



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

43^e LÉGISLATURE, 2^e SESSION

Comité permanent des comptes publics

TÉMOIGNAGES

NUMÉRO 034

Le jeudi 27 mai 2021

Présidente : Mme Kelly Block



Comité permanent des comptes publics

Le jeudi 27 mai 2021

• (1105)

[Traduction]

La présidente (Mme Kelly Block (Sentier Carlton—Eagle Creek, PCC)): Je déclare la séance ouverte.

Bienvenue à la 34^e réunion du Comité permanent des comptes publics. Le Comité se réunit en public aujourd'hui et la séance est télévisée.

Je souhaite tout particulièrement la bienvenue à Mme Harder, Mme Vignola et M. Van Bynen, qui remplacent certains de nos membres réguliers.

Conformément à l'alinéa 108(3)g) du Règlement, le Comité se réunit aujourd'hui pour étudier le *Rapport 1 - L'approvisionnement en solutions de technologie de l'information*, des Rapports 2021 de la vérificatrice générale du Canada.

La réunion d'aujourd'hui se déroule en format hybride, conformément à l'ordre adopté par la Chambre le 2 janvier. Les membres peuvent donc y assister en personne dans la salle ou à distance en utilisant l'application Zoom.

J'ai quelques rappels à faire pour les membres. Des services d'interprétation sont offerts pour cette réunion. Vous avez le choix, au bas de votre écran, entre le son du parquet, l'anglais ou le français. Avant de parler, cliquez sur l'icône du microphone pour activer votre micro. Lorsque vous avez fini de parler, veuillez mettre votre micro en sourdine afin de limiter les interférences. Lorsque vous prenez la parole, veuillez parler lentement et clairement.

À moins de circonstances exceptionnelles, l'utilisation d'un casque d'écoute avec un microphone à perche est obligatoire pour tous ceux qui participent à distance. En cas de difficultés techniques, veuillez en informer la présidence.

Veuillez noter que nous devons peut-être suspendre la séance pendant quelques minutes, car nous voulons nous assurer que tous les membres peuvent participer pleinement.

Je vais maintenant souhaiter la bienvenue aux témoins. Du Bureau du vérificateur général, nous accueillons Mme Karen Hogan, vérificatrice générale du Canada, Mme Carol McCalla, directrice principale, et Mme Joanna Murphy, directrice.

Du ministère de l'Emploi et du Développement social, nous accueillons M. Michael Keenan, sous-ministre, et M. Benoît Long, chef de la transformation.

Nous accueillons aussi, du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux, M. Bill Matthews, sous-ministre, et M. Lorenzo Ieraci, sous-ministre délégué adjoint par intérim, Approvisionnement.

Représentant le Secrétariat du Conseil du Trésor, nous avons M. Roch Huppé, contrôleur général du Canada; M. Marc Brouillard, dirigeant principal de l'information du Canada par intérim; Mme Stéphanie Poliquin, sous-ministre adjointe, Systèmes et processus de gestion des personnes; Mme Samantha Tattersall, contrôleur générale adjointe, Secteur des services acquis et des actifs.

Enfin, de Services partagés Canada, nous accueillons M. Paul Glover, président, et M. Stéphane Cousineau, sous-ministre adjoint principal, Services ministériels.

Bienvenue à toutes et tous. Je donne la parole à Mme Hogan, pour cinq minutes.

[Français]

Mme Karen Hogan (vérificatrice générale du Canada, Bureau du vérificateur général): Madame la présidente, je vous remercie de nous donner l'occasion de présenter les résultats de notre rapport d'audit sur l'approvisionnement en solutions de technologies de l'information complexes.

Je suis accompagnée de Carol McCalla, la directrice principale responsable de l'audit, et de Joanna Murphy, la directrice responsable de l'audit.

L'approvisionnement est souvent un élément clé des grandes initiatives de TI. C'est un processus complexe par sa nature, en raison de la technologie et des besoins opérationnels en constante évolution, des échéanciers ambitieux et de l'expertise technique nécessaire. Le gouvernement doit faire participer les utilisateurs finaux et les fournisseurs pour déterminer leurs besoins, tout en étant équitable et transparent. Actuellement, le gouvernement mène environ 21 processus d'approvisionnement en systèmes de TI d'envergure, dont la valeur dépasse 6,6 milliards de dollars.

Notre audit a examiné les pratiques d'approvisionnement pour trois initiatives de TI complexes qui étaient mises en œuvre par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Services publics et Approvisionnement Canada, Emploi et Développement social Canada ainsi que Services partagés Canada. Nous avons vérifié si ces organisations étaient en voie d'obtenir les résultats opérationnels voulus et si elles assuraient l'équité, l'ouverture et la transparence de ces processus d'approvisionnement.

Dans l'ensemble, nous avons constaté que les organisations avaient fait des progrès afin d'adopter des méthodes d'approvisionnement agiles pour de grands systèmes de TI. Elles ont appliqué de nouvelles approches, par exemple en testant des prototypes, avant de conclure des contrats à long terme. Elles ont aussi fait participer tôt et souvent les utilisateurs finaux et les fournisseurs du secteur privé pour définir les besoins opérationnels. En mobilisant davantage les personnes qui utiliseront les systèmes au bout du compte, les équipes d'approvisionnement peuvent mieux comprendre, avant de passer les contrats, si un système proposé sera efficace.

[Traduction]

Cependant, pour pouvoir progresser davantage, les organisations devront tirer parti de ces progrès. Elles devront mieux former le personnel d'approvisionnement, surtout aux façons d'appliquer les nouvelles méthodes d'approvisionnement agiles. Nous avons constaté que les directives et la formation sur ces approches étaient limitées ou inexistantes. Nous avons noté que d'autres juridictions, comme aux États-Unis et au Royaume-Uni, avaient fourni des directives détaillées à leur personnel pour déployer les nouvelles approches dans ce domaine.

En 2018, nous avons examiné la mise en oeuvre du système de paye Phénix. Après une audience à ce sujet, le Comité a recommandé qu'il y ait une surveillance externe indépendante de tous les projets de transformation des TI, et que la haute direction tienne compte des intérêts des principales parties prenantes.

Dans le cadre du présent audit, nous avons constaté que les mécanismes de gouvernance des processus d'approvisionnement des trois projets de TI complexes pouvaient être renforcés. À la fin de notre audit, nous avons noté que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada avait créé un comité de gouvernance pour appuyer les administrateurs généraux des organisations responsables de la modernisation des services essentiels. La mobilisation et la surveillance continues de la haute direction seront essentielles pour ces initiatives.

À mesure que le gouvernement intensifiera sa collaboration avec les fournisseurs dans le cadre de l'approche agile, il aura besoin d'outils plus robustes pour assurer l'équité et la transparence. Nous avons constaté que Services publics et Approvisionnement Canada et Services partagés Canada avaient peu utilisé l'analyse des données pour relever des problèmes éventuels d'intégrité dans le processus d'approvisionnement.

Finalement, nous avons constaté que la façon dont les problèmes d'équité éventuels étaient résolus n'était pas toujours claire. De plus, il aurait été possible de mieux utiliser le Programme de surveillance de l'équité pour assurer l'ouverture et la transparence des processus d'approvisionnement.

Nous avons formulé cinq recommandations, qui ont toutes été acceptées par les organisations.

Madame la présidente, je termine ainsi ma déclaration d'ouverture. Nous serons heureuses de répondre aux questions des membres du Comité.

Merci.

• (1110)

La présidente: Merci beaucoup, madame Hogan.

Nous passons maintenant à M. Flack, pour cinq minutes.

[Français]

M. Graham Flack (sous-ministre, Emploi et Développement social, ministère de l'Emploi et du Développement social): Merci, madame la présidente.

Je vous remercie de l'invitation à comparaître aujourd'hui devant le Comité.

Emploi et Développement social Canada accueille favorablement ce rapport et accepte la recommandation concernant le programme de Modernisation du versement des prestations.

[Traduction]

Au moment de la vérification, le programme de modernisation du versement des prestations n'en était encore qu'à l'étape de l'élaboration et la structure de gouvernance n'était pas encore finalisée. Bien qu'une structure de gouvernance ait été en place tout au long du projet, elle a été finalisée en février pour tenir compte de la création du Comité des sous-ministres sur les services essentiels.

La recommandation faite à EDSC par le vérificateur général est ainsi respectée.

Encore une fois, je vous remercie de me donner la chance de comparaître devant vous aujourd'hui.

La présidente: Merci beaucoup, monsieur Flack.

Nous passons maintenant à M. Matthews, pour cinq minutes.

M. Bill Matthews (sous-ministre, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux): Merci, madame la présidente.

Je suis heureux d'être ici avec mes collègues pour discuter de la façon dont Services publics et Approvisionnement Canada répond à l'audit de la vérificatrice générale du Canada sur l'approvisionnement en solutions de technologie de l'information complexes, déposé l'hiver dernier.

En tant qu'acheteur de biens et de services du gouvernement du Canada, SPAC s'est engagé à veiller à ce que nos processus d'approvisionnement atteignent les résultats souhaités tout en étant justes, ouverts et transparents. Nous modernisons aussi nos pratiques d'approvisionnement afin qu'elles soient plus efficaces et efficaces, tant pour nos clients que pour ceux avec qui nous faisons affaire.

Cette approche est particulièrement importante lorsqu'il est question de solutions informatiques complexes telles que celles citées dans le rapport, à savoir le système de paye de la prochaine génération, la modernisation du versement des prestations et le réseau des télécommunications du gouvernement. Il convient de noter que la vérificatrice générale a formulé dans son rapport trois recommandations qui ont trait à notre travail. Nous acceptons ces trois recommandations et nous y donnons suite.

Je commencerai par une brève explication de ce qu'est l'approvisionnement agile et de son lien avec les projets de TI complexes du gouvernement. Contrairement aux processus d'approvisionnement conventionnels, qui sont linéaires et aboutissent à l'attribution d'un gros contrat, le processus d'approvisionnement agile est itératif — autrement dit, il est possible d'apporter des corrections au cours des différentes phases du processus —, et il peut donner lieu à la participation de plusieurs fournisseurs à un seul projet.

L'approvisionnement agile implique l'établissement d'une collaboration étroite entre les experts en approvisionnement, les fournisseurs du secteur privé, les utilisateurs finaux et les clients, ainsi que le maintien de cette collaboration tout au long du processus. Cette collaboration est particulièrement importante dans les projets complexes, lorsqu'il est difficile de savoir au début quel type de solution permettra de répondre aux besoins opérationnels.

La première des recommandations de la vérificatrice générale vise à ce que notre ministère travaille avec le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et Services partagés Canada afin d'élaborer, à l'intention des employés, des directives et une formation plus complètes sur l'approvisionnement agile pour les projets de TI complexes. Pour donner suite à cette recommandation, SPAC a mis sur pied un centre d'innovation et d'approvisionnement agile qui est chargé de soutenir les agents d'approvisionnement et leurs clients dans la mise en œuvre des processus d'approvisionnement agile. Par ailleurs, nous avons établi un groupe de travail chargé de diriger l'élaboration des documents de formation et d'orientation. Il en a résulté la publication d'un guide qui explique les principes de l'approvisionnement agile et les méthodes d'approvisionnement collaboratives, ainsi que le moment et la manière de les utiliser.

En ce qui concerne la troisième recommandation de la vérificatrice générale sur l'analyse des données, SPAC s'est déjà engagé à établir un plan en bonne et due forme pour opérationnaliser la fonction d'analyse et d'exploration des données d'ici la fin de décembre 2021. Nous devons consulter les intervenants concernés afin d'élaborer et de mettre en œuvre, d'ici la fin du présent exercice, des lignes directrices sur la correction des anomalies détectées grâce à l'analyse des données. Nous pourrions ainsi mieux déterminer et prévenir les problèmes potentiels, ce qui nous aidera à renforcer l'intégrité des approvisionnements au sein du ministère.

Pour donner suite à la cinquième recommandation de la vérificatrice générale sur l'amélioration de nos pratiques de gestion de l'information, SPAC a tenu des séances virtuelles sur la gestion de l'information liée aux marchés à l'intention des agents d'approvisionnement. Nous continuons également de mettre à jour nos directives sur la gestion de l'information.

À plus long terme, comme nous migrons vers notre solution d'achats électroniques, nous avons commencé à mettre à jour le Guide des approvisionnements afin d'y donner des indications sur la tenue des dossiers électroniques liés aux contrats. Ce contenu fera partie de la formation obligatoire destinée aux agents d'approvisionnement. Nous sommes par ailleurs à élaborer une stratégie de gestion de l'information concernant les projets de marché complexes de longue durée, afin de nous assurer de tenir des dossiers qui démontrent l'équité avec laquelle nous menons nos processus d'approvisionnement.

La mise en œuvre de ces recommandations deviendra plus facile au fur et à mesure que nous passerons à la solution d'achats électroniques appelée AchatsCanada. Ce système infonuagique sans papier permet aux entreprises enregistrées de répondre plus facilement aux appels d'offres et de gérer les contrats et les commandes de biens et de services du gouvernement du Canada. La transition vers AchatsCanada est itérative et progressive pour que nous puissions apporter des ajustements, au besoin. La mise en œuvre du projet se poursuit selon la portée et le budget établis et doit prendre fin d'ici l'automne 2022.

En conclusion, madame la présidente, la vérificatrice générale a constaté que nous avons réalisé de bons progrès vers l'adoption de

l'approvisionnement agile pour les grands systèmes de TI. En nous concentrant sur les domaines dans lesquels nous pouvons apporter des améliorations, nous serons bien placés pour accroître l'utilisation de l'approvisionnement agile et de la gestion de projets afin de faire progresser les projets de transformation complexes de TI.

Merci. C'est avec plaisir que je répondrai à vos questions.

• (1115)

La présidente: Merci beaucoup, monsieur Matthews.

Nous passons maintenant à M. Huppé, pour cinq minutes.

M. Roch Huppé (contrôleur général du Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor): Je vous remercie, madame la présidente.

Nous sommes heureux d'être ici avec nos collègues de Services publics et Approvisionnement Canada, de Services partagés Canada et d'Emploi et Développement social Canada pour discuter du rapport de 2021 de la vérificatrice générale sur l'approvisionnement en TI complexe.

Après mon allocution, mes collègues et moi serons disponibles pour répondre aux questions du Comité.

[Français]

Je commencerai par expliquer comment le Secrétariat du Conseil du Trésor appuie l'approvisionnement en TI agile tout en assurant la surveillance de grands projets de TI dans le cadre des efforts globaux du gouvernement visant à rendre les programmes et les services gouvernementaux plus axés sur le numérique.

Le Bureau du contrôleur général est chargé de fournir une orientation fonctionnelle et une assurance en matière de gestion financière, de gestion de nos services et biens acquis et d'audits internes à l'échelle du gouvernement. Plus particulièrement, en ce qui concerne les services et biens acquis, le BCG établit les politiques et les directives relatives à la planification des investissements, aux projets et à l'approvisionnement.

Le Bureau du dirigeant principal de l'information et le Service numérique canadien soutiennent les ministères dans leur transition vers un gouvernement plus numérique.

[Traduction]

Par l'entremise du Bureau du dirigeant principal de l'information, le SCT participe également aux réunions des comités de gouvernance de la TI afin de fournir l'orientation et l'encadrement tout au long de l'élaboration d'un projet de TI. Le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines supervise les politiques et les règlements visant à favoriser l'excellence en gestion des personnes dans toute l'administration publique centrale du Canada.

L'approvisionnement agile — ou l'approvisionnement axé sur les résultats — est l'une des nombreuses sortes de stratégies d'approvisionnement que les ministères peuvent utiliser, tant qu'elles sont équitables, ouvertes et transparentes et qu'elles permettent d'assurer l'optimisation des ressources. En effet, la politique d'approvisionnement actuelle permet aux ministères de faire des acquisitions de manière agile.

Dans son rapport, la vérificatrice générale a reconnu les progrès du gouvernement quant à l'adoption de pratiques d'approvisionnement agile. Nous réalisons cependant qu'il y a toujours des améliorations à apporter, ce que la vérificatrice générale a fait observer dans ses recommandations.

Dans la recommandation 1.47, il est mentionné que le Conseil du Trésor, Services publics et Approvisionnement Canada et Services partagés Canada « devraient mettre au point des directives et de la formation détaillées à l'intention des employés ». La recommandation 1.53 stipule que le SCT, en collaboration avec Emploi et Développement social Canada et Services partagés Canada, « devrait s'assurer que des mécanismes de gouvernance sont mis en place [...] pour chacun des projets d'approvisionnement de TI complexes » ayant fait l'objet d'un audit.

Le SCT accepte ces recommandations, madame la présidente, et il y donne suite avec des mesures concrètes. J'ai le plaisir d'annoncer que, il y a quelques semaines, conformément aux mesures que nous proposons dans le plan d'action de gestion, le Conseil du Trésor a approuvé la nouvelle Directive sur la gestion de l'approvisionnement. Cette réinitialisation modernise et simplifie les exigences de la politique et comprend de nouvelles exigences favorisant l'adoption de méthodes agiles d'approvisionnement axées sur les résultats, et ce qui est plus important, c'est que nous ne sommes pas seuls à faire ce travail.

Nous avons collaboré et nous continuerons de collaborer avec les ministères afin d'élaborer des directives connexes pour la nouvelle directive lorsque les ministères feront la transition vers celle-ci au cours de l'année prochaine. De plus, nous travaillons avec Services partagés Canada et Services publics et Approvisionnement Canada pour nous assurer que les professionnels du secteur de l'approvisionnement comprennent l'approvisionnement agile et la façon d'appliquer les méthodes axées sur la collaboration.

Enfin, nous travaillerons avec des partenaires clés dans tous les ministères fédéraux pour examiner nos compétences actuelles en approvisionnement afin de déterminer si elles appuient l'approvisionnement agile en particulier et si elles peuvent être appliquées de manière collaborative.

• (1120)

[Français]

Comme toute organisation moderne, le gouvernement du Canada a besoin de solutions de TI sécurisées, fiables et efficaces pour réaliser son mandat. Les recommandations proposées par la vérificatrice générale et les mesures que nous avons prises pour y donner suite nous aideront à nous améliorer.

[Traduction]

C'est avec plaisir que je répondrai à vos questions.

Merci.

La présidente: Merci beaucoup, monsieur Huppé.

Nous passons maintenant à M. Glover, pour cinq minutes.

[Français]

M. Paul Glover (président, Services partagés Canada): Merci, madame la présidente.

Je vous remercie de nous donner l'occasion de discuter des progrès de Services partagés Canada à la suite du rapport de la vérificatrice générale.

Nous serons heureux de répondre aux questions du Comité sur le rapport.

Je suis accompagné aujourd'hui par Stéphane Cousineau, sous-ministre adjoint principal des services ministériels.

[Traduction]

J'aimerais d'abord remercier la vérificatrice générale pour son rapport et affirmer, comme elle l'a indiqué, que nous appuyons ses recommandations, qui contribueront à accroître l'efficacité, l'ouverture et la transparence du processus d'approvisionnement du gouvernement du Canada.

Dans son rapport, la vérificatrice générale souligne les progrès réalisés par Services partagés Canada et ses partenaires dans l'adoption de pratiques d'approvisionnement agiles pour les grands systèmes de TI. Nous sommes heureux qu'elle ait souligné nos efforts pour la mise en application de nouvelles méthodes d'approvisionnement et la mobilisation des utilisateurs finaux et des fournisseurs du secteur privé.

Nous reconnaissons qu'il reste du travail à faire, et à cette fin, il est précisé dans le rapport que nous devons tirer parti de l'expérience acquise dans trois domaines clés. Premièrement, la mise en place de mécanismes de gouvernance et de mobilisation des partenaires; deuxièmement, la mise à jour de directives et de formation destinées aux agents d'approvisionnement, notamment en ce qui concerne les nouvelles méthodes d'approvisionnement agiles; troisièmement, la surveillance de l'intégrité en matière d'approvisionnement grâce à l'analyse des données et à la gestion de l'information.

Services partagés Canada collabore étroitement avec le Secrétaire du Conseil du Trésor et Services publics et Approvisionnement Canada dans le cadre de la transformation du processus d'approvisionnement en TI. Nous veillons à ce que nos employés aient une meilleure compréhension des méthodes d'approvisionnement agiles et collaboratives en améliorant les directives, la formation et le soutien continu.

Cela comprend le lancement d'un programme de formation spécialisée visant à permettre aux agents d'approvisionnement d'acquiescer les aptitudes, les compétences et l'expérience dont ils ont besoin pour gérer des approvisionnements complexes en TI.

Services partagés Canada est heureux de souligner que des mesures ont déjà été prises en vue d'améliorer les mécanismes de gouvernance. Depuis juillet 2019, le ministère dispose d'un cadre de gouvernance des approvisionnements, qui facilite la surveillance et le contrôle des achats, ainsi que des processus de gestion des risques et de prise de décision qui renforcent la transparence et favorisent la responsabilisation. Ces mécanismes nous aident à mobiliser les intervenants, à définir les rôles et les responsabilités, et à harmoniser les décisions avec les engagements fermes.

En ce qui concerne l'analyse des données, SPC misera sur l'élaboration d'une stratégie et d'une feuille de route en matière d'analyse pour accroître ses capacités. Notre équipe spécialisée dans les données et l'analyse, que nous venons de mettre sur pied, intégrera les données sur l'approvisionnement dans le Dépôt de données d'entreprise du ministère au cours du présent exercice. Ensuite, évidemment, ces données serviront à dégager des occasions. Ce sera un projet pilote. Nous miserons sur l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique pour cerner tout problème d'intégrité éventuel et agir plus rapidement.

Depuis l'audit, le ministère a mis en œuvre un certain nombre d'outils et de procédures de gestion de l'information pour assurer et confirmer l'équité des processus d'approvisionnement. Le ministère a établi des lignes directrices sur l'organisation et le contenu des dossiers d'approvisionnement, une liste de documents à inclure dans le dossier d'approvisionnement ainsi qu'un programme de conformité et d'assurance de la qualité qui contribuent à la mise en œuvre de saines pratiques de gestion de l'information, et à l'uniformité et à l'exhaustivité de l'ensemble des dossiers.

En ce qui concerne l'initiative liée au système de ressources humaines et de paye de la prochaine génération, SPC continue de travailler avec le Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor, ainsi qu'avec les hauts fonctionnaires et les utilisateurs d'autres ministères et organismes, afin de définir les besoins opérationnels et de prévoir les exigences en matière de gestion du changement.

L'étape exploratoire annoncée à l'automne dernier est terminée. Cette étape a permis d'établir la capacité, sur le plan technique, du gouvernement à adopter une solution de logiciel en tant que service et d'analyser les lacunes de la solution proposée par rapport aux exigences opérationnelles existantes.

La prochaine étape sera celle de la conception et de l'expérimentation, qui consistera à configurer et à mettre à l'essai la solution proposée au moyen de données réelles d'employés. D'autres tests seront également effectués auprès de groupes de paye plus complexes.

Plus l'initiative avancera vers des étapes plus importantes, plus la participation des décideurs sera grande. Notre nouvelle structure de gouvernance d'entreprise intégrée met l'accent sur une définition claire des responsabilités, des fonctions d'assurance de la qualité et de remise en question du programme, ainsi que de nombreuses activités de consultation et de mobilisation des intervenants.

L'ensemble du travail s'appuie sur les leçons tirées de la mise en œuvre de Phénix et d'autres initiatives de transformation d'entreprise à grande échelle. Les décisions concernant les prochaines étapes seront prises en fonction des observations formulées par les utilisateurs au cours de cette initiative.

• (1125)

Merci. Nous serons heureux de répondre à vos questions.

La présidente: Merci, monsieur Glover.

Chers collègues, nous passons maintenant à notre premier tour de questions, avec des interventions de six minutes, en commençant par Mme Harder.

Mme Rachael Harder (Lethbridge, PCC): Merci, madame la présidente.

Je remercie les témoins d'être avec nous aujourd'hui et de leurs déclarations préliminaires.

Ma première question s'adresse à la vérificatrice générale, Mme Hogan.

Madame Hogan, vous relevez dans votre rapport des problèmes d'intégrité liés à l'approvisionnement. Pouvez-vous m'expliquer brièvement ce que vous entendez par « problèmes d'intégrité dans le processus d'approvisionnement »? Dans le rapport, vous utilisez des mots comme « actes répréhensibles », « truquage d'offres » et « collusion », et vous traitez de la capacité de s'en prémunir.

Vous pourriez expliquer ce que vous entendez par « problèmes d'intégrité dans le processus d'approvisionnement ».

Mme Karen Hogan: Dans cette partie du rapport, on reconnaît l'importance, pour les ministères, de collecter des données et d'utiliser cette intelligence d'affaires à bon escient afin de déceler tout problème d'approvisionnement potentiel. Nous attirons l'attention sur cette utilisation de l'analyse des données, qui a été mise en évidence lors de nos audits précédents: la surveillance de certains aspects du processus d'approvisionnement permet de cerner des signaux d'alarme, et par conséquent les aspects auxquels les entités devraient s'attarder davantage. Nous ne disons pas que nous l'avons constaté dans les processus d'approvisionnement que nous avons examinés. Bien que nous ayons cerné des occasions d'améliorer l'équité — en général et dans les trois projets que nous avons examinés —, nous n'avons pas découvert des actes répréhensibles. Il s'agissait de mettre cela en évidence afin que les entités se concentrent là-dessus.

Je crois que M. Glover vient de mentionner comment Services partagés compte procéder à l'avenir.

Mme Rachael Harder: D'accord. C'est intéressant, car dans votre rapport, vous soulignez notamment que Services partagés Canada n'a même pas de mécanisme de surveillance à cet égard.

Premièrement, je trouve intéressant qu'il incombe au ministère de se surveiller lui-même. Si le problème d'intégrité est au sein même du ministère, est-il aussi tenu de surveiller sa propre intégrité?

Mme Karen Hogan: Il y a deux choses à savoir. D'une part, il y a un organisme principal — un propriétaire d'entreprise —, qui est responsable et qui définit en fin de compte les besoins opérationnels du projet. D'autre part, vous avez généralement un organisme d'approvisionnement principal, que ce soit Services publics et approvisionnement Canada ou Services partagés, qui dirige le processus d'approvisionnement. Les deux collaborent pour veiller à la mise en œuvre de l'important projet de TI.

Cela devrait faire l'objet de contrôles et des vérifications par l'organisme d'approvisionnement et le ministère responsable.

Je pense que c'est là que pourrait intervenir la surveillance de l'équité, c'est-à-dire un groupe indépendant chargé d'examiner le processus décisionnel ou le fonctionnement du processus de passation de marchés. Il existe des mécanismes permettant aux entités de faire une autovérification de manière indépendante.

Là encore, la gouvernance serait contrôlée.

Mme Rachael Harder: Pardonnez-moi de vous interrompre.

Comment peut-on faire une autovérification indépendante? Il m'est impossible de m'autovérifier de manière indépendante.

Mme Karen Hogan: Vous le pouvez si vous exigez...

Mme Rachael Harder: Aidez-moi à comprendre comment Services partagés Canada pourrait le faire.

Mme Karen Hogan: Vous pouvez le faire en exigeant la surveillance de l'équité par une partie indépendante pour tous les projets importants. Vous pouvez utiliser ce mécanisme pour démontrer l'équité et l'ouverture du processus qui a eu lieu.

• (1130)

Mme Rachael Harder: D'accord, mais au sujet de l'équité à Services partagés Canada, vous avez indiqué dans votre rapport et dans votre exposé, et je cite: « la façon dont les problèmes d'équité éventuels étaient résolus n'était pas toujours claire ».

Aidez-moi à comprendre.

Mme Karen Hogan: Voilà pourquoi nous avons formulé ces recommandations, en indiquant qu'ils ont raté une occasion avec leur programme de surveillance de l'équité, mais qu'ils doivent aussi créer des outils, notamment l'analyse des données, à l'avenir. Nous n'avons pas constaté ce genre de choses à Services partagés lors de notre vérification et nous avons fait une recommandation en ce sens. C'est précisément pour cela que nous soulignons que les processus peuvent être améliorés.

Nous avons été très encouragés par les mesures prises par le gouvernement pour essayer une nouvelle approche — en étudiant l'approvisionnement agile comme moyen de moderniser et d'améliorer le processus d'approvisionnement pour les projets de TI complexes —, mais il est maintenant temps d'aller plus loin et de miser sur ces mesures pour intégrer la surveillance de l'équité et de l'intégrité aux processus, car l'approvisionnement agile exige une importante collaboration avec les fournisseurs tiers. Le cas échéant, de bons processus de surveillance de l'équité doivent être en place. Lors de notre audit, nous n'avons tout simplement pas constaté que c'était adéquatement documenté ou démontré.

Mme Rachael Harder: Pour changer un peu de sujet, vous indiquez ce qui suit dans votre rapport:

Nous avons conclu que Services publics et Approvisionnement Canada, Services partagés Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et Emploi et Développement social Canada [...] n'ont pas fourni aux employés suffisamment de directives ou de formation et n'ont pas fait participer de manière efficace les parties prenantes à leurs initiatives d'approvisionnement.

Cela provient directement de votre rapport.

Pouvez-vous nous expliquer plus en détail ce que vous entendez par « n'ont pas fait participer de manière efficace les parties prenantes à leurs initiatives d'approvisionnement »? Qu'est-ce qui aurait pu être mieux fait?

Mme Karen Hogan: Une des conclusions importantes de notre travail de 2018 sur le système Phénix était le manque de participation des utilisateurs finaux et l'absence de prise en compte, au fil du projet, des besoins opérationnels réels et de la façon dont ce système informatique serait utilisé au quotidien.

Dans notre audit des processus d'approvisionnement pour l'initiative ProGen, nous avons constaté une forte participation des utilisateurs finaux. En comparaison, le MDN n'a participé au projet de Services de communication en milieu de travail qu'à la fin. Par conséquent, le système acquis ne répondait pas à l'ensemble des besoins du ministère, ce qui entraîne des coûts et des contrats supplémentaires pour que le ministère ait toutes les fonctionnalités voulues.

Ce n'est pas une question de délais, mais de résultats opérationnels. C'est là que l'approvisionnement agile joue un rôle très important dans les solutions de TI complexes. Il convient de garder à l'esprit les résultats et les besoins opérationnels tout au long du processus.

La présidente: Merci beaucoup, madame Harder.

Nous passons maintenant à M. Van Bynen pour six minutes.

M. Tony Van Bynen (Newmarket—Aurora, Lib.): Merci, madame la présidente.

Merci à nos témoins d'avoir pris le temps d'être avec nous aujourd'hui. Pour certains d'entre vous, c'est la deuxième fois cette semaine, comme pour moi.

Un des aspects les plus intéressants du travail du Comité est la possibilité d'étudier les programmes et le travail accompli dans le cadre de divers programmes, puis de les mettre en perspective en fonction de ce que nous savons et des commentaires des gens de la communauté et des intervenants. Il est aussi plaisant de pouvoir formuler des recommandations pour renforcer le travail qui est fait.

Ma question s'adresse à Mme Hogan. Vous avez dit qu'il reste du travail à faire. Je pense que cela fait partie de l'apprentissage et de l'adaptation.

Selon ce que vous avez constaté, tout en reconnaissant qu'il y aura toujours matière à amélioration, quelles mesures ont déjà été prises jusqu'à maintenant? Comment les ministères peuvent-ils progresser vers une mise en œuvre plus complète de ce processus d'approvisionnement plus agile et itératif?

Mme Karen Hogan: Je vous remercie de la question.

Cette vérification était différente, en fait, même pour nous, car il est inhabituel que nous intervenions au début des processus d'approvisionnement. Nous avons toutefois jugé qu'il était important de le faire, étant donné que le projet ProGen et le projet de modernisation du versement des prestations étaient essentiels à la prestation de services aux Canadiens à l'avenir. Nous voulions nous assurer que les ministères avaient tiré parti des leçons tirées de la vérification du système de paye Phénix.

C'est exactement ce que nous avons vu. Ils ont commencé à tirer parti de ces leçons en prenant des mesures pour modifier les processus d'approvisionnement de façon à mieux collaborer avec les fournisseurs tiers pour la définition des caractéristiques techniques des systèmes en fonction des besoins opérationnels.

Nous avons constaté ce meilleur engagement avec les fournisseurs dans les deux projets informatiques que nous avons examinés. Nous avons aussi constaté un engagement constant avec les utilisateurs finaux.

Ce qu'ils doivent maintenant mettre en place et améliorer, c'est de maintenir cet accent sur l'utilisateur final. Il faut maintenant se concentrer sur la gouvernance et veiller à établir un mécanisme de gouvernance clair, une bonne surveillance et un suivi continu. Il faut ensuite miser sur la formation.

La formation est un aspect essentiel de l'approvisionnement agile, qui nécessite des compétences et des aptitudes différentes de celles requises dans le cadre d'un processus d'approvisionnement conventionnel. À titre d'exemple, nous avons notamment remarqué que fournir de meilleures réponses aux questions offre au fournisseur la clarté dont il a besoin pour présenter une proposition réellement adaptée aux besoins opérationnels.

Il faut miser sur un ensemble de petites choses, mais je dirais que ce sont les deux plus importantes.

• (1135)

M. Tony Van Bynen: Ce processus nécessite une collaboration plus étroite avec les fournisseurs, tout en gardant une distance.

Comment est-ce surveillé?

Mme Karen Hogan: C'est précisément là que la surveillance de l'équité jouerait probablement un rôle très important. Ce n'est pas vraiment conçu comme mécanisme de contrôle, pour le moment, mais cela pourrait être très efficace.

Voilà où la formation pourra aussi intervenir. Il faut pouvoir puiser dans les connaissances des fournisseurs, en maintenant la transparence, l'équité et l'ouverture tout au long du processus. La mise en place de mécanismes de contrôle est essentielle. La gouvernance et la surveillance joueront un rôle, mais la surveillance de l'équité assurera une résolution équitable des enjeux. Ce sont deux mécanismes qui pourraient être améliorés.

M. Tony Van Bynen: Merci.

J'ai une question semblable pour le sous-ministre Matthews.

Nous venons de parler de favoriser les améliorations, qui entraînent souvent de meilleurs résultats, une souplesse accrue et l'optimisation des investissements. J'aimerais avoir votre avis sur le renforcement du flux des travaux ou sur la clarté accrue des communications, tant pour les fournisseurs potentiels que pour ceux avec lesquels nous avons des relations de longue date.

Monsieur Matthews, la parole est à vous.

M. Bill Matthews: Je vous remercie de la question, madame la présidente.

J'ai quelques points à soulever. La formation des agents d'approvisionnement évolue constamment, et l'approvisionnement agile est en vogue. Nous avons commencé à mettre notre formation à jour, mais il nous reste du travail à faire pour nous assurer que les agents d'approvisionnement ont les outils nécessaires pour utiliser cette nouvelle approche.

Je tiens à souligner qu'il ne s'agit pas seulement d'une méthode d'approvisionnement, mais d'une méthode de gestion globale de projet souvent utilisée pour des projets plus axés sur les résultats, comparativement à nos approvisionnements en TI conventionnels assortis d'exigences très prescriptives. Cela modifie nos interactions avec l'industrie, notre façon de structurer nos demandes de propositions et d'évaluer les réponses. Donc, la collaboration est plus importante.

Dans nos discussions avec l'industrie, tout le monde utilise le mot « agile ». Le chapitre comprend un diagramme très utile dans lequel le terme est défini très précisément. Je dirais que nous constatons, dans nos discussions avec l'industrie, qu'à mesure qu'on entre dans les détails, les interprétations sur la signification du mot « agile » continuent d'évoluer. Il y a des divergences d'opinions. Travailler avec l'industrie pour arriver à une définition commune de cette notion à un niveau précis, pour chaque projet, est un aspect essentiel de nos relations avec l'industrie, tant sur le plan théorique qu'au moment de lancer de nouvelles occasions d'approvisionnement.

M. Tony Van Bynen: Merci.

En ce qui a trait aux efforts entrepris pour désigner et aborder les actes répréhensibles dans le cadre de l'approvisionnement, quelles mesures avez-vous prises pour accroître l'intégrité du processus et améliorer les résultats, afin d'assurer la transparence du processus de soumission des achats et l'équité? Pouvez-vous nous expliquer comment le programme de surveillance de l'équité permet d'appuyer le processus d'approvisionnement et comment ce programme sera amélioré en fonction de ce qui a été relevé dans le rapport?

La présidente: Pouvez-vous répondre très rapidement, s'il vous plaît?

M. Bill Matthews: D'accord. Merci, madame la présidente.

Je vais y revenir plus tard si cela vous intéresse, mais il y a deux choses. Je crois que le perfectionnement de nos analyses en est une, et la vérificatrice générale a abordé ce sujet. Par le passé, nous avons éprouvé certaines difficultés en raison du manque d'uniformité dans les données. Notre nouveau système d'approvisionnement en ligne permettra une collecte plus uniforme des données, ce qui devrait améliorer notre capacité d'analyse. En ce qui a trait à la surveillance de l'équité, nous nous attendons à ce qu'on puisse avoir accès aux documents et aux réunions nécessaires pour veiller à ce que le processus soit juste, et à ce qu'on puisse désigner les problèmes sur-le-champ et les régler immédiatement.

• (1140)

La présidente: Merci.

M. Bill Matthews: Je pourrais y revenir si les membres du Comité le souhaitent, madame la présidente.

La présidente: Merci beaucoup, monsieur Matthews et monsieur Van Bynen.

La parole est maintenant à Mme Vignola, qui dispose de six minutes. Allez-y.

[Français]

Mme Julie Vignola (Beauport—Limoilou, BQ): Merci beaucoup, madame la présidente.

Je vous remercie toutes et tous d'être parmi nous aujourd'hui. Pour certains d'entre vous, nous nous sommes vus il y a à peine quelques heures.

Madame Hogan, je vais parler de vos recommandations visant les occasions de renforcer la gouvernance. Je pense en particulier à la recommandation 1.48, où l'on dit, en résumé, qu'il faut que les hauts fonctionnaires communiquent mieux et soient mieux informés. Lorsque je regarde le Rapport 1 du printemps 2018, je me rends compte que votre recommandation 1.105 de 2018 ressemble étrangement à celle de cette année.

Comment peut-on expliquer qu'après trois ans, le principal obstacle à l'optimisation des systèmes de paie Phénix réside dans le manque de participation des hauts fonctionnaires, et que ce problème ne soit toujours pas réglé? Ce n'est pas attribuable à la COVID-19, car il n'y en avait pas en 2018.

Mme Karen Hogan: Effectivement, la recommandation est très semblable à celle que nous avons formulée en 2018. Je dirais, par contre, que nous avons vu un peu de progrès à cet égard. Vers la fin de notre audit, le comité des sous-ministres sur les services essentiels a été créé. Nous n'avons pas eu la chance de vérifier vraiment le fonctionnement de ce comité. Selon moi, il aura un rôle très important à jouer.

Il est important de noter que les hauts dirigeants ont besoin d'une information qui soit honnête et complète. C'est vraiment un aspect qu'il faut toujours avoir à l'œil, parce qu'il est souvent oublié. On peut toujours faire mieux.

Oui, cela a pris quelques années, mais j'ai un peu d'espoir quant à ce comité et au rôle qu'il devrait jouer en matière d'approvisionnement de TI complexes.

Mme Julie Vignola: Je suis renversée lorsqu'on dit qu'il manque de communication, de transparence, de collaboration et de concertation.

J'ai été enseignante, et toutes ces compétences sont exigées dans le monde du travail et de l'enseignement. On les exige des enfants. On est en 2021, et ce n'est pas encore appliqué dans le monde gouvernemental.

Qu'est-ce qui explique cela? Si ces compétences sont appliquées partout, pourquoi ne sont-elles toujours pas appliquées ici, là où elles devraient pourtant être les plus efficaces?

Mme Karen Hogan: Je vous dirais avec certitude que ce n'est pas comme cela partout. Je pense que c'est la responsabilité de chaque fonctionnaire de créer un milieu de travail ouvert et sécuritaire pour encourager un dialogue honnête.

Dans les trois systèmes de paie de prochaine génération que nous avons vérifiés, il y a eu beaucoup de collaboration et d'échanges. Alors, il y a une amélioration, mais ce n'est pas dans tous les aspects. Cela revient aux hauts fonctionnaires et aux dirigeants de s'assurer qu'un tel milieu est créé, et que cette collaboration, cette communication et cette surveillance sont toujours présentes dans le domaine des approvisionnements.

Comme je l'ai dit, nous avons procédé à notre audit au début de ces processus, et ils sont dans la bonne voie. Toutefois, cela demande un suivi accru pour continuer de rester dans cette bonne voie.

Mme Julie Vignola: Vous parlez du système de paie de nouvelle génération. Or, j'ai reçu, il y a 10 minutes, un courriel d'une personne désespérée qui vient de recevoir, encore une fois, une paie de 0 \$, sans aucun avis. Fait intéressant, cette personne fait partie de la Défense nationale. Vous vous souvenez, nous parlions de problèmes d'approvisionnement, du fait qu'on ne consulte pas la Défense nationale, du système de paie Phénix, et ainsi de suite. En fait, les deux situations concernent la même personne. C'est extraordinaire.

Comment le système ProGen fera-t-il pour que des situations comme celle décrite dans ce courriel n'arrivent plus? Où en est-on dans l'évaluation de l'implantation du système à Patrimoine canadien? Est-ce que tout cela a bien été évalué?

• (1145)

Mme Karen Hogan: Je pense que M. Matthews aura probablement des commentaires à ajouter aux miens.

Les intervenants du projet de système de paie de prochaine génération sont en train de mettre en pratique les leçons apprises lors de l'implantation du système Phénix. Il y a deux projets pilotes en cours, qui devraient intégrer ces leçons dans le système à venir et ses aspects techniques.

Je reconnais que le gouvernement prend son temps pour trouver une bonne solution, et c'est une pratique exemplaire. Le projet est axé sur les utilisateurs finaux, bien qu'on n'en soit encore qu'au début du processus. Je vais faire un suivi sur ce projet. Il faut dire que Phénix a des répercussions très importantes sur un grand nombre de fonctionnaires. Cela a eu une incidence sur notre bureau et sur nos audits. Alors, c'est toujours un sujet que je vais avoir à l'œil.

Mme Julie Vignola: Merci beaucoup.

[Traduction]

La présidente: Merci beaucoup, madame Vignola.

Nous passons à M. Green. Vous disposez de six minutes.

M. Matthew Green (Hamilton-Centre, NPD): Merci, madame la présidente.

Je suis heureux de me joindre à vous à partir de Hamilton et de revoir virtuellement mes amis du Bureau du vérificateur général.

Le comité OGGO a déjà étudié ce sujet, bien sûr.

Je n'ai pas eu la chance de demander à la vérificatrice générale si, avec l'argent mis de côté pour l'approvisionnement en TI, son bureau avait réalisé une analyse comparative entre les sexes plus aux volets de la vérification. Dans l'affirmative, qu'a-t-elle révélé?

Mme Karen Hogan: Merci, madame la présidente.

Je savais que le député allait me poser cette question. Malheureusement, je vais lui donner la même réponse que j'ai donnée la dernière fois qu'il me l'a posée.

Cette vérification a été entreprise avant même que je sois en poste. Mon engagement à l'égard du Comité en vue d'intégrer des critères d'évaluation de l'analyse comparative entre les sexes plus s'appliquera aux vérifications à venir.

Dans le cadre de cette vérification, nous n'avons pas examiné l'approvisionnement en soi; je ne peux donc pas vous dire que nous avons vérifié si les ministères avaient réalisé une analyse complète dans le cadre de leurs projets pilotes. Il vaudrait mieux poser la question à chacune de ces entités. Nous nous sommes centrés sur la nouvelle méthode d'approvisionnement et la modernisation en la matière plutôt que sur les approvisionnements mêmes.

J'aimerais souligner un dernier point. Nous avons prévu une vérification du projet de modernisation du versement des prestations, étant donné son importance pour un grand nombre de Canadiens. Nous prévoyons la déposer à l'automne 2022. Nous allons tenir compte de l'analyse comparative entre les sexes plus dans le cadre de ce processus d'approvisionnement.

M. Matthew Green: Peut-être que par votre entremise, M. Matthews — qui a participé aux dernières études avec nous — pourrait nous dire si l'approvisionnement en matière de TI serait assujéti au Programme de contrats fédéraux ou non.

M. Bill Matthews: Je vais devoir laisser un de mes collègues répondre à cette question; peut-être M. Flack. Sinon je pourrai faire un suivi auprès du député à ce sujet, madame la présidente.

Je pourrais laisser M. Ieraci répondre en premier.

M. Matthew Green: Est-ce que je peux poser une question d'intérêt personnel pour commencer? Monsieur Matthews, connaissez-vous bien le Programme de contrats fédéraux?

M. Bill Matthews: Oui, et on nous a posé des questions à son sujet par le passé. Il n'est pas géré par Services publics et Approvisionnement Canada. C'est pourquoi je me demande à qui diriger cette question.

Je crois qu'Emploi et Développement social Canada est responsable de ce programme, mais mon collègue, M. Flack, pourra peut-être vous donner des précisions à ce sujet.

M. Matthew Green: Est-ce qu'il est ici? Il est là.

M. Graham Flack: Oui.

Ce n'est pas lui, à ma connaissance.

M. Matthew Green: Voulez-vous dire qu'il n'est pas appliqué ou qu'il dépasse la portée de...?

M. Graham Flack: Emploi et Développement social Canada n'est pas responsable du programme.

M. Matthew Green: Je l'ai ici sur mon écran, et je n'essaie pas de vous jouer un tour ici, mais nous avons des programmes et des politiques d'équité du gouvernement, qui devraient assurer l'équité du processus d'approvisionnement. Nous sommes probablement la plus importante entité responsable de l'approvisionnement au pays, mais il semble que les processus en place — même s'ils sont bien intentionnés — ne nous offrent aucun résultat significatif en vue de les appliquer.

À titre de référence, si je comprends bien, pour les contrats de plus d'un million de dollars, certains paramètres doivent s'appliquer pour favoriser la représentativité au sein de la main-d'oeuvre et veiller à ce que les activités réalisées par le gouvernement pour la population générale la reflètent bien, et reflètent aussi les femmes. En fait, le Comité a adopté une définition claire à cet égard. Madame la présidente, vous vous souviendrez que nous avons travaillé de manière bipartite afin d'établir clairement la signification du mot « plus » : les personnes autochtones, les personnes handicapées, les membres des minorités visibles et même les sous-groupes de la communauté noire, je crois.

Si nous avons ce programme — qui relève d'EDSC et des programmes d'emploi — et que nous avons l'approvisionnement, où est appliqué le Programme de contrats fédéraux? Est-il utilisé? Est-ce que le gouvernement devrait tout simplement l'éliminer parce qu'il ne sert à rien?

• (1150)

M. Graham Flack: Je crois qu'il relève de la sous-ministre du Travail. Il faudrait que je la consulte et que je vous revienne avec cette information.

M. Matthew Green: Donc pour les approvisionnements en matière de TI, on n'en tiendrait pas compte?

M. Graham Flack: Monsieur Long, est-ce que le programme a été utilisé dans le cadre du processus d'approvisionnement de la modernisation du versement des prestations?

M. Benoît Long (chef de la transformation, ministère de l'Emploi et du Développement social): Pas à ma connaissance, mais il faudrait vous revenir à ce sujet, comme l'a suggéré le sous-ministre, parce que le programme peut s'appliquer ou non au processus d'approvisionnement. Je ne le sais pas. Je suis désolé.

M. Matthew Green: En gros, les fournisseurs de services de TI — les tiers — ne font-ils pas partie de la catégorie des fournisseurs qui font affaire avec le gouvernement du Canada?

Le Programme de contrats fédéraux vise les fournisseurs qui veulent faire affaire avec le gouvernement du Canada, qui veut bâtir et maintenir un effectif représentatif du marché du travail canadien et qui comprend les groupes que je viens de nommer. Nous avons une politique en place. J'en ai parlé à de nombreuses reprises devant ce comité et d'autres, et personne ne semble savoir où et comment il s'applique.

Monsieur Flack, voulez-vous nous expliquer quand — le cas échéant — ce programme est utilisé?

M. Graham Flack: J'aimerais consulter la sous-ministre du Travail à ce sujet. Je crois qu'elle est responsable du programme. Nous pourrions vous revenir au sujet de la façon dont il a été appliqué, au sein de notre ministère du moins.

M. Matthew Green: Je tiens à souligner ma grande déception de voir que les haut placés des ministères présents, y compris ceux du Bureau du vérificateur général — je dois le dire — n'arrivent pas à répondre à un sujet abordé à maintes reprises par le gouvernement au cours de cette législature.

Est-ce qu'il me reste du temps? Est-ce que c'est terminé? J'aurai du temps pour y revenir.

Je vous remercie, madame Block.

La présidente: Oui.

M. Matthew Green: Je crois que les gens comprennent que je suis déçu. Je me sens comme un père qui serait déçu du comportement de ses enfants.

La présidente: Merci beaucoup, monsieur Green.

Nous passons maintenant à notre deuxième série de questions de cinq minutes. Mme Harder est notre première intervenante. Allez-y.

Mme Rachael Harder: Merci, madame la présidente.

Madame Hogan, je reviens à vous; j'aimerais reprendre là où nous nous sommes arrêtés plus tôt. Dans votre rapport, vous parlez d'approvisionnement et d'un guide étape par étape qui devrait être en place pour l'approvisionnement agile. Vous en avez parlé avec d'autres membres du Comité.

Est-ce qu'il y a des paramètres uniformes à Services partagés Canada pour cette nouvelle méthode ou est-ce que les paramètres changent? Sont-ils fluides? Comment cela fonctionne-t-il pour l'approvisionnement dit agile?

Mme Karen Hogan: Je vais laisser Joanna Murphy compléter ce que Mme McCalla et moi dirons. C'est elle qui connaît le mieux l'approvisionnement agile. Je pourrais vous en parler de façon générale, mais je ne peux répondre à cette question précise pour le moment. Je demanderais à Mme Murphy d'y répondre, si possible.

Mme Joanna Murphy (directrice, Bureau du vérificateur général): Je vous remercie pour cette question, madame la présidente.

Pour ce qui est des paramètres, je dirais que chaque processus d'approvisionnement est très différent, c'est pourquoi on parle d'approvisionnement agile. Chaque projet de TI complexe donne lieu à la question suivante: comment allons-nous régler ce gros problème? Il n'y a pas de façon d'établir des données de repères et de s'attendre à un certain type de mesure pour un processus d'approvisionnement agile. Je crois que chaque approvisionnement est mesuré de façon différente. Je crois que la chose la plus importante, c'est de déterminer si l'on obtiendra le résultat souhaité: répondre aux besoins des utilisateurs.

• (1155)

Mme Rachael Harder: D'accord. Les paramètres se fondent sur les besoins.

Mme Joanna Murphy: Absolument. Ils se fondent sur les résultats et sur la satisfaction des besoins des utilisateurs.

Mme Rachael Harder: D'accord. Qui détermine ces résultats?

Mme Joanna Murphy: Il est très important pour les principaux intervenants — le propriétaire du système — de comprendre les besoins des utilisateurs et de fixer des objectifs pour y répondre.

Mme Rachael Harder: D'accord.

Madame Hogan, je reviens à vous. Dans les journaux nationaux, on a pu lire qu'un très grand nombre de contrats de Services partagés Canada avaient été octroyés à Cisco, ce qui est préoccupant pour de nombreuses personnes. On a dit qu'Ottawa avait développé une dépendance à un fournisseur unique, ce qui avait fermé la porte à toutes les autres soumissions.

Ce n'est pas rien.

Je me demande, donc, au nom des contribuables canadiens, si le gouvernement respecte les processus stricts qui ont été établis en matière d'approvisionnement. Est-ce qu'il y a des paramètres uniformes pour veiller à ce que les contrats soient octroyés de façon juste?

Mme Karen Hogan: Malheureusement, nous n'avons pas examiné les contrats octroyés à Cisco. Je ne peux pas vraiment dire si l'octroi a été fait de façon juste...

Mme Rachael Harder: Je ne vous parle pas de contrats précis, mais bien du processus.

Mme Karen Hogan: Oui.

Notre vérification ne visait pas vraiment le processus d'approvisionnement. Nous avons déterminé si le caractère agile de l'approvisionnement était appliqué de la bonne façon et nous nous sommes assurés que les processus étaient sur la bonne voie. Nous avons désigné quelques lacunes. Il faudrait donc une certaine formation à cet égard.

Lorsqu'on entreprend un processus d'approvisionnement agile pour des solutions de TI complexes où l'expertise du secteur privé sera nécessaire pour répondre aux besoins opérationnels, il faut tenir compte de l'équité et de la transparence. C'est pourquoi nous avons souligné le besoin d'accroître l'équité, d'assurer la surveillance de l'équité et de mieux démontrer comment les problèmes en matière d'équité ont été réglés.

L'approvisionnement agile comprend la participation de nombreux fournisseurs et il faut assurer leur mobilisation tout au long du processus pour faire des essais et s'ajuster en conséquence. C'est une autre méthode d'approvisionnement, qui nécessite des compétences différentes. C'est pourquoi la formation est importante.

Mme Rachael Harder: Dans votre rapport, toutefois, vous dites que le processus n'est pas clair et qu'on n'offre pas une formation appropriée. Vous dites qu'on n'a pas recours à un guide étape par étape... Est-ce exact?

Mme Karen Hogan: Tout à fait. C'est pourquoi nous avons fait cette recommandation. Le guide ne définit même pas l'approvisionnement agile. Ces deux initiatives, la solution de paye de nouvelle génération et la modernisation du versement des prestations, sont le point de départ de la réussite. Pour que tout se passe bien à l'avenir, il faut les développer maintenant, de sorte que les processus d'approvisionnement demeurent sur la bonne voie.

La présidente: Merci beaucoup, madame Harder.

Monsieur Sorbara, vous disposez de cinq minutes.

M. Francesco Sorbara (Vaughan—Woodbridge, Lib.): Merci, madame la présidente.

Bonjour à tous. Nous avons un matin pour le moins chargé aujourd'hui.

Madame la vérificatrice générale, ce rapport, qui a été entrepris par l'un de vos prédécesseurs, est très important. Il est encore plus important lorsqu'on pense au monde dans lequel nous vivons depuis le début de la pandémie qui, dans mon esprit, a commencé le 15 mars l'année dernière — c'est la date marquante pour de nombreux Canadiens —, en raison de l'adaptation numérique et de l'expérience des consommateurs et des particuliers.

J'aimerais vous poser quelques questions. Je vais essayer de faire référence à tous les discours prononcés aujourd'hui.

Ma première question a trait au Bureau du contrôleur général. Je sais que les députés n'y font pas référence de façon régulière, mais j'aimerais que M. Huppé nous en dise davantage au sujet du domaine de responsabilité du Bureau en matière de surveillance ou en ce qui a trait à l'assurance « en matière de gestion financière, de gestion de nos services et biens acquis et d'audit interne à l'échelle du gouvernement ».

Est-ce que la responsabilité à l'égard des biens vous revient à la fin du processus, ou est-ce que vous assurez la surveillance tout au long du processus?

• (1200)

M. Roch Huppé: Notre rôle, essentiellement, consiste à établir les cadres, les politiques et les lignes directrices dans lesquels les ministères fonctionneront réellement. Lorsque vous parlez des services acquis, comme je l'ai dit dans mon discours, nous avons de nouvelles politiques qui ont été approuvées au cours des 18 derniers mois et qui traitent de la planification des investissements. Il s'agit notamment d'une nouvelle directive sur l'approvisionnement, qui a été approuvée il y a deux semaines, et de nouvelles directives sur la gestion des projets et des actifs.

Grâce à ces politiques et à cette documentation, nous fournissons les lignes directrices que doivent respecter les ministères, évidemment.

M. Francesco Sorbara: Monsieur, je sais que vous avez parlé de « lignes directrices ». Si vous me le permettez, j'aime utiliser le terme « garde-fous » pour ces grands projets, qui utilisent manifestement des milliards de dollars de l'argent des contribuables pour assurer une fonction publique performante.

J'aimerais passer à vos remarques, monsieur Matthews, pour ce qui est d'accepter les recommandations. La troisième recommandation de la vérificatrice générale porte sur l'analyse des données. De toute évidence, l'analyse des données est très importante. Vous pourriez peut-être m'expliquer pourquoi elle est importante pour votre groupe et comment elle sera utilisée. C'est bien d'obtenir des données, mais si elles sont inutiles ou périmées, ou si ce ne sont pas les bonnes données, alors vous allez vous engager dans une voie que nous ne voulons pas emprunter, si je peux ajouter cette remarque.

M. Bill Matthews: Il est essentiel de mettre à niveau la fonction d'analyse afin de sophistiquer efficacement notre travail. Ce que je dirais de notre expérience à ce jour, comme l'a mentionné la vérificatrice générale dans son rapport, c'est qu'il était difficile de réaliser de bonnes analyses en raison de données incohérentes. Un exemple simple, pour que les membres puissent s'y retrouver, c'est le même fournisseur qui est décrit sous différents noms. Il est vraiment difficile de faire des analyses si vous classez la même entreprise sous des noms légèrement différents.

Le nouvel outil ou système d'approvisionnement en ligne que j'ai mentionné est déployé. Il sera pleinement opérationnel sous peu. Cela nous permettra d'améliorer la sophistication de nos efforts à ce chapitre. Ce que vous recherchez vraiment, ce sont des tendances — fractionnement des marchés, fixation des prix, collusion — et vous avez vraiment besoin d'une interprétation cohérente des fournisseurs pour effectuer correctement ce type d'analyse.

M. Francesco Sorbara: D'accord.

Monsieur Matthews, quand vous parlez de la solution en matière d'approvisionnement, parlez-vous d'AchatsCanada?

M. Bill Matthews: Oui, c'est AchatsCanada. Une grande partie de cette solution est le système de logiciel d'approvisionnement électronique qui a été lancé, ainsi que le portail pour les fournisseurs, mais oui.

M. Francesco Sorbara: Si je prends un peu de recul et que je réfléchis à cela à un niveau élevé, le budget du Canada est d'environ 300 milliards de dollars pour une année normale, dont 60 milliards sont consacrés aux salaires, notamment, pour rémunérer les merveilleux fonctionnaires qui dirigent notre gouvernement et fournissent les services. Nous voulons nous assurer que, du côté de l'approvisionnement, il y a une certaine centralisation, je l'espère, et qu'AchatsCanada nous dirige dans cette voie. Je vais utiliser le terme « efficacité ». Est-ce que cela nous mènera sur cette voie?

M. Bill Matthews: Il y a déjà une centralisation dans la mesure où SPAC et Services partagés Canada dirigent les approvisionnements pour les marchés de grande valeur. Cela rend toutefois les outils et le processus plus normalisés et plus automatisés pour nous permettre de mieux colliger les données et de faciliter la tâche aux fournisseurs qui veulent soumissionner pour des projets gouvernementaux.

La présidente: Merci beaucoup, monsieur Sorbara.

M. Francesco Sorbara: Merci, madame la présidente.

La présidente: Nous allons maintenant passer à notre série d'interventions rapides de deux minutes et demie, en commençant avec Mme Vignola.

[Français]

Mme Julie Vignola: Merci beaucoup, madame la présidente.

Ma question s'adresse à M. Matthews.

L'approvisionnement agile en technologies de l'information suppose-t-il l'omission quasi à 100 % du processus concurrentiel pour favoriser une seule compagnie, ou bien suppose-t-il l'utilisation du processus concurrentiel pour favoriser des revendeurs des produits de la compagnie qu'on utilise sans processus concurrentiel? Est-ce cela, l'approvisionnement agile?

• (1205)

M. Bill Matthews: Je vous remercie de la question.

Je dirais qu'il ne s'agit de ni l'un ni l'autre.

Dans l'approvisionnement agile, on utilise un processus concurrentiel pour sélectionner un fournisseur. Dans la plupart des cas, il s'agit de plusieurs fournisseurs. Le but est de diviser un grand projet en plusieurs petites parties. En fait, on peut choisir plusieurs fournisseurs pour participer au projet. L'idée est d'avoir une occasion de réviser le projet pour ajuster les objectifs et les échéanciers, par exemple.

[Traduction]

Plutôt que d'avoir un gros projet, un gros contrat ou une grande concurrence, vous divisez le tout en plusieurs segments et, en fait, vous travaillez souvent avec plusieurs fournisseurs, mais vous obtenez aussi une rétroaction à mi-chemin, vous revoyez et ajustez le calendrier et l'approche pour l'avenir.

[Français]

Mme Julie Vignola: Où est la concurrence, si tout le monde vend le même produit? Finalement, c'est la compagnie qui vend ce produit qui reçoit la majorité des profits, non pas les revendeurs.

Quel est l'intérêt de cette démarche pour les Canadiens et les Québécois, étant donné qu'il s'agit de l'argent des contribuables? Comment s'assure-t-on qu'il n'y a pas, dans ce processus, une exagération ou une concentration des prix? En fin de compte, c'est toujours la même personne qui ramasse les profits.

M. Bill Matthews: Je vous remercie de la question.

Dans le cas des deux exemples que la vérificatrice générale a utilisés dans son rapport, soit l'initiative ProGen pour les ressources humaines et le programme de Modernisation du versement des prestations, plusieurs revendeurs participent au projet. Pour ProGen, il y en a trois: SAP, Workday et un troisième, dont j'ai oublié le nom. Peut-être que M. Glover peut vous le préciser.

Donc, il y a généralement plus de contrats, au lieu d'un seul gros contrat.

[Traduction]

La présidente: Merci.

Merci, madame Vignola.

[Français]

Mme Julie Vignola: Je vous remercie.

[Traduction]

La présidente: Nous allons maintenant passer à M. Green pour deux minutes et demie.

M. Matthew Green: Très rapidement, je vais poser une question à chacun des représentants de tous les ministères présents, et la question est très simple: votre ministère a-t-il appliqué l'ACS+ à l'élaboration, à la mise en oeuvre ou à la surveillance des programmes dont nous sommes saisis aujourd'hui?

Nous pouvons commencer avec le SCT.

M. Roch Huppé: Oui, d'un point de vue stratégique, toute politique qui est soumise à l'approbation des ministres du Conseil du Trésor feront l'objet d'une ACS+, et dans notre politique qui vient d'être approuvée, nous avons, je dirais, des clarifications additionnelles concernant l'ACS+ et la façon dont nous pourrions la promouvoir, absolument.

M. Matthew Green: D'accord.

Pouvons-nous entendre SPAC, s'il vous plaît?

M. Bill Matthews: Merci, madame la présidente.

C'est la même réponse: tout ce qui est soumis à l'approbation du Conseil du Trésor doit faire l'objet d'une analyse comparative entre les sexes, et les contrats et projets de cette taille passent par le Conseil du Trésor, si bien que l'approvisionnement passe par nous aussi.

M. Matthew Green: Je veux aussi une réponse d'EDSC, s'il vous plaît, aux fins du compte rendu.

M. Graham Flack: Oui. Tout ce que nous soumettons au Conseil du Trésor comporte l'analyse ACS+.

M. Matthew Green: Pour terminer, Services partagés, s'il vous plaît.

M. Paul Glover: Merci, madame la présidente, de la question du député.

Ma réponse est la même que celle de mes collègues: absolument.

M. Matthew Green: Madame la présidente, j'aimerais demander à tous les ministères de soumettre par écrit l'analyse qu'ils ont utilisée pour l'ACS+ dans le cadre de cette étude afin que nous puissions mieux comprendre comment elle a été mise en oeuvre au-delà de la politique actuelle. Si nous pouvons obtenir leurs analyses par écrit, ce serait très apprécié.

Je vais céder le reste de mon temps.

Merci.

La présidente: Merci beaucoup, monsieur le président. Je suis certaine que tous nos témoins s'engageront à honorer cette requête.

Nous allons maintenant passer à notre série d'interventions de cinq minutes, en commençant avec M. Berthold.

[Français]

M. Luc Berthold (Mégantic—L'Érable, PCC): Merci beaucoup, madame la présidente.

Il y a plusieurs choses qui me préoccupent dans le rapport de la vérificatrice générale.

D'abord, il est choquant de voir que, dans tout le livre d'instructions sur le processus de l'approvisionnement agile, il n'y a aucune description de ce que cela signifie exactement. J'ai été très étonné d'entendre cela.

Madame Hogan, pourriez-vous nous dire jusqu'à quel point on peut comprendre et expliquer aux autres un processus qui n'est pas décrit?

Mme Karen Hogan: Nous avons eu ce dialogue avec les ministères pendant notre audit. Ils nous ont expliqué qu'ils essayaient un nouveau processus, une nouvelle façon de faire, et qu'ils n'avaient pas mis à jour leur formation ou leurs lignes directrices. Cependant, dans d'autres pays où l'on avait essayé d'utiliser un processus plus agile en matière d'approvisionnement, on avait pris le temps d'élaborer ce type de lignes directrices à l'intention des employés.

C'est donc pour cette raison que nous avons fait cette recommandation. En effet, je trouve qu'il aurait dû y avoir un meilleur guide pour ceux qui traitent les approvisionnements.

• (1210)

M. Luc Berthold: Dans votre rapport, madame Hogan, il y a plusieurs exemples.

Tout à l'heure, vous avez dit reconnaître que le gouvernement prenait son temps et que c'était une bonne chose. Or, il y a prendre son temps et prendre son temps. Je remarque que, parmi les processus d'approvisionnement que vous avez décrits, il y a un projet à Emploi et Développement social Canada qui est en cours depuis 2013. Il faut comprendre que l'informatique de 2013, année où le projet a été lancé, n'est plus celle qui existe actuellement. Donc, en matière de technologies de l'information, il y a prendre son temps et prendre son temps. Dans le dossier de Phénix, notamment, il y a des problèmes, et des citoyens attendent des paies depuis longtemps.

Oui, il est important de prendre son temps, mais il faut en même temps être capable de donner les moyens aux différents ministères d'agir rapidement, pour que la solution choisie ne soit pas désuète une fois qu'on l'aura mise en place.

Mme Karen Hogan: Je suis bien d'accord avec vous qu'il y a une différence entre prendre son temps et prendre trop de temps.

En fait, j'étais heureuse de constater que le gouvernement avait pris son temps pour mieux définir les besoins des utilisateurs et s'assurer que le système allait répondre à ces besoins. C'était mon point de référence.

Le sous-ministre pourrait certainement expliquer plus en détail pourquoi le projet qui a débuté en 2013 est toujours en cours. Selon moi, c'est parce que des systèmes ont été ajoutés en cours de route. À l'origine, il était question seulement du système traitant l'assurance-emploi. D'autres avantages sociaux et prestations ont ensuite été ajoutés au système, puis le ministère a réalisé qu'il devait mieux définir les besoins des utilisateurs avant d'aller de l'avant et d'utiliser un système déjà sur le marché.

Donc, en ce sens, c'est une bonne façon de prendre son temps.

M. Luc Berthold: Je comprends, mais le projet est quand même en cours depuis 2013.

L'autre dossier dont je veux parler est celui de Services partagés Canada, qui a commencé en 2013 à planifier le passage du réseau de télécommunications à une solution de voix par protocole Internet, projet qu'il prévoit achever en 2026. Je comprends que ce soit un gros projet compliqué, mais je trouve qu'on ne suit pas le rythme. On se rend bien compte que le gouvernement n'a pas toujours les moyens les plus à jour pour répondre adéquatement aux citoyens, malheureusement.

Une autre chose dans votre rapport a attiré mon attention. Vous mentionnez que les hauts responsables des ministères ne sont pas suffisamment impliqués dans le processus et qu'ils doivent s'engager davantage. À mon avis, c'est la base même du principe de reddition de comptes.

Qu'est-ce qui est déficient? Qu'est-ce qui vous fait dire que les hauts responsables ne sont pas assez impliqués?

Dans un des commentaires en réponse à votre recommandation, on dit que le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines va continuer de s'en occuper. Je ne trouve pas qu'il s'agit d'une réponse satisfaisante. À vrai dire, ce ne sont pas vraiment les plus hauts dirigeants qui sont impliqués dans ces mégaprojets qui prennent des années à se concrétiser.

Mme Karen Hogan: Il y a plusieurs éléments dans votre question.

Pour ce qui est du projet de services de communications, il est évident que la Défense nationale n'a pas participé à la prise de décisions, sauf à la fin. De ce côté, les hauts dirigeants du ministère qui allaient utiliser le système n'étaient pas impliqués dans le processus.

En ce qui concerne les deux autres projets d'approvisionnement, dans le cas de la Modernisation du versement des prestations, nous avons vu que les rôles et responsabilités n'étaient pas bien définis. On n'avait pas déterminé clairement quand les hauts dirigeants devaient participer à la prise de décisions. Il y a donc eu une lacune sur le plan de la gouvernance.

Comme je l'ai mentionné auparavant...

[Traduction]

La présidente: Merci.

[Français]

Mme Karen Hogan: Puis-je ajouter un dernier élément?

[Traduction]

La présidente: Une dernière remarque, s'il vous plaît.

[Français]

Mme Karen Hogan: Le comité des sous-ministres sur les services essentiels va jouer un grand rôle dans l'avenir. Cependant, comme le comité a été créé à la fin de notre période d'audit, nous n'avons pas pu vérifier encore son efficacité.

• (1215)

[Traduction]

La présidente: Merci beaucoup, monsieur Berthold.

Nous allons maintenant passer à M. Fergus pour cinq minutes.

[Français]

M. Greg Fergus (Hull—Aylmer, Lib.): Merci beaucoup, madame la présidente.

J'aimerais remercier la vérificatrice générale du Canada et son équipe, qui encore une fois ont fait un travail exceptionnel dans la production de rapports.

La vérificatrice générale a déjà répondu à plusieurs questions, alors je vais en poser quelques-unes aux sous-ministres et autres représentants.

Ma première question s'adresse à M. Glover, de Services partagés Canada.

Tout d'abord, monsieur Glover, même si cela déborde du cadre de l'étude du rapport de la vérificatrice générale, j'aimerais féliciter votre équipe pour le travail exceptionnel réalisé en temps de pandémie. On sait bien que la transformation vers les services numériques est extrêmement difficile, surtout quand elle se fait à l'échelle du gouvernement.

Comment Services partagés Canada a-t-il pu changer ses activités internes pour s'assurer d'avoir un système d'approvisionnement très fort, ouvert, équitable et transparent?

M. Paul Glover: Merci de la question.

[Traduction]

Je me ferai un plaisir de répondre. La première chose que je dirais — et cela relève du principe agile —, c'est que lorsque nous avions un plan, nous mettions l'accent sur le résultat. Historique-

ment, je pense que les gens se sont vraiment attachés aux plans et aux budgets plutôt qu'aux résultats. L'un des changements fondamentaux que nous avons apportés est une compréhension claire du résultat requis, et nous nous concentrerons sur cela.

Je pense que l'autre erreur que nous avons commise dans le passé, comme l'a dit la vérificatrice générale, c'est de supposer que nous savions quel était ce résultat, alors que nous travaillons maintenant très étroitement avec les propriétaires d'entreprises pour comprendre le résultat dont ils ont besoin. Ensuite, nous nous engageons avec l'industrie pour trouver la meilleure façon de répondre à cette exigence commerciale. Je pense que cela fait partie de l'essence de ce processus agile. Vous suivez de nombreuses petites étapes. Si vous commettez une erreur, vous l'apprenez rapidement, vous l'apprenez tôt et vous la retirez du processus. Vous apprenez, vous avancez et vous vous améliorez. Je pense que c'est en grande partie ce que nous avons essayé de faire.

Par exemple, avec ProGen, nous n'avons pas un fournisseur unique. Nous avons trois fournisseurs toujours engagés qui se livrent concurrence pour obtenir les projets du gouvernement. Nous avons plusieurs projets pilotes en cours, et avant d'enclencher le processus et de mettre en œuvre un projet, nous nous assurerons que ces systèmes fonctionnent à mesure que nous allons de l'avant.

Je pense que l'autre élément clé dans ce dossier, comme l'a dit la vérificatrice générale, c'est la transparence. Nous travaillons très étroitement avec l'industrie. Nous avons hérité d'un grand nombre d'équipements Cisco lorsque SPC a été créé, mais en allant de l'avant, nous avons cherché des occasions où nous pouvons avoir des processus ouverts et transparents. Nous avons documenté — comme l'a dit la vérificatrice générale, nous avons besoin d'une meilleure documentation pour établir solidement les choses — en quoi consiste notre stratégie relative au réseau. Nous avons des rencontres régulières avec l'industrie pour orienter ce processus.

Ensuite, en ce qui concerne la surveillance, nous avons des experts externes qui examinent ce que nous faisons pour veiller à ce que nous appliquions ces principes de manière cohérente. Nous invitons notre vérificateur interne, qui est indépendant et qui doit rendre des comptes au contrôleur général, à examiner ce que nous faisons. Nous avons essayé de faire en sorte que ces processus existent. Pour les processus très importants, nous faisons régulièrement appel au surveillant de l'équité pour aller de l'avant. C'est assez exhaustif.

Nous avons également renforcé notre processus de divulgation interne. Si des personnes à l'interne de l'organisation estiment qu'il y a quelque chose d'inapproprié, il y a une personne à qui elles peuvent s'adresser, qui est indépendante et qui gardera la confidentialité, afin qu'elles puissent soulever ces préoccupations et qu'elles soient traitées de manière appropriée. C'est un programme de travail assez vaste et systématique du début à la fin.

[Français]

M. Greg Fergus: Monsieur Glover, vous avez parlé de la nouvelle génération du système de paie et de ressources humaines. J'aimerais comprendre un peu mieux. Je dois dire que le système existant a eu des conséquences très graves sur mes concitoyens.

Pouvez-vous rassurer les fonctionnaires sur le fait que l'approche que vous venez d'adopter, qui se caractérise par une plus grande souplesse afin d'être prêt à changer de direction, est la meilleure approche pour créer un système de paie et de ressources humaines?

• (1220)

[Traduction]

La présidente: Donnez une réponse très courte, s'il vous plaît.

M. Paul Glover: Absolument, madame la présidente.

La réponse courte est oui, nous pouvons vous assurer que nous avons tiré les leçons. Ce projet est axé sur un propriétaire très clair du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, BDPRH. Nous travaillons avec des comités qui incluent...

[Français]

M. Greg Fergus: Pouvez-vous expliquer au public ce que signifie BDPRH?

[Traduction]

M. Paul Glover: C'est le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, le responsable de la politique. Je suis désolé.

Nous travaillons avec les syndicats et les représentants des groupes d'employés. Nous continuons d'avoir les trois fournisseurs de classe mondiale — Ceridian, Workday et SAP — qui sont tous en concurrence pour nos projets à chaque étape à mesure que nous allons de l'avant. Nous menons des projets pilotes actifs avec deux d'entre eux et nous disposons d'un comité consultatif d'experts, l'un des éléments qui faisaient défaut auparavant.

La présidente: Merci beaucoup.

Nous allons maintenant passer à notre prochaine série d'interventions de six minutes, en commençant avec M. Lawrence.

M. Philip Lawrence (Northumberland—Peterborough-Sud, PCC): Merci beaucoup.

Je suis reconnaissant de tout le travail de chacun à ce sujet. La transformation de l'infrastructure numérique au sein de notre gouvernement est l'une des...

[Français]

Mme Julie Vignola: Je vous demande pardon, madame la présidente, mais j'invoque le Règlement. Il y a beaucoup d'écho dans le local de mon collègue, ce qui fait que les interprètes ne peuvent pas faire leur travail.

[Traduction]

M. Philip Lawrence: Je m'excuse. J'ai changé mon microphone, alors tout fonctionne maintenant.

Comme M. Fergus l'a dit, on pourrait penser qu'après 15 mois, je serais capable d'établir cela.

Merci beaucoup. Comme je le disais, la transformation numérique est l'un des éléments clés à l'avenir. C'est quelque chose dont on parle très peu mais qui est absolument important, car que ce soit pour fournir de l'eau potable aux populations autochtones ou pour faire fonctionner le gouvernement de manière efficace, nous avons besoin de cette transformation numérique.

Mes préoccupations sont les suivantes cependant en ce qui concerne ce que nous voyons ici, et je pense que les défis sont importants. Agile a vu le jour en 2001. Agile est fantastique pour concevoir des logiciels conviviaux pour des projets relativement petits. Cependant, des articles ont commencé à paraître en 2018-2019 et par la suite dans lesquels on faisait état qu'Agile comportait des lacunes. Que désignent-ils comme lacunes potentielles, là où Agile ne fonctionne pas au mieux? Ils abordent les mégadon-

nées, car les mégadonnées nécessitent des systèmes d'entreprise, et donc le processus itératif le rend difficile.

Quelles sont les organisations pour lesquelles on dit qu'Agile représente un défi? C'est là où nous avons une mauvaise communication. Eh bien, dans son rapport, au paragraphe 1.28, la vérificatrice générale dit que nous avons une mauvaise communication, et nous l'avons vu entre les différentes industries et nos ministères au sein du gouvernement. Avec EDSC et l'ARC, vous ne pouviez même pas savoir qui déposait quoi et quand, et maintenant nous allons avoir ces petits projets itératifs que nous ne pouvons pas faire contrôler par le gouvernement.

Un autre secteur où l'on soutient qu'Agile ne fonctionne pas particulièrement bien est qu'il assure un mauvais suivi. C'est ce dont il est question au paragraphe 1.55 du rapport de la vérificatrice générale. Je pense que nous allons assister à une catastrophe de grande envergure qui fera paraître Phénix petit à cause de ce que nous faisons ici, parce que la méthode d'Agile est excellente dans certaines circonstances, mais elle ne convient pas particulièrement bien ici.

S'il vous plaît, quelqu'un à ce comité, apaisez mes craintes que nous n'allons pas gaspiller des milliards de dollars des contribuables en utilisant un processus de réflexion pour les méthodes d'approvisionnement et le développement de logiciels Agile qui n'est pas très adapté ici, et que personne ne peut le voir.

M. Paul Glover: Madame la présidente, je vais commencer par répondre à la question du député.

Bien que la méthode agile soit très prometteuse, je suis tout à fait d'accord avec le député pour dire que ce n'est pas un processus que nous utilisons tout le temps pour chaque projet. Cela dépend du projet, de la nature du projet et de son risque. Il y a des moments où la méthode agile est importante. Le résultat exige une certaine rapidité, ou la nature du projet, comme l'a dit le député, consiste à construire quelque chose.

Je peux vous parler d'un certain nombre d'autres projets pour lesquels nous disons, « Mesurez deux fois, coupez une seule fois ». Nous allons très lentement, très prudemment. Si nous fermons un centre de données contenant des ordinateurs centraux, si nous déplaçons un centre de données, si nous apportons des changements majeurs à d'énormes parties du réseau, nous n'expérimentons pas. Nous ne reproduisons pas. Nous nous assurons que ces choses sont bien planifiées et bien documentées.

La clé pour répondre à la question et aux préoccupations du député, c'est la précision et le choix du moment dans l'utilisation de la méthode agile. C'est une question d'élaboration et d'adoption.

• (1225)

M. Philip Lawrence: D'accord. Je vous suis reconnaissant de cette réponse. Merci.

Examinons cela de plus près. Lorsque nous examinons les projets de conception de logiciels ou de transformation numérique entre les ministères, comment nous assurons-nous que nous ne répétons pas les mêmes erreurs que celles qui sont commises à l'heure actuelle, comme le fait que le logiciel d'EDSC n'est pas compatible avec celui de l'ARC, et que des milliers, voire des millions de Canadiens sont laissés pour compte simplement parce que deux logiciels ne sont pas compatibles au sein d'un même gouvernement canadien?

M. Marc Brouillard (dirigeant principal de l'information du Canada par intérim, Secrétariat du Conseil du Trésor): Je peux peut-être ajouter des remarques.

Une partie du travail que nous faisons au sein du Conseil d'examen de l'architecture d'entreprise, où ces initiatives d'envergure sont présentées dans le cadre de leur processus de gouvernance, consiste à assurer cette harmonisation et cette interopérabilité. L'une des recommandations que nous faisons est de veiller à ce qu'il y ait des équipes interministérielles, y compris des équipes de gouvernance, qui travaillent ensemble pour permettre cette harmonisation et ces mises à l'essai.

Aussi, peut-être simplement pour ajouter à la question précédente, cela fait partie de certains des avantages d'Agile. Il vous permet d'obtenir certaines de ces réponses et atténuations des risques tôt dans le processus, avant d'arriver à la fin et de se rendre compte que les logiciels ne sont pas compatibles. Il y a des avantages de ce côté de l'équation.

M. Philip Lawrence: On me le dit, et c'est certainement un avantage d'Agile, mais les concepteurs de logiciels qui utilisent le logiciel d'Agile tout le temps diront que, oui, on peut concevoir et mettre à l'essai ces systèmes, mais le défi est souvent que l'on ne peut pas changer d'échelle. Il fonctionne dans sa petite composante, mais on finit par faire des mises à l'essai et dépenser des millions de dollars des contribuables lorsqu'on commence à élargir la portée ou à changer d'échelle, ce que le gouvernement fait.

Il est souvent moins coûteux d'obtenir un logiciel standard, et de nombreuses démocraties font le même travail que nous d'une manière très semblable à la nôtre. Reconnaissez-vous que c'est un problème? Est-ce que nous regardons aussi ce que font le Royaume-Uni, les États-Unis et l'Australie?

M. Marc Brouillard: Oui, et cela pourrait devenir une discussion très technique, mais il y a quelques éléments qui sont importants.

L'échelle est toujours un facteur nécessaire, et c'est pourquoi nous nous intéressons à l'architecture d'entreprise et à l'interopérabilité: pour garantir l'échelle. Lorsque vous pouvez acheter quelque chose qui fait déjà exactement ce dont vous avez besoin plutôt que de le construire vous-même — dans les commerces et sur les étages —, c'est toujours la bonne solution. Le pire scénario est d'acheter un produit standard que vous devez ensuite personnaliser. C'est en partie ce que nous avons vu avec Phénix.

Ce sont des discussions en matière d'architecture importantes, et elles font partie du processus continu que nous menons au fur et à mesure que les projets arrivent.

La présidente: Merci beaucoup, monsieur Lawrence.

Je donnerai maintenant six minutes à Mme Vignola.

[Français]

Mme Julie Vignola: Merci beaucoup, madame la présidente.

Ma question s'adresse à M. Huppé.

J'aimerais parler de ProGen. Quelles mesures le Secrétariat du Conseil du Trésor compte-t-il adopter pour assurer la collaboration avec les hauts fonctionnaires des ministères et des organismes, ainsi qu'avec les utilisateurs des services des ressources humaines, de la paie et de la gestion, afin de définir les vrais besoins opérationnels et de ne plus jamais revivre ce qu'on vit encore aujourd'hui?

[Traduction]

M. Kody Blois (Kings—Hants, Lib.): Madame la présidente, j'aimerais invoquer le Règlement, s'il vous plaît.

La présidente: Je donne la parole à monsieur Blois, pour un appel au Règlement.

M. Kody Blois: Je m'excuse, madame Vignola.

Je crois que vous m'avez oublié, madame la présidente. Peut-être que je me trompe, encore une fois.

La présidente: Vous avez absolument raison. Je suis désolée. J'ai oublié de vous donner la parole.

M. Kody Blois: Ce n'est pas grave.

La présidente: Nous laisserons les questions de Mme Vignola de côté quelques instants, puis recommencerons avec vous, monsieur Blois. Je vous prie de m'excuser.

M. Kody Blois: Je n'étais pas trop sûr si c'était une erreur de ma part, comme je suis seul ici. Je suis en train de perdre la tête en Nouvelle-Écosse.

La présidente: Non, j'ai regardé ma liste et...

M. Luc Berthold: Vous devriez porter une cravate la prochaine fois.

M. Kody Blois: C'est sûrement cela.

M. Matthew Green: C'est l'heure d'avance. Voilà tout.

La présidente: Je vous prie de m'excuser.

M. Kody Blois: Ce n'est pas grave, madame la présidente.

La présidente: Je vous prie de m'excuser tous les deux, madame Vignola et monsieur Blois.

M. Kody Blois: Merci, madame la présidente.

Je remercie les témoins, et bien sûr, je remercie la vérificatrice générale et son équipe de leur rapport.

À première vue, quand je lis ce rapport, je constate qu'il y a évidemment place à l'amélioration dans les processus qui nous occupent aujourd'hui, mais que dans l'ensemble, le contenu de ce rapport, son essence, son ton sont très positifs. Il n'en demeure pas moins qu'il y a du travail à faire et qu'il y a des difficultés, mais j'y vois, dans l'ensemble, un son de cloche très positif pour nos fonctionnaires des différents ministères ici présents, donc je vous félicite.

Mme Hogan pourra peut-être répondre à ma première question, à moins que M. Matthews ne soit mieux placé pour le faire. M. Lawrence a dressé l'historique des processus d'approvisionnement agiles. Je n'ai pas eu le temps, avant la réunion du Comité, de fouiller pour comprendre de quoi il s'agit exactement. Pouvez-vous nous dire quand cette méthode a été adoptée et si elle est apparue d'abord dans le secteur privé ou le secteur public? Si vous estimez que je ferais mieux de poser cette question à M. Matthews, vous n'avez qu'à le dire.

• (1230)

Mme Karen Hogan: Je vous remercie de cette question. J'allais dire que votre collègue député, M. Lawrence, serait sans doute le mieux placé pour nous présenter l'historique de la méthode agile. Je ne pense pas pouvoir ajouter grand-chose. Peut-être que M. Matthews peut vous renseigner.

M. Kody Blois: Très bien.

M. Bill Matthews: Merci, madame la présidente. Je commencerai.

Si mes collègues veulent ajouter quelque chose ensuite, qu'ils n'hésitent pas à le faire.

Cette méthode existe depuis un certain temps. Elle est apparue dans le secteur privé, et ce n'est pas qu'une méthode d'approvisionnement. C'est une méthode de gestion de projet, mais évidemment, l'approvisionnement est toujours un volet important dans tout grand projet.

Je dirais que le gouvernement fédéral et SPAC ont commencé à l'intégrer à leurs méthodes d'approvisionnement il y a probablement deux ou trois ans. C'est là où nous avons vraiment commencé à sensibiliser notre effectif à cette méthode, à le mobiliser et à intensifier nos discussions avec les gens de l'industrie.

La dernière chose que je vous dirais — je l'ai déjà mentionné brièvement —, c'est que la méthode agile évolue sans cesse. On entend constamment ce mot. Or, tout le monde ne l'utilise pas de la même façon. Quand on creuse pour véritablement comprendre ce qu'on entend par là au lancement d'un projet — pour déterminer si c'est un processus agile et si nous parlons tous le même langage — la communication avec l'industrie est vraiment essentielle.

M. Kody Blois: Oui.

M. Bill Matthews: J'ai rencontré des gens de l'association de l'industrie pas plus tard que la semaine dernière, et nous avons eu une excellente discussion à ce propos. Nous étions tous d'accord pour dire qu'effectivement, le mot « agile » est utilisé de toutes sortes de façons, mais qu'il faut nous concerter pour bien comprendre de quoi il s'agit et parler le même langage.

Monsieur Glover, je ne sais pas si vous voulez ajouter quelque chose.

M. Kody Blois: Je crois que M. Flack voulait intervenir. Je sais qu'il vient de la Nouvelle-Écosse, donc je lui donnerai rapidement la parole, après quoi je voudrais aborder un autre sujet.

M. Graham Flack: Je vais vous donner un exemple pratique de la façon dont nous avons utilisé cette méthode pendant la crise de la COVID. Le gouvernement s'est engagé, entre autres choses, à offrir des prestations d'invalidité. Nous n'avons pas de système permettant de faire des versements ponctuels. Il a fallu utiliser les données de trois ministères différents: Anciens Combattants Canada, notre ministère et l'ARC. Entre le jour où le gouvernement a annoncé son intention et le jour où l'argent a été versé dans les comptes des gens, il s'est écoulé 15 semaines. Cela comprend tout le processus d'approvisionnement. Comme M. Lawrence le disait, il a fallu utiliser un système externe, l'outil de CRM d'IBM, puis faire toute une série de sprints d'une semaine avec les soumissionnaires pour faire de ces prestations une réalité.

C'est là un bon exemple de la méthode agile. Cela a pris 15 semaines en tout.

M. Kody Blois: Monsieur Matthews, l'une des recommandations, bien sûr, est d'offrir de la formation. Bien que le processus d'approvisionnement agile existe depuis une vingtaine d'années, environ, il semble relativement nouveau au sein du gouvernement du Canada. Peut-on dire que malgré le fait qu'il nous reste fort à faire pour mieux former les fonctionnaires qui l'utilisent, il est encore relativement tôt pour adopter un code de pratique?

M. Bill Matthews: Oui, c'est encore tôt, et nous pouvons assurément nous améliorer. Je pense que l'une des principales choses que nous avons faites, récemment, c'est d'offrir à nos clients, parmi les ministères, un outil d'évaluation aux équipes responsables de l'ap-

provisionnement et des relations avec la clientèle, pour les aider à déterminer si un projet est un bon candidat pour la méthode agile. Voilà pour répondre à votre première question. Comme M. Glover le disait, ce n'est pas toujours le cas, donc c'est la première question à se poser.

Ensuite, je pense que nous pourrions mieux outiller notre équipe et les gens de l'industrie afin de les aider à mieux se comprendre et à bien analyser l'information recueillie.

M. Kody Blois: Madame Hogan, je m'adresse à vous. L'une des principales recommandations contenues dans votre rapport, c'est qu'il y ait un examen indépendant des décisions déterminantes dans les processus d'approvisionnement agiles, parce que c'est la base. J'ai moi-même fait carrière en administration publique, donc je sais qu'il y a souvent un dilemme entre le désir d'aller chercher des compétences à l'externe si on ne les a pas à l'interne et celui d'éviter que la fonction publique ne se tourne constamment vers des consultants privés.

Est-il problématique de ne pas avoir ces compétences à l'interne ou parle-t-on ici de compétences techniques tellement pointues qu'on ne peut pas nécessairement s'attendre à ce que le personnel les ait à l'interne?

Mme Karen Hogan: Je vous répondrai que c'est probablement les deux. Il doit y avoir une bonne gouvernance quand vient le temps de décider de l'orientation à prendre, il faut vérifier si on a envisagé toutes les possibilités avant de passer à la prochaine étape. Cela ne requiert pas nécessairement beaucoup de compétences externes. Il y a déjà beaucoup de compétences de pointe en matière de TI au sein même de la fonction publique fédérale. Il s'agit de les mettre à profit.

Je pense qu'il faut trouver le juste équilibre, savoir quand il faut aller chercher un examen externe indépendant et quand il convient d'exercer une surveillance indépendante du ministère qui est le principal responsable ou le responsable de l'approvisionnement. Les deux options sont bonnes.

M. Kody Blois: Monsieur Glover, il me reste 30 ou 40 secondes, donc j'aimerais brièvement vous dire officiellement à quel point j'ai bien aimé ce que vous avez dit sur l'agilité, la prise de petits risques et les efforts que nous pouvons déployer pour que notre fonction publique demeure souple, presque selon le modèle de la nouvelle gestion publique.

Il reste environ 25 secondes. Vous pouvez réagir à cela.

• (1235)

M. Paul Glover: Je remercie le député de le souligner.

J'aimerais ajouter une chose à la réponse de la VG. Le comité principal des SM, qui vient tout juste d'être établi, joue un rôle central ici. Je me trouve à coprésider ce comité. Nous voulons garder un œil sur les principaux éléments pour nous assurer que les projets, particulièrement les projets multiannuels, à long terme, soient sur la bonne voie et progressent bien. En cas de problème, nous offrirons de l'aide à nos équipes plutôt que de les punir et de les empêcher d'avancer. Cela fait partie de l'esprit agile. Qu'est-ce qui fonctionne? Quelles leçons peut-on tirer? Comment peut-on adapter le plan à partir de maintenant?

Les projets agiles nécessitent une gouvernance agile, et cela fait partie de ce que nous essayons de faire. En ma qualité de coprésident de ce comité, je peux vous dire que nous sommes très conscients de nos compétences et que nous savons quand il convient d'aller chercher des compétences plus poussées à l'extérieur. Nous abordons souvent des questions pointues où nous avons l'impression d'avoir peut-être un angle mort.

La présidente: Merci beaucoup.

M. Kody Blois: Merci, madame la présidente.

La présidente: Merci, monsieur Blois, de votre courtoisie et de votre ponctualité.

Nous entendrons maintenant Mme Vignola.

[Français]

Mme Julie Vignola: Merci beaucoup, madame la présidente.

Monsieur Huppé, je vais rapidement poser de nouveau ma question.

En ce qui concerne le système ProGen, quelles mesures le Secrétariat du Conseil du Trésor prendra-t-il pour assurer la collaboration avec les hauts fonctionnaires des ministères et organismes, ainsi qu'avec les utilisateurs des services des ressources humaines, de la paie et de la gestion, afin de définir les besoins opérationnels et de prévoir les exigences relatives à la gestion du changement?

M. Roch Huppé: Merci de la question.

Je vais dire quelques mots avant de laisser la parole à Mme Poliquin.

Je pense que l'engagement et la consultation des joueurs clés sont une leçon très importante que nous avons tirée du projet Phénix.

La recommandation 1.53 dans cet audit-ci fait référence à cela. Ce que nous mentionnons dans le plan d'action, c'est que le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines travaille en étroite collaboration avec les joueurs clés justement pour définir les besoins et comprendre la capacité des différents systèmes qui sont à l'étude présentement. De plus, cette initiative est suivie de près par le comité des sous-ministres sur les services essentiels, que M. Glover vient aussi de mentionner.

Nous nous assurons donc de bien définir les besoins. À cette fin, nous travaillons en étroite collaboration avec tous les joueurs clés, y compris d'autres organisations, d'autres ministères, les syndicats et ainsi de suite. Nous voulons nous assurer de bien comprendre les processus dont nous avons besoin et déterminer si les systèmes ont la capacité de traiter ces différents processus de façon efficace.

Voulez-vous ajouter quelque chose à ma réponse, madame Poliquin?

Mme Stéphanie Poliquin (sous-ministre adjointe, Systèmes et processus de gestion des personnes, Secrétariat du Conseil du Trésor): Oui, certainement, cela me fera plaisir.

Tout au long du processus d'approvisionnement, y compris au cours de la phase exploratoire dans laquelle nous sommes présentement, nous avons consulté les utilisateurs ainsi que les communautés concernées. Environ 1 000 personnes ont été consultées dans la première phase exploratoire. Il s'agit autant d'utilisateurs que de gens parmi la communauté des ressources humaines, la communauté de la rémunération, les gestionnaires et les hauts dirigeants.

Par ailleurs, une gouvernance a été établie. Il y a un comité de sous-ministres, coprésidé par le sous-ministre Glover et la dirigeante principale des ressources humaines, auquel siègent des représentants des ministères participant au projet pilote. Il y a aussi un comité à l'échelon des sous-ministres adjoints, coprésidé par des gens de Services partagés Canada et du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, qui permettra de faire participer la communauté des ressources humaines à l'élaboration des solutions ou des processus. Ces personnes pourront appuyer le vendeur choisi au moment de la mise en œuvre des systèmes.

Mme Julie Vignola: À votre avis, ces comités sont une mesure de contrôle suffisante pour s'assurer que tout ira bien et que toute difficulté pourra être résolue rapidement.

Mme Stéphanie Poliquin: Le fait que mon organisation, le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, fasse partie intégrante de l'équipe de projet constitue déjà un grand pas vers une amélioration, en comparaison du projet Phénix.

Le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines dicte les exigences d'affaires auxquelles le vendeur doit répondre pour garantir l'efficacité de la solution. Nous sommes là tout au long du processus. Vu que c'est un processus agile et itératif, et que nous sommes à l'étape du projet pilote où nous allons tester le système sans toucher aux paies des fonctionnaires, nous pourrions voir s'il fonctionne ou non et, le cas échéant, rectifier le tir.

● (1240)

Mme Julie Vignola: Je vous remercie.

Parfois, dans une organisation, qu'il s'agisse d'une entreprise privée ou d'un organisme public ou gouvernemental, la hiérarchie crée des structures où les gens travaillent en vase clos. Or, il pourrait arriver qu'une personne qui ne fait pas partie de la haute hiérarchie ait une bonne idée, qui est simple et faisable, et qui ferait économiser de l'argent à l'ensemble des contribuables.

Comment brise-t-on les structures en vase clos pour que cette personne soit écoutée, que son idée soit entendue et, surtout, qu'elle ne soit pas dénigrée?

Mme Stéphanie Poliquin: Je peux commencer à répondre, puis M. Glover pourra ajouter de l'information, s'il le souhaite.

C'est une grande vague de consultation que nous menons à l'échelle de la fonction publique afin de comprendre ce dont ont besoin les utilisateurs et ce dont a besoin aussi la communauté des ressources humaines pour assurer l'efficacité du système.

Puisqu'il s'agit d'un processus itératif, au fur et à mesure de nos apprentissages, nous pouvons rectifier le tir pour répondre aux besoins des utilisateurs.

Mme Julie Vignola: Ce que j'entends, c'est qu'il ne s'agit pas juste d'une consultation pour consulter. Il y a véritablement de l'écoute et de l'action.

Mme Stéphanie Poliquin: C'est effectivement le cas. Il y aura des tests, auxquels nous participerons. Au fur et à mesure que des produits seront prêts à être testés, le même utilisateur pourra voir si cela fonctionne.

Mme Julie Vignola: Je vous remercie.

J'ai toujours la crainte que la hiérarchie crée des structures en vase clos, ce qui cause des problèmes dans tous les milieux de travail.

Un plan d'action doit faire état de la situation actuelle et présenter des objectifs, des échéanciers, des moyens de rendre des comptes et des moyens de mise en œuvre, entre autres. Il faut également qu'on fasse une analyse de tout cela. Où sont le plan d'analyse et la feuille de route d'implantation de Services partagés Canada en vue de répondre à la recommandation 1.64 du rapport de la vérificatrice générale? Je vous rappelle quelle est cette recommandation: « Services partagés Canada devrait commencer à se servir de l'analyse des données pour améliorer sa capacité de détecter les problèmes d'intégrité dans les processus d'approvisionnement. »

Où est la stratégie ministérielle d'analyse?

[Traduction]

La présidente: Je m'excuse, madame Vignola, nous n'aurons pas le temps d'entendre la réponse à votre dernière question. Votre temps est largement écoulé. Nous pouvons peut-être demander une réponse par écrit.

Oui? Je vous vois lever le pouce. Merci beaucoup.

Je donnerai maintenant la parole à M. Green pour six minutes.

M. Matthew Green: Merci.

Je ne suis tout simplement pas prêt à accepter où nous en sommes en ce qui concerne l'analyse comparative entre les sexes plus, compte tenu de tout le travail réalisé à ce comité de façon non partisane pour orienter clairement le personnel.

Par votre intermédiaire, madame la présidente, j'aimerais demander à Mme Hogan si elle a envisagé la possibilité d'effectuer un audit pangouvernemental sur la façon dont les ministères utilisent l'analyse comparative entre les sexes plus?

Je sais que vous vous dites résolue à l'utiliser ausein de votre propre bureau dans vos analyses, mais je m'interroge sur le programme des contrats fédéraux, à la lumière de l'article publié récemment dans le *Globe and Mail* concernant l'étude réalisée par Abacus Data à la demande du sénateur Colin Deacon et du Groupe canado-africain du Sénat, qui donne une bonne impression de la situation, d'un point de vue qualitatif — et je pense que nous en avons aussi une bonne idée sur le plan quantitatif. Nous avons des programmes comme le programme des contrats fédéraux, que personne ne semble connaître. Personne ne semble non plus pouvoir nous présenter d'analyse claire sur le « plus » dans l'ACS+ réalisée dans le cadre de ce programme.

Ma question est la suivante: votre ministère a-t-il déjà envisagé ou envisage-t-il actuellement d'effectuer une étude ou un audit sur la situation au gouvernement en ce qui concerne l'équité, la diversité et l'inclusion dans la fonction publique?

Mme Karen Hogan: Absolument. J'essayais de voir — j'ai tellement de petits papiers qui traînent autour de moi — si j'avais la liste des prochains audits de notre bureau, pour vous donner une date exacte. Je peux vous dire que c'est en 2022 que nous comptons nous pencher sur cette question, pour brosser un portrait horizontal des progrès réalisés et déterminer si ce genre d'analyse fait partie des documents soumis au Conseil du Trésor, si l'ACS+ est vraiment utilisée.

Je ne connais pas la date par coeur. Je pourrai fournir l'information ultérieurement au Comité, si vous le souhaitez. Elle se trouve sur notre site Web. Nous pourrions vérifier et vous transmettre l'information.

• (1245)

M. Matthew Green: Oui, j'aimerais beaucoup. Je suivrai tout cela avec intérêt, compte tenu des témoignages présentés par les fonctionnaires des différents ministères ici présents, pour voir exactement comment ils intègrent l'analyse comparative entre les sexes plus à leurs présentations au SCT et s'il y a une norme nationale sur la façon d'appliquer l'ACS+ au Secrétariat du Conseil du Trésor.

Je dois dire que ce qui me fait peur — et je mettrai cartes sur table ici —, c'est qu'on parle d'équité, de diversité et d'inclusion, mais sans promesse de résultats ni d'actions. Le fait d'exclure la partisanerie de la conversation sur la politique identitaire sans véritablement s'engager envers la justice est à mon avis pire que de ne pas en parler du tout. Il faut en parler et s'engager dès le départ.

Il me semble contre-productif d'établir des politiques comme celle qui accompagne le programme des contrats fédéraux, que personne ne semble connaître, surtout que personne ne peut nous dire si la politique est appliquée. Sur le site Web du programme, il n'y a pas une seule entreprise de plus d'un million de dollars qui figure à la liste, alors que ces entreprises sont censées avoir une politique en matière d'équité et faire l'objet de vérifications, pas une seule. Pourtant, selon les règles, s'il n'y a pas de vérification de conformité, une entreprise ne pourrait pas avoir d'autre contrat. Je ne peux pas croire que les règles sont respectées à 100 % dans tous les contrats de plus d'un million de dollars, et des centaines de milliards de dollars ont été octroyés durant la pandémie de COVID sans qu'on ne puisse véritablement savoir où cet argent est allé.

Pendant le temps qu'il me reste, j'aimerais demander aux témoins des différents ministères de me parler un peu des mesures qu'ils mettent en place pour obtenir des résultats, pas seulement pour faire des analyses comparatives entre les sexes dans le but de pouvoir dire que les hommes et les femmes sont égaux, sans tenir compte du « plus » sur lequel insiste ce comité lui-même dans ses propres politiques en matière d'équité.

M. Bill Matthews: Madame la présidente, je peux peut-être vous donner une première réponse rapide.

Concernant le programme des contrats fédéraux, pour avoir accès à des contrats d'approvisionnement, les soumissionnaires doivent prouver qu'ils respectent les critères — et le député a mentionné le critère de la taille de l'entreprise. Comme nous l'avons déjà dit, c'est le Programme du travail qui a la responsabilité de surveiller tout cela, donc je crois qu'il le fait, même si cela ne paraît pas sur le site Web.

Pour ce qui est de la perspective de l'ACS+ dans les processus d'approvisionnement, le budget de 2021 prévoit du financement pour cela, mais il y a déjà des initiatives en cours pour accroître la diversité parmi les soumissionnaires et les fournisseurs qui se font attribuer des contrats gouvernementaux. Je l'ai déjà dit, vous verrez bientôt notre nouvelle plateforme d'approvisionnement en ligne AchatsCanada. La collecte de données sera essentielle dans ce projet. Nous prenons actuellement des mesures afin de recueillir plus de données pour bien comprendre qui soumet des propositions pour obtenir des contrats fédéraux et qui les obtient, parce que l'on ne peut pas en obtenir si l'on n'a pas présenté d'offre, évidemment. Cela nous permettra de mieux analyser les données.

Je vous recommanderais donc simplement de suivre tout cela de près. Il y a du nouveau qui s'en vient.

M. Matthew Green: Monsieur Flack?

M. Graham Flack: Nous nous concentrons avant tout sur la conception des programmes, bien sûr. Les grands processus d'approvisionnement relèvent de SPAC. Je tiens à vous assurer que dans la conception du programme de MVP, nous avons pleinement intégré tous les aspects du « plus », parce que ce programme est destiné à l'ensemble des Canadiens. Comme la vérificatrice générale l'a dit dans son audit précédent, sur la PCU, nous avons tenu compte de ces facteurs dans la conception du programme de la PCU. Bien sûr, pour...

M. Matthew Green: Monsieur Glover?

Je m'excuse. Mon temps est compté.

M. Paul Glover: Très rapidement, nous consultons l'industrie sur tous nos processus d'approvisionnement, afin de recueillir toute l'information pertinente. Nous avons sondé l'industrie sur les entreprises dirigées par des Noirs, des membres des minorités visibles et des femmes. Nous avons analysé tout cela. Nous avons demandé à ces entreprises de se manifester pour que nous puissions les engager. Nous avons déployé des efforts ciblés grâce à des projets pilotes pour joindre les petites et moyennes entreprises, afin qu'elles comprennent bien les possibilités de travailler avec le gouvernement et de faire affaire avec nous.

Nous essayons aussi d'améliorer notre ensemble de données pour pouvoir mieux faire rapport de la situation, pour disposer de données plus cohérentes et pour être en mesure de faire rapport de ce que nous faisons.

La présidente: Merci beaucoup, monsieur Green.

Nous passons maintenant à notre dernier tour de questions. Les députés auront cinq minutes à leur disposition, en commençant par M. Lawrence.

M. Philip Lawrence: À vrai dire, madame la présidente, je vais donner mon temps de parole au fabuleux M. Webber.

M. Len Webber (Calgary Confederation, PCC): Bien. Merci, monsieur Lawrence.

Merci tout le monde.

Je m'excuse si on a déjà posé les questions. Ma connexion Internet est plutôt précaire aujourd'hui. Je l'ai perdue à quelques reprises.

Madame Hogan, vous avez dit que d'autres pays, comme les États-Unis et le Royaume-Uni, donnent à leurs employés des directives plus exhaustives lorsqu'ils mettent en place leurs nouvelles approches plus agiles en matière d'approvisionnement. Comment le savez-vous? Dans le cadre de votre audit, examinez-vous ce que font d'autres pays?

• (1250)

Mme Karen Hogan: Lorsque nous le pouvons, nous essayons toujours de faire une comparaison et de discuter avec d'autres pays et d'autres secteurs partout dans l'appareil gouvernemental.

Si le député est d'accord, j'aimerais savoir si Mme Murphy peut dire exactement comment nous avons procédé.

M. Len Webber: Je serais curieux de le savoir. Merci.

Mme Joanna Murphy: Oui, c'est exactement comme l'a dit la vérificatrice générale. Nous aimons regarder ce que font des chefs de file du domaine. Comme l'indique le paragraphe 1.45, nous avons examiné ce que fait, par exemple, l'État de la Californie, qui a mis en place des processus agiles dans son approvisionnement en

matière de technologie. C'est un exemple. Nous avons aussi parlé à des gens au Bureau du Cabinet du Royaume-Uni et dans quelques autres États, comme la Floride, que nous n'avons pas mentionnés ici.

Pour apprendre, le Canada a intérêt à regarder ce que d'autres font.

M. Len Webber: Et ils sont, de toute évidence, très disposés à communiquer leurs connaissances?

Mme Joanna Murphy: Oui, ils le sont.

M. Len Webber: Formidable.

Je suppose que je vais poser la question à M. Matthews, à M. Glover et à d'autres. Que faites-vous pour communiquer avec d'autres pays partout dans le monde en vue d'acquérir des connaissances et de peut-être améliorer davantage vos systèmes?

M. Bill Matthews: Nous avons quelques autres pays avec lesquels nous collaborons régulièrement. Les États-Unis et le Royaume-Uni sont en tête de liste. Nous nous tournons maintenant vers d'autres pays dans le cadre des efforts que nous déployons actuellement pour élargir notre formation et notre documentation, afin de voir si nous pouvons leur emprunter des choses et apporter des améliorations. Je pense qu'avec la création du centre d'expertise et le guide, nous en avons effectivement plus à faire, mais je crois que nous sommes déjà bien avancés.

M. Paul Glover: Madame la présidente, nous avons parlé avec les États-Unis et le Royaume-Uni, mais plus récemment, nous constatons que nos interventions et nos efforts pour nous informer réussissent mieux lorsqu'ils sont plus ciblés. Nous nous sommes adressés, par exemple, au sujet de ProGen, à des pays et à des provinces qui ont réformé leur système de paie. Dans le comité consultatif d'experts sur ProGen dont j'ai parlé plus tôt, nous avons aussi des membres d'entreprises privées, c'est-à-dire des entreprises privées au Canada. Une province est représentée, et nous cherchons à dialoguer avec des dirigeants aux États-Unis, au niveau des États, qui ont fait la transition.

À propos de la gouvernance agile, de manière plus générale par l'entremise du Comité principal des SM, nous avons récemment discuté avec l'Australie et la Nouvelle-Zélande de leurs expériences. Plutôt que de nous en tenir aux généralités, ce qui était très utile au début, nous ciblons maintenant très précisément les projets, la nature des projets et les meilleurs de leur catégorie. Ces pays sont très heureux de nous parler de leur expérience. Cela s'est révélé être très utile.

Nous travaillons aussi beaucoup avec Gartner, et je sais que cela pique la curiosité des gens. Cette entreprise donne vraiment une portée mondiale à l'information commerciale, et elle peut vous aider à réaliser une analyse comparative et vous aiguiller vers les chefs de file du marché, dans ce qu'elle appelle son quadrant magique, et vous dire avec qui vous devriez communiquer ou qui a connu beaucoup de succès à l'échelle mondiale. Nous recourons également à ses services pour nous aider à nous engager dans la bonne direction.

M. Len Webber: Il est formidable d'entendre que c'est ce que vous faites.

Monsieur Berthold a une petite question.

Allez-y, monsieur Berthold.

[Français]

M. Luc Berthold: Je vous remercie, monsieur Webber.

J'ai une dernière question.

Comme nous l'avons vu, les processus sont très longs, mais, selon ce qu'on entend, les choses vont dans la bonne direction. J'aimerais savoir si le processus agile, les divers services, les différentes rencontres ou le fameux comité des sous-ministres sur les services essentiels, dont on a parlé brièvement, sont autant de mesures qui nous permettront d'adapter les projets aux nouvelles réalités.

Il faut dire que les choses changent rapidement. Par exemple, en raison de la pandémie de COVID-19, plusieurs personnes vont peut-être travailler à distance plus longtemps, dorénavant. Par conséquent, la solution à l'étude l'an dernier n'est peut-être plus celle qu'on devra adopter l'an prochain.

Monsieur Glover, comment votre capacité de mettre fin à l'étude d'une solution ou de la changer est-elle mise à l'épreuve par la situation qu'on vit actuellement? Il s'agit d'un changement radical, très fort, qui s'applique dans l'immédiat. Sera-t-on obligé d'honorer des contrats qu'on a amorcés même s'ils ne seront plus utiles?

• (1255)

[Traduction]

La présidente: Je suis très désolée, monsieur Berthold, mais nous avons largement dépassé le temps alloué, et vous n'avez pas laissé assez de temps pour entendre une réponse, à moins qu'elle soit très courte. Vous pourriez peut-être demander...

M. Luc Berthold: Puis-je demander une réponse par écrit au sujet de la capacité à intervenir rapidement.

La présidente: Tout à fait.

[Français]

M. Luc Berthold: J'aimerais savoir quelle est votre capacité à répondre rapidement à de telles situations.

M. Paul Glover: C'est simplement une question d'engagement auprès de l'industrie.

[Traduction]

Nous mettons l'accent sur les résultats, les besoins fonctionnels. Si la technologie change, nous devons nous adapter au moyen de contrats pour ne pas continuer de déployer une vieille technologie. Nous obtenons automatiquement de nouvelles versions.

La présidente: Merci beaucoup.

Je suppose, monsieur Berthold, que vous n'aurez pas besoin de réponse écrite.

M. Luc Berthold: J'aimerais en obtenir une, s'il vous plaît. Je veux juste connaître le processus, s'il vous plaît.

La présidente: Bien. Merci.

Nous allons maintenant passer à Mme Yip pour les cinq dernières minutes.

Mme Jean Yip (Scarborough—Agincourt, Lib.): Merci, madame la présidente.

Ma question est pour M. Matthews et M. Glover.

Nous parlons d'une meilleure collaboration entre les ministères fédéraux et les fournisseurs privés. L'un des exemples donnés dans ce rapport, c'est que les fournisseurs peuvent faire des observations

ou demander des précisions au sujet des exigences fonctionnelles ou techniques. N'était-ce pas déjà ainsi dans les processus d'approvisionnement?

Dans une autre section du rapport, il est également écrit que même lorsqu'il y a de la collaboration et un dialogue, il arrive souvent que les fournisseurs ne reçoivent pas en temps voulu de réponses claires à leurs questions.

Comme deuxième question, j'aimerais savoir ce qui est fait différemment dans ce processus d'approvisionnement agile pour améliorer la collaboration.

M. Bill Matthews: Merci, madame la présidente.

Je vais commencer, mais je serai bref et je laisserai ensuite quelques minutes à mon collègue.

Je pense que les soumissionnaires potentiels ont toujours pu poser des questions sur les demandes de propositions afin d'obtenir des précisions, et dans certains cas, le gouvernement adaptait la documentation en conséquence. Cela s'est toujours fait.

Ce qu'il y a de nouveau ou de plus récent, c'est ce qu'on appelle la « conformité des soumissions par étapes », qui consiste à laisser une marge de manœuvre dans le processus de demande de propositions. Si, de notre côté, des précisions sur la proposition du soumissionnaire sont nécessaires, ou qu'il a oublié un détail, nous pouvons communiquer avec lui pour lui permettre de fournir la bonne documentation si c'est une erreur administrative.

Ce qui change, c'est la consultation sur les exigences proprement dites. Nous présentons à l'industrie une ébauche de ce que nous pensons faire et nous lui demandons ce qu'elle en pense, ses observations. Ce dialogue est très important, surtout dans le cadre d'une approche agile. Ce qui est toutefois différent, c'est que lorsqu'une entreprise pose une question sur les exigences dans le processus officiel de soumission, nous devons lui fournir une réponse et le faire en temps voulu.

Lorsque l'entreprise fait des observations sur les ébauches de documents, dans certains cas, elles sont sincères, tandis que dans d'autres cas, elle tente de modifier la demande de proposition ou les exigences pour se donner un avantage concurrentiel. Je ne pense pas que nous devons toujours lui donner une réponse lorsque c'est le cas, mais nous voulons sans aucun doute connaître ses observations et les prendre en considération. Cependant, lorsque c'est le cas, il revient au gouvernement de décider ce que nous allons en faire.

Monsieur Glover, je ne sais pas si vous voulez ajouter quelque chose.

M. Paul Glover: Pour compléter ce que le sous-ministre Matthews disait, le problème, c'est que nous mettions vraiment l'accent sur ce que nous voulions pour ensuite le mettre sur l'industrie. C'est ce que nous changeons maintenant. Nous présentons le problème et nous demandons de l'aide pour nous faire une idée des solutions possibles. Plus de discussions sont nécessaires. C'est une partie importante de notre transition dans cette approche agile. Plutôt que de nous contenter de donner les exigences — et nous les donnons encore —, nous présentons l'objectif que nous devons atteindre et nous demandons les meilleures façons de l'atteindre, ce qui nécessite une participation plus soutenue.

Nous essayons aussi d'être plus francs quant à nos objectifs par rapport à certaines technologies, pour signaler à l'industrie... À titre d'exemple, nous nous intéressons à la technologie 5G: comment pouvons-nous l'adopter et que fait l'industrie dans le domaine? Cette approche crée des possibilités qui influenceront nos grandes décisions en matière d'approvisionnement, car l'industrie comprendra nos objectifs et la voie à suivre bien avant le commencement du processus d'approvisionnement. La collaboration, pour être vraiment sérieuse, doit commencer bien avant l'approvisionnement grâce à la compréhension des objectifs commerciaux, des investissements de l'industrie et de l'endroit où se trouvent les possibilités. Nous avons régulièrement des échanges avec l'industrie bien avant l'approvisionnement pour parler de la technologie, de ce qui est en voie de commercialisation et de ce que nous avons besoin. Ensuite, lorsque nous arrivons à l'approvisionnement proprement dit, nous nous concentrons davantage sur le résultat.

Mme Jean Yip: Pensez-vous que le processus est plus long, compte tenu de ces nombreux efforts de collaboration? Étire-t-on ainsi les échéances de l'ensemble du projet?

• (1300)

M. Paul Glover: Pour répondre brièvement, je pense que cela dépend de la complexité du dossier. Nous avons parfois procédé très rapidement — en quelques jours. Les gens disaient qu'ils n'avaient rien à offrir ou qu'ils ne pouvaient pas le faire, ou qu'ils avaient quelque chose à offrir. Pensez à la façon dont nous avons très récemment mis sur pied des centres d'appels pendant la pandémie; nous avons été en mesure de travailler avec un certain nombre de vendeurs. Ils ont très bien collaboré avec nous en nous disant ce qu'ils pouvaient et ce qu'ils ne pouvaient pas faire, pour que nous puissions appuyer la prestation de services auprès des ministères qui en avaient besoin.

Il est donc sans aucun doute possible de travailler rapidement, mais il doit y avoir de la bonne volonté, un objectif clair et une disposition à procéder rapidement. Dans certains cas, l'industrie me reproche régulièrement de prendre trop de temps. Nous lançons le processus agile, et on nous reproche alors de procéder trop rapidement, car on se sent plus à l'aise avec les vieux processus traditionnels qu'on peut contester.

C'est sans aucun doute très délicat.

La présidente: Merci beaucoup, madame Yip.

Chers collègues, il est 13 heures. Nous arrivons donc à la fin de la séance.

Je remercie les témoins de s'être joints à nous aujourd'hui.

Je vous rappelle, chers collègues, que nous recevrons la vérificatrice générale à la réunion de mardi. La première heure sera consacrée à une séance d'information sur les rapports déposés hier. Pendant la deuxième heure, nous siégerons à huis clos pour discuter des travaux futurs. Je vous signale également que la greffière recevra les documents demandés au ministère des Finances et à l'Agence du revenu du Canada. Les analystes les examineront. Ils seront à la disposition des membres du Comité au début de la semaine prochaine.

Monsieur Berthold, je vois que vous avez levé la main.

[Français]

M. Luc Berthold: C'était ma question, madame la présidente.

J'aimerais aussi savoir si nous allons recevoir incessamment les documents de Transports Canada que nous attendons pour la fin du mois de mai.

[Traduction]

La présidente: Je vais demander des précisions à la greffière. Je suppose que si les gens du ministère ont jusqu'à la fin de mai, ils prendront peut-être tout le temps à leur disposition.

La greffière du Comité (Mme Angela Crandall): Je n'ai pas fait de suivi auprès d'eux. Je vais sans aucun doute en faire un pour m'assurer qu'ils ont l'intention de les soumettre à temps.

La présidente: Merci beaucoup.

Plaît-il au Comité de lever la séance?

Je vois qu'on est d'accord. Parfait.

Merci beaucoup. Je vous souhaite une excellente journée.

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

PERMISSION DU PRÉSIDENT

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

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

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

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

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

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

SPEAKER'S PERMISSION

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

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

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

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

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