structurée. C'est à cet égard, je crois, que le BVG a examiné cela et trouvé que, dans ce cas, les gens qui participaient au processus étaient en conflit d'intérêts.

Il y a eu une déclaration de conflit d'intérêts dans un cas, mais cette déclaration n'a pas été faite au bon palier. Le Conseil du Trésor prévoit un cadre pour ça, et nous ne l'avons pas suivi. La vérificatrice générale l'a relevé, et elle a eu raison de le faire.

M. David Christopherson: Autrement dit, c'est une gaffe?

M. François Guimont: Eh bien, vous savez, c'est simplement... J'ai parlé de l'examen que nous avons effectué. Il s'agit d'un tout petit nombre de cas.

Les gens veulent faire ce qu'il faut pour obtenir des résultats. Ils ont besoin d'aide et d'assistance, et il faut qu'ils pensent à ce qu'ils font. Mais il ne suffit pas de réfléchir. Ce que je veux dire, c'est qu'il faut documenter ce qu'on fait. Il faut conclure l'entente de divulgation qui s'impose, le cas échéant. Il faut faire examiner le dossier par les services juridiques. On doit faire en sorte que ce soit conforme aux directives du Conseil du Trésor.

Lorsque les bons paramètres sont en place, cela pose probablement moins problème. Par contre, lorsque ce ne sont pas les bons paramètres, ça pose problème.

Le président: Merci, monsieur Christopherson.

Monsieur Weston, vous avez cinq minutes.

M. John Weston (West Vancouver—Sunshine Coast—Sea to Sky Country, PCC): Monsieur le président, j'ai vu que les marchés de services professionnels totalisaient une valeur de plus de un milliard de dollars par année. Ça m'a rappelé l'époque lointaine où j'étais avocat et où je travaillais en droit international en Asie. Je me rappelle que nous avons conclu des marchés avec un certain pays d'Asie du Sud-Est. Nous avons présenté un rapport sur les permis de travail délivrés aux étrangers dans ce pays. J'ai remis avec beaucoup de fierté un rapport que j'avais rédigé à mon collègue, qui était originaire de ce pays. Il l'a pris, l'a gardé dans ses mains pendant un instant, puis a dit: « Pas assez lourd. ». Je suis heureux de constater

que vous n'évaluez pas vos services professionnels en fonction de ce genre de critère unique.

J'ai écouté attentivement votre déclaration préliminaire, monsieur Guimont. En anglais, vous avez écrit: « We are pleased that the Auditor General found that PWGSC awarded publicly tendered contracts correctly in 95% of cases and sole-sourced contracts in 96% of cases. ». En français, vous êtes encore plus enthousiaste: vous avez dit: « Nous sommes ravis ». Je pense que les choses vont bien et que ça fait consensus.

En vue de la présente séance, j'ai consulté le rapport de 2003, dont il a déjà été question. Le troisième chapitre de ce rapport de novembre 2003 porte sur le programme des commandites, comme vous l'avez dit, madame Fraser. Au cas où certaines pratiques pourraient être imitées, permettez-moi de citer le rapport et d'examiner ce que nous avons fait pour améliorer autant les choses par la suite.

Voici ce qui a été écrit en 2003: « Nous avons constaté que, de 1997 au 31 août 2001, le gouvernement fédéral a mené le Programme de commandites en faisant peu de cas du Parlement, de la Loi sur la gestion des finances publiques des règles et des règlements sur la passation des marchés, de la transparence et de l'optimisation des ressources. Un peu plus loin, on peut lire ce qui suit: « Les mécanismes de surveillance et les contrôles essentiels en place à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada n'ont pas permis de détecter, de prévenir ni de signaler les violations. »

Les choses se sont donc améliorées depuis ce temps-là. J'aimerais d'abord entendre M. Guimond là-dessus, puis Mme Fraser. Qu'est-ce qui s'est passé? Quelles étaient les pratiques? Pouvez-vous citer disons trois choses qui se sont améliorées? C'est quelque chose de positif, et je veux m'assurer qu'on comprenne bien ce qui est positif.

M. François Guimont: Je commencerai par dire que, à titre de gestionnaire et d'agent comptable du ministère, je fais toujours la distinction entre les erreurs et les actes répréhensibles.

Un acte répréhensible, ce n'est pas une bonne chose, et je vais laisser Mme Fraser parler de ça. Je ne pense pas qu'il s'agisse ici d'actes répréhensibles; ce sont plutôt des erreurs. Des erreurs ont été commises, et nous souhaitons apprendre de nos erreurs. Nous devrions être en mode d'amélioration continue. C'est ça l'idée. Si vous découvrez quelque chose, je suis disposé à vous écouter. Lorsque nous avons constaté que l'évaluation qu'elle a effectuée était terminée, je n'ai pas attendu; nous avons simplement commencé à travailler là-dessus. C'est le principe de l'amélioration continue, qui est celui de toute l'organisation. Nous travaillons à bien mettre en place les éléments de base. C'est ça, être un chef de file. C'est une philosophie assez simple.

Le cadre que Mme Meredith a décrit vise à rassembler tout ça. C'est un peu comme si on avait devant soi un cadre dont les différents éléments étaient éparpillés; grâce à son travail, il est maintenant assemblé.

La bête a une tête. Ça s'appelle la gouvernance. Ensuite, il y a le corps, c'est le corps des choses que nous avons. Je ne veux pas appeler ça la queue, mais nous allons effectuer une surveillance. Je pense que je dispose d'un très bon cadre, et je crois que les gens qui travaillent avec moi vont souhaiter faire les choses comme il faut — j'en suis convaincu —, mais la surveillance permet de garder les choses en perspective.

Comme elle l'a expliqué, nous allons examiner un échantillon de 200 marchés. Ce n'est pas rien; c'est 200 marchés, chaque fois. Nous allons découvrir d'autres choses. Nous allons faire ça en mode d'amélioration continue. Je pense que ce cadre, avec le guide des relations employeur-employé, est aussi exhaustif que possible. Je vous assure que nous allons trouver les éléments, et nous allons nous occuper, les corriger, et constamment nous améliorer.

J'insiste beaucoup sur la surveillance. C'est quelque chose de très important, parce que ça nous permet de savoir où nous en sommes en temps réel.

• (1700)

Le président: Merci.

Vous avez le temps de poser une dernière question, monsieur Weston.

M. John Weston: J'espérais que Mme Fraser me donnerait son point de vue là-dessus.

Mme Sheila Fraser: Comme je l'ai dit plus tôt, je ne pense pas que les résultats de la vérification de 2003 devraient faire l'objet d'une extrapolation pour tout le ministère. Le système de gestion de ce programme était unique et très inhabituel. Nous avons mentionné dans le document de la vérification à l'époque que ça ne faisait pas partie des processus normaux de Travaux publics. Si la vérification que nous venons de faire avait été faite à l'époque, je ne sais pas quels en auraient été les résultats, mais je suis pratiquement sûre que nous n'aurions pas trouvé des résultats aussi mauvais que ceux de ce programme particulier.

M. John Weston: Ça n'aurait pas été...

Mme Sheila Fraser: Je ne pense pas que la vérification des marchés de services professionnels aurait donné le genre de résultats qu'a donnés la vérification du programme des commandites. C'est la raison pour laquelle le programme des commandites était quelque chose d'aussi inhabituel à ce moment-là.

Cela dit, je pense que le gouvernement prête beaucoup plus attention à la gestion qu'il ne le faisait il y a des années. Le sous-ministre a déjà mentionné certaines des choses qui se font. Il y a beaucoup plus de formation offerte aux gens; il y a des auto-évaluations. Il y a aussi le cadre de gestion et de responsabilisation, qui permet d'évaluer le rendement relatif aux enjeux de la gestion. Les demandes de plans d'action présentées par les comités parlementaires, les efforts visant à déterminer ce que les ministères font exactement, la création de comités de vérification ministériels — tout ça et d'autres facteurs font en sorte qu'il y a davantage de rigueur dans la gestion et que les gens y prêtent davantage attention.

Le président: Madame Ratansi.

Mme Yasmin Ratansi: J'aimerais poser quelques questions de nature technique à la vérificatrice générale et poser quelques questions supplémentaires à M. Guimont, de TPSGC.

Madame Fraser, pour ce qui est de l'échantillon de 43 marchés que vous avez examinés, connaissez-vous la valeur totale de ces marchés?

Mme Sheila Fraser: J'ai bien peur de ne pas pouvoir vous donner ce chiffre pour l'instant. Si c'est ce que souhaite le comité, nous pourrions vous le fournir plus tard.

Mme Yasmin Ratansi: Pas de problème.

En ce qui concerne les marchés à fournisseur unique, il y avait des catégories obligatoires. Sur les 69 marchés conclus sous certaines conditions, savez-vous à quelle catégorie ils appartenaient — s'ils

étaient d'une valeur inférieure à 25 000 \$, s'il s'agissait de travaux de génie architectural, d'activités de l'ACDI, ou encore s'il n'y avait qu'une personne qualifiée? Avez-vous l'information touchant la répartition de ces marchés?

Mme Sheila Fraser: Je n'ai pas l'information exacte, mais tous les marchés que nous avons examinés étaient d'une valeur supérieure à 10 000 \$, et pour la plupart, d'une valeur située entre 10 000 et 25 000 \$, alors il s'agirait de marchés qui correspondent à la première exception.

Mme Yasmin Ratansi: Ma troisième question s'adresse à Mme Meredith. Je pense que vous avez porté à notre attention le fait que les gens peuvent utiliser un système MERX. À l'époque où c'était un système que le gouvernement provincial utilisait aussi, beaucoup de soumissionnaires se plaignaient de ce que le processus était très lourd. Ils n'arrivaient pas à accéder au système. Ils avaient beaucoup de paperasse à faire. Est-ce que ça s'est amélioré? Vous signale-t-on des problèmes? Est-ce que l'ombudsman reçoit des plaintes? Est-ce que c'est son travail de faire ce genre d'enquête?

• (1705)

Mme Daphne Meredith: Je pense que c'est une tâche qui incombe surtout à notre Bureau des petites et moyennes entreprises. Nous avons un bureau à Ottawa, dans la région de la capitale nationale, et d'autres bureaux partout au pays, dans chacune des provinces. C'est un réseau qui nous permet d'obtenir une rétroaction de la part des propriétaires d'entreprises. Les entreprises de taille moyenne sont des entreprises qui comptent jusqu'à 500 employés, et bon nombre de nos fournisseurs appartiennent donc à cette catégorie. Nous entendons parler lorsqu'ils ont de la difficulté à accéder aux documents relatifs aux marchés, que ce soit un problème touchant le système d'appel d'offres — dans le cas qui nous occupe, le système MERX — ou un problème concernant un autre aspect du processus d'approvisionnement, et nous réglons les problèmes. Je pense que je suis fondée à dire que les choses s'améliorent constamment. Il y a des choses que nous ne pouvons modifier à court terme, ce qui fait que nous envisageons des améliorations à long terme. Mais nous sommes en communication constante avec les propriétaires des petites et moyennes entreprises, et nous sommes assurément ouverts à l'idée de faire ce que nous pouvons pour apporter des changements.

Mme Yasmin Ratansi: Pour ce qui est de la question des fournisseurs uniques, je pense qu'il y a une liste accessible dans votre base de données. Est-ce ainsi que vous accédez à ces fournisseurs, ou est-ce qu'ils s'inscrivent eux-mêmes dans la base de données MERX?

Mme Daphne Meredith: Habituellement, dans ce système, nous informons les fournisseurs des occasions d'approvisionnement du gouvernement. C'est donc nous qui leur faisons part de notre intention d'acheter quelque chose.

Mme Yasmin Ratansi: Mais s'il s'agit de services professionnels, comment est-ce que ça fonctionne?

Mme Daphne Meredith: Il y a des mécanismes spéciaux. On peut utiliser différents types de systèmes. Il y en a un qui s'appelle les Services professionnels en ligne, et il y a d'autres voies d'accès spéciales aux fournisseurs.

Mme Yasmin Ratansi: J'ai une dernière question. Vous avez un plan d'action ministériel — le Cadre de contrôle de la gestion des contrats. Pouvez-vous m'expliquer comment le lire? Je connais les graphiques de Gantt. J'essaie de comprendre. Je regarde votre plan d'action, et je suis simplement curieuse de savoir comment je devrais le lire. Comme ça? Comme ça? Comment la grille s'applique-t-elle?

Mme Daphne Meredith: J'imagine que vous avez devant vous la grille multicolore?

Mme Yasmin Ratansi: Non, en fait, c'est un petit astérisque qui dit: « Surveillance des achats ». Ça couvre probablement la gouvernance, le contrôle, la gestion du risque, la surveillance, l'établissement de rapports, mais je ne suis pas sûre de comprendre ce que ça fait, comment ça fonctionne et qui s'occupe de ça et... savez-vous de quoi je parle?

La grille dans le plan d'action — je suis simplement curieuse de savoir comment je suis censée la lire.

Mme Daphne Meredith: Je pense que ce que nous disons, c'est qu'il y a certaines mesures ou certains éléments, que ce soit notre comité ou encore le guide, et que nous mettons ça en correspondance avec chacune des parties du cadre. Si vous prenez ce qu'il y a en haut, ce sont les éléments du cadre. Et j'imagine que le cadre...

Mme Yasmin Ratansi: À la verticale.

Mme Daphne Meredith: À la verticale, ce sont des choses que nous faisons, les choses qui sont en place, et nous mettons ça en correspondance avec ce que nous considérons comme étant un cadre de gestion solide.

Il s'agit, en un sens, d'une mise en correspondance simple de ces éléments avec une structure dont la vérificatrice générale a parlé plus tôt, qu'on appelle le cadre de gestion et de responsabilisation, que le Secrétariat du Conseil du Trésor utilise pour l'évaluation de la gestion au ministère.

Le président: D'accord, nous allons continuer. Merci beaucoup, madame Ratansi et madame Meredith.

Monsieur Young, vous avez cinq minutes.

● (1710)

M. Terence Young (Oakville, PCC): Merci, monsieur le président.

Merci d'être ici aujourd'hui, monsieur Guimont.

Je pense que, à 14 000 ETP, si vous étiez une société, vous seriez l'une des plus grandes entreprises du Canada. Je regarde donc les chiffres que nous avons ici. Votre taux d'attrition est de 9 p. 100 par année; on me dit que vous concluez 60 000 marchés au cours d'une année; il y a donc 5 ou 6 p. 100 des cas où tout n'est pas conforme — à mon avis, c'est un petit écart. Je pense que les félicitations sont de mise, parce qu'il y a toujours un élément d'erreur humaine. En réponse à la question de M. Christopherson, il va toujours y avoir un élément d'erreur humaine lorsque les gens font de longues heures et s'acquittent de plusieurs tâches à la fois, et ainsi de suite. Je suis par ailleurs content de voir qu'aucun des problèmes relevés n'est répandu, ce qui indique qu'il s'agit d'erreurs, plutôt que de problèmes systématiques.

Mais j'ai été en affaires pendant plus de 30 ans, j'ai été de l'autre côté, j'ai présenté des demandes par l'intermédiaire du système MERX et j'ai aidé des clients à présenter des demandes de cette façon, et je pense qu'il faut que vous sachiez qu'il y a des propriétaires d'entreprises qui trouvent que c'est un peu lourd, que c'est un peu difficile à mener à bien, et ils abandonnent. Il est évident que vous obtiendriez de meilleurs prix et des soumissions plus concurrentielles si davantage d'entreprises participaient au processus. Et j'ajouterais que je pense que c'est pour cette raison que les agences de placement existent, parce que celles-ci se spécialisent dans la manière de remplir les demandes et de faire des affaires avec le gouvernement.

Y a-t-il un moyen pour vous d'aider les nouveaux demandeurs à mener à bien ce processus de DDP sans communiquer vos normes?

M. François Guimont: Oui.

Avant de répondre à cette question, je vais vous dire qu'un jour, parce que j'avais entendu parler du système MERX, j'ai dit: « Puis-je avoir une démonstration, pour voir de quoi ça a l'air à l'écran? » On m'a fait une démonstration, et, sincèrement, j'ai trouvé que ça fonctionnait assez bien. C'est cependant un site qui contient pas mal d'information, et il faut inscrire l'information. Et tout à coup, là où j'étais, avec la capacité que j'avais, j'ai essayé de me mettre à la place d'un propriétaire de PME, d'une petite ou d'une moyenne entreprise, où il y a cinq personnes devant l'écran, et, tout à coup, je me suis dit: « D'accord, j'arrive à voir ce que je ferais, parce que c'est un bon outil, qui fonctionne bien, mais y a-t-il des améliorations à y apporter? »

Nous avons tenu des débats. D'après ce que je sais, l'entreprise qui exploite le système MERX a procédé à des modifications dans le but de simplifier le système ou d'aider les utilisateurs. Ainsi, encore une fois, ces gens-là sont aussi en mode d'amélioration continue dans les limites de nos marchés, et ça c'est fait à la lumière des suggestions du Bureau des petites et moyennes entreprises ou BPME. Donc c'est comme ça que nous fonctionnons, mais...

M. Terence Young: Est-ce que les gens qui travaillent avec vous ou pour vous téléphonent aux propriétaires des petites entreprises et leur demandent comment ils trouvent le processus ou s'ils ont déjà essayé de le suivre, et, si non, pourquoi pas?

M. François Guimont: Oui, nous le faisons, et c'est assez impressionnant. Comme Mme Meredith l'a dit, nous avons des bureaux régionaux, et il y a le bureau central du BPME, et le nombre d'appels téléphoniques que ce petit groupe de personnes du BPME reçoit — qui sont comme le visage de Travaux publics, du gouvernement, pour les petites et moyennes entreprises — est de l'ordre de milliers. Et j'utilise simplement « le nombre » ou « appels téléphoniques » pour signifier qu'il y a un dialogue: comment puis-je faire ça, que puis-je faire? Il y a donc pas mal d'interaction.

M. Terence Young: L'autre question que j'aimerais poser concerne le processus de DDP. Il y a parfois dans ce processus des raisons parfaitement légitimes pour lesquelles, dès que le marché est attribué, les besoins de l'organisation changent, et il faut être juste à l'égard de ceux qui participent au processus. Mais en même temps, il faut avoir un peu de marge de manoeuvre pour être capable de modifier les modalités du marché et peut-être même sa valeur. Le procureur général s'est dit préoccupé par ça.

Y a-t-il une certaine marge de manoeuvre de prévue pour répondre aux besoins de l'organisation, pour accroître la valeur lorsque les besoins changent?

M. François Guimont: C'est une bonne question, monsieur le président, et la réponse a deux volets.

Le premier — pour être franc, Mme Fraser et son équipe l'ont relevé —, c'est qu'une bonne planification devrait vous permettre de prévoir les choses le plus possible lorsque vous concluez le marché, de façon à avoir les bonnes rubriques ainsi que le bon seuil, sur le plan financier. Il faut faire une estimation raisonnable. Ce que je veux dire, franchement, c'est que lorsque le marché vient d'être conclu, on devrait pouvoir faire des affaires pendant un bout de temps.

Tout n'est pas parfait, ce qui m'amène à mon deuxième point, ce que vous disiez. En même temps, il est possible de modifier un marché sur le plan à la fois du seuil et de ce qui fait l'objet du marché. Il y a cependant un équilibre très délicat entre le fait de respecter les paramètres de ce qui est considéré comme étant au coeur du marché — l'aspect quantitatif et l'objectif, pour dire les choses ainsi — et le fait de pencher de l'autre côté, c'est-à-dire, grosso modo, créer un nouveau marché, ce qui empêche essentiellement d'autres personnes de soumissionner parce que le marché est transformé en quelque chose de plus gros ou de plus cher, et il n'y a pas de seuil à cet égard. C'est un mélange de bon sens et de conseils juridiques, et c'est ce que nous faisons. Je suis tout à fait à l'aise avec ça, et il faut faire preuve de jugement chaque fois.

Mais j'aime à penser qu'on devrait toujours, autant que possible, de faire en sorte que tout fonctionne bien dès le départ, en réfléchissant et en planifiant un peu plus, puis en procédant à des rajustements, plutôt que l'inverse, c'est-à-dire procéder rapidement puis faire beaucoup de rajustements. Je ne pense pas que ce soit la bonne façon de faire.

• (1715)

Le président: Merci, monsieur Young.

Madame Faille, deux minutes.

[Français]

Mme Meili Faille: On a parlé de stratégies de prestation de services informatiques partagés. À une question de mon collègue, vous avez répondu que vous êtes en train de transformer la gestion des contrats d'entretien des édifices fédéraux. Cela s'applique-t-il également aux services informatiques?

Lorsque vous devez gérer le défi de l'attrition des ressources en raison du départ d'employés, vous tournez-vous automatiquement vers l'industrie?

M. François Guimont: Non, pas automatiquement. Au sein du ministère, j'ai une fonction standard de gestion des services informatiques. Travaux publics et Services gouvernementaux a ses propres systèmes.

[Traduction]

Le président: Allez-y.

[Français]

M. François Guimont: Une des responsabilités du *chief information officer*, ou CIO, est de gérer nos besoins informatiques. Il est en outre responsable des options de services partagés. Voici quelques endroits que nous explorons: *Data Center*, les centres de données; *Networks*, les réseaux que vous avez mentionnés; *Desktop Management*, les ordinateurs de bureau. Ce sont des exemples.

Est-il possible de gérer différemment ces réseaux et centres d'information et l'achat des ordinateurs de bureau? Il faudrait toujours que ce soit basé sur un cas d'affaires. On ne peut pas simplement dire que c'est une bonne idée et qu'il faut le faire. J'attends le cas d'affaires qui viendra démontrer s'il est raisonnable de le faire. À ce moment-là, on va lancer un appel d'offres en bonne et due forme. Au début, un cas d'affaires doit toujours soutenir la direction proposée.

Mme Meili Faille: J'ai un document du ministère. Vos échéanciers tiennent-ils toujours?

M. François Guimont: Je n'ai pas ce document, monsieur le président. Je dirais que dans le cas des réseaux, l'échéancier pour l'obtention du *business case* était la fin mars. Nous sommes presque

à la fin mars et je n'ai pas eu de nouvelles de mon gestionnaire à ce sujet. On s'en occupera dans les semaines qui viennent. On va le compléter d'ici peu.

Mme Meili Faille: Vous allez nous le soumettre dès que vous l'aurez?

M. François Guimont: Comme je l'ai mentionné déjà.

Le président: Merci beaucoup, madame Faille.

[Traduction]

J'ai une petite question pour M. Guimont. Est-ce que tout se passe bien pour ce qui est de votre vérification interne? Est-ce que tout va être conforme mercredi prochain, sur le plan réglementaire?

M. François Guimont: Voulez-vous dire pour ce qui est de la nomination de membres de l'extérieur?

Le président: Oui.

M. François Guimont: Oui, c'est conforme. Je préside ce comité. Trois membres du comité sont de l'extérieur.

Si vous me permettez, monsieur le président, je veux simplement clarifier quelque chose de façon à ne pas induire en erreur les membres du comité. L'ombudsman de l'approvisionnement déposera son rapport annuel en septembre 2009. J'ai dit juin tout à l'heure, mais c'est septembre, à l'automne.

Le président: Merci beaucoup de la part des membres du comité. Merci à tous d'être venus ici aujourd'hui.

Avant de vous demander de conclure, je signale aux membres du comité que nous allons de nouveau accueillir la vérificatrice jeudi, à 15 h 30. Nous allons nous pencher sur la question de la gouvernance des petits organismes du gouvernement fédéral.

Je veux également signaler au comité que nous avons la documentation de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée sur les comités de vérification du gouvernement fédéral ou sur tous les comités de vérification. Cette documentation vous sera remise plus tard au cours de la semaine. J'aimerais que vous la lisiez. Il s'agit d'excellents documents qui vont vous aider à vous acquitter de votre rôle et de votre devoir de membres du comité.

Cela dit, Mme Fraser veut-elle dire quelque chose en guise de conclusion?

Mme Sheila Fraser: Monsieur le président, j'aimerais vous remercier et remercier les membres du comité de l'intérêt que vous portez à cette vérification. Nous sommes contents des résultats, qui sont positifs de façon générale, certainement en ce qui concerne l'attribution des marchés, et de ce que les gens du ministère, et en particulier M. Guimont, ont pris nos recommandations très au sérieux et ont mis en place un plan d'action pour les appliquer.

• (1720)

Le président: Voulez-vous dire une dernière chose aux membres du comité?

M. François Guimont: Je dirais simplement, monsieur le président, que j'apprécie les suggestions du comité. Je suis toujours prêt à recevoir des suggestions. Nous n'allons pas baisser les bras. Nous voulons nous améliorer constamment et faire en sorte que tout fonctionne bien à la base.

Merci.

Le président: Merci encore de votre témoignage.

La séance est levée.

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

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

Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante :

Also available on the Parliament of Canada Web Site at the following address:

<http://www.parl.gc.ca>

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.