



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

45^e LÉGISLATURE, 1^{re} SESSION

Comité permanent des comptes publics

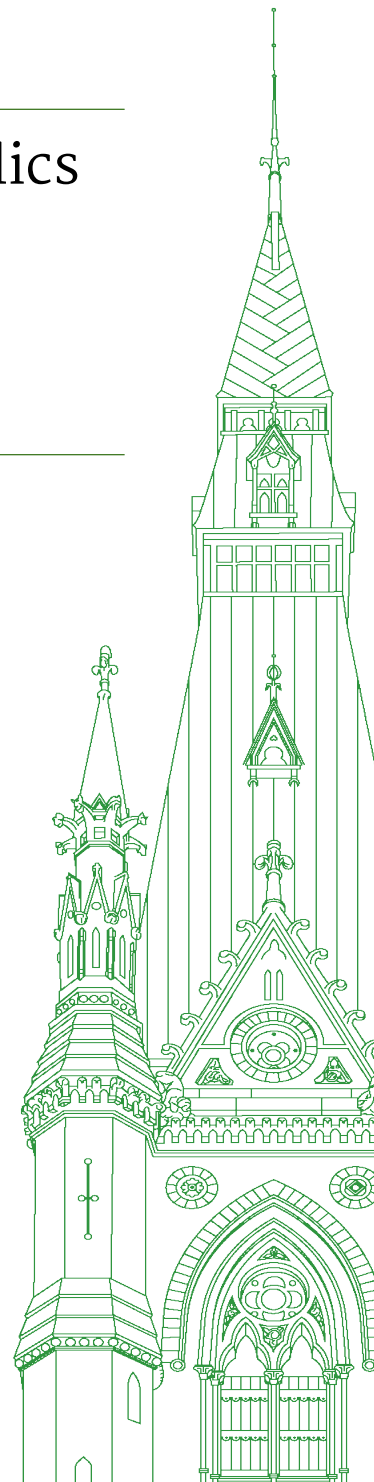
TÉMOIGNAGES

NUMÉRO 009

PARTIE PUBLIQUE SEULEMENT - PUBLIC PART ONLY

Le jeudi 9 octobre 2025

Président : John Williamson



Comité permanent des comptes publics

Le jeudi 9 octobre 2025

• (1100)

[Traduction]

Le président (John Williamson (Saint John—St. Croix, PCC)): Je vous remercie de votre présence.

[Français]

J'ouvre maintenant la séance.

Bienvenue à la neuvième réunion du Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes.

[Traduction]

La réunion d'aujourd'hui se déroule en format hybride. Conformément au Règlement, les députés participent en personne, même si certains témoins se joignent à nous en ligne au moyen de l'application Zoom.

J'aimerais rappeler aux participants les points suivants: veuillez attendre que je vous nomme avant de prendre la parole. Tous les commentaires doivent être adressés à la présidence. Chers collègues, veuillez lever la main si vous souhaitez prendre la parole, que vous participiez en personne ou par Zoom, et la greffière et moi-même nous efforcerons de vous la donner.

[Français]

Conformément à l'article 108(3)g du Règlement, le Comité entreprend l'examen du rapport 5, intitulé « Les contrats de services professionnels », tiré des rapports 5 à 7 de la vérificatrice générale du Canada de 2024, qui a été renvoyé au Comité le mardi 4 juin 2024.

[Traduction]

J'aimerais souhaiter la bienvenue à nos témoins. Je suis heureux que nous ayons une grande table pour vous recevoir.

Du Bureau du vérificateur général, nous accueillons Andrew Hayes, sous-vérificateur général. Nous accueillons aussi Aliya Haji, directrice, et Nicholas Swales, directeur principal.

De la Banque de l'infrastructure du Canada, nous accueillons en ligne Ehren Cory, président-directeur général, et Frédéric Duguay, avocat général et secrétaire de la Société.

Du ministère de la Défense nationale, nous accueillons Stefanie Beck, sous-ministre, et le lieutenant-général Paul Prévost, chef, Conduite professionnelle et culture.

Du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux, nous accueillons Arianne Reza, sous-ministre. Nous accueillons également Catherine Poulin, sous-ministre adjointe, Direction générale de la surveillance, et Dominic Laporte, sous-ministre adjoint, Direction générale de l'approvisionnement.

C'est un plaisir de vous voir tous ici.

Je crois comprendre qu'il y aura une série de déclarations préliminaires.

Nous allons commencer par le sous-vérificateur général.

Monsieur Hayes, vous avez la parole.

Andrew Hayes (sous-vérificateur général, Bureau du vérificateur général): Monsieur le président, je vous remercie de nous donner l'occasion de discuter de notre rapport sur les contrats de services professionnels, qui a été déposé au Parlement en juin 2024.

Je tiens d'abord à souligner que nous sommes réunis sur le territoire traditionnel non cédé du peuple algonquin anishinabe.

Je suis accompagné aujourd'hui de Nicholas Swales, directeur principal, et d'Aliya Haji, directrice.

Cet audit visait à déterminer si les contrats fédéraux attribués à McKinsey & Company entre 2011 et 2023 étaient conformes aux politiques applicables et si les Canadiens en avaient eu pour leur argent. Ces contrats concernaient 20 organisations fédérales, dont 10 sociétés d'État. La valeur totale des contrats attribués à McKinsey & Company au cours de cette période s'élevait à 209 millions de dollars, dont environ 200 millions de dollars ont été dépensés.

Nous avons constaté que les organisations qui ont attribué les contrats avaient fréquemment fait fi des politiques et des directives fédérales en matière de passation de marchés et d'approvisionnement. Nous avons également constaté que les pratiques propres à chaque organisation ne démontraient souvent pas une optimisation des ressources.

L'ampleur de la non-conformité et des risques pour l'optimisation des ressources variaient d'une organisation à l'autre. Par exemple, pour 10 des 28 contrats attribués dans le cadre d'un processus concurrentiel, les évaluations des soumissions ne contenaient pas suffisamment d'information pour appuyer le choix de McKinsey & Company comme soumissionnaire retenu.

• (1105)

[Français]

Nous avons aussi constaté que la justification exigée pour attribuer un contrat sans processus concurrentiel était souvent manquante. Environ 70 % des 97 contrats attribués à McKinsey & Company que nous avons examinés étaient des marchés non concurrentiels et leur valeur était d'environ 118 millions de dollars.

Nous avons également prélevé un échantillon de 33 contrats, que nous avons examinés pour évaluer l'optimisation des ressources. Nous avons constaté que près de la moitié des contrats ne décrivaient pas le besoin ou la lacune que le contrat visait à combler. Pour 15 % des contrats, l'énoncé des produits livrables prévus au contrat n'était pas clair. Pour 18 % des contrats, il n'y avait pas de confirmation que le gouvernement avait obtenu tous les produits livrables prévus.

Services publics et Approvisionnement Canada, en tant qu'organisme central responsable des achats et des marchés et expert en la matière pour le gouvernement du Canada, ne s'était pas posé de questions sur les décisions des organisations fédérales lorsque le ministère avait attribué certains contrats en leur nom. Le ministère n'a pas cherché à vérifier le caractère approprié de la stratégie d'approvisionnement lorsque l'organisation a demandé de multiples contrats à la firme McKinsey & Company à des fins similaires et sur une période rapprochée.

Notre seule recommandation portait sur la nécessité de régler de manière proactive les conflits d'intérêts dans le processus d'approvisionnement des organisations fédérales. D'autres éléments de nos constatations ont été abordés dans les observations et les recommandations que nous avons formulées dans nos récents rapports d'audit. Depuis, ces éléments ont été renforcés par des recommandations présentées par les fonctions d'audit interne.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a pris les mesures qu'il s'était engagé à prendre, au nom des ministères et des organisations, en réponse à notre recommandation.

[Traduction]

Bien que cet audit ait porté principalement sur les contrats attribués à McKinsey & Company, il met en évidence les exigences de base et les bonnes pratiques que toutes les organisations fédérales devraient suivre lorsqu'elles font appel à des services professionnels au nom du gouvernement du Canada. Nos audits des contrats attribués à GC Strategies Inc. pendant une grande partie de la même période ont révélé bon nombre des mêmes faiblesses dans le respect des règles de passation de marchés par les organisations fédérales et dans leur capacité à démontrer l'optimisation des ressources.

Les politiques et les règles fédérales en matière de passation de marchés et d'approvisionnement visent à garantir l'équité, la transparence et l'optimisation des ressources, mais elles ne fonctionnent que si elles sont respectées. La solution ne consiste pas nécessairement à créer de nouvelles règles, mais plutôt à s'assurer qu'elles sont bien comprises et appliquées.

Monsieur le président, ceci conclut ma déclaration d'ouverture. Nous serons heureux de répondre à toutes les questions que le comité pourrait avoir.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Hayes.

Madame Reza, vous allez commencer et vous avez environ cinq minutes.

Arianne Reza (sous-ministre, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux): Merci, Monsieur le président.

Permettez-moi tout d'abord de souligner que nous sommes réunis aujourd'hui sur le territoire non cédé du peuple algonquin Anishinabe.

Je remercie le Comité d'avoir donné à Services publics et Approvisionnement Canada l'occasion de parler du rapport numéro cinq

de la vérificatrice générale sur les services professionnels liés à McKinsey & Company. Ce rapport fait en fait partie d'une série de rapports d'audit.

En 2023, le premier ministre de l'époque a demandé à la présidente du Conseil du Trésor et au ministre des Services publics et de l'Approvisionnement de mener un examen des contrats attribués à McKinsey. Le Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement a lui aussi mené son propre examen indépendant.

Considérées dans leur ensemble, les conclusions et les recommandations de ces examens font état de trois points à améliorer: premièrement, il faut que les règles d'approvisionnement existantes soient mieux respectées. Deuxièmement, il faut que les décisions d'approvisionnement soient documentées de manière adéquate. Et troisièmement, il faut améliorer le contrôle de la qualité globale de nos pratiques d'approvisionnement.

Ces domaines d'amélioration ne sont en aucun cas uniques à l'objet des vérifications des contrats de McKinsey, mais s'appliquent plutôt à tous les produits et à la fonction d'approvisionnement. Il y a un besoin fondamental d'établir et de maintenir la confiance du public dans le système d'approvisionnement.

• (1110)

[Français]

Depuis ma plus récente comparution devant le Comité permanent des comptes publics, Services publics et Approvisionnement Canada, ou SPAC, a déployé des efforts considérables pour renforcer le processus d'approvisionnement dans toute sa continuité. Par « continuité », j'entends la mobilisation dès les premières étapes, lorsqu'un ministère client détermine un besoin pour la première fois, depuis la planification de la stratégie d'approvisionnement jusqu'à l'attribution, l'administration et la clôture du contrat.

Nous avons mis en place de nouvelles listes de vérification obligatoires pour les autorisations de tâches et le remplissage des dossiers d'approvisionnement. Nous avons mis davantage l'accent sur la formation des agents d'approvisionnement, augmenté les interactions et ajouté des exigences en matière d'attestations avec les fournisseurs.

Par ailleurs, SPAC a créé le poste de chef du Bureau d'assurance de la qualité des contrats et de la conformité des dossiers, axé sur la conformité de la gestion de l'information. Depuis sa création en 2024, le Bureau a examiné plus de 1 200 dossiers d'approvisionnement et formé plus de 600 agents d'approvisionnement.

[Traduction]

Passons maintenant au rapport qui nous occupe. La portée du rapport de la vérificatrice générale est vaste puisqu'il a examiné les pratiques d'approvisionnement des ministères et des organismes et le rapport qualité-prix. Ce sont les deux faces d'une même médaille.

En ce qui concerne le rapport qualité-prix, les ministères clients sont tenus de faire preuve d'une saine intendance et d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix dans leurs actions et décisions en matière d'achats. De l'autre côté, les activités d'approvisionnement doivent être gérées, d'une manière équitable, ouverte et transparente, qui répond aux attentes du public en matière de prudence et d'intégrité.

SPAC est d'accord avec la recommandation de ce rapport de la vérificatrice générale. Le ministère a mis en place des mesures concrètes pour renforcer les mesures de protection contre les conflits d'intérêts. En plus de notre déclaration annuelle obligatoire de conflit d'intérêts pour tous les employés de SPAC, nous avons précisé explicitement l'exigence selon laquelle un évaluateur doit remplir une attestation de confidentialité et de conflit d'intérêts pour notre processus d'appel d'offres. Cette mesure permet de s'assurer que les évaluateurs attestent explicitement qu'ils ne sont pas en conflit d'intérêts à diverses étapes du processus d'attribution des contrats. La certification sera automatiquement incluse dans la documentation du dossier.

[Français]

En ce qui concerne d'autres observations du rapport, SPAC a déjà modifié l'administration des offres à commandes principales et nationales non concurrentielles en exigeant une justification claire de la part des ministères clients. SPAC a également imposé des limites à la valeur, à la durée et aux modifications afin de réduire le plus possible les risques financiers et d'encourager les approches axées sur les solutions. J'ai personnellement écrit à tous mes collègues administrateurs généraux au sujet de la gestion de l'approvisionnement en services professionnels pour souligner l'importance de saines pratiques d'approvisionnement dans le but d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix et de rendre compte des résultats.

Une fois de plus, je tiens à remercier la vérificatrice générale et son équipe des rapports sur ces questions. Ceux-ci nous ont aidés à améliorer nos façons de faire et, ultimement, à renforcer l'intégrité de l'acquisition des services professionnels.

Les changements que nous avons apportés cadrent avec l'engagement de SPAC à améliorer continuellement les pratiques fédérales d'approvisionnement.

Merci.

Le président: Nous vous remercions.

[Traduction]

Madame Beck, vous avez la parole, je vous prie.

Stefanie Beck (sous-ministre, ministère de la Défense nationale): Monsieur le président et membres du Comité, c'est un honneur de m'adresser à vous aujourd'hui au nom du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes aux côtés de mon collègue, le lieutenant-général Paul Prévost.

Je tiens à rassurer les Canadiens et les Canadiennes, comme l'a fait ma collègue de SPAC, que le ministère prend très au sérieux ses responsabilités à l'égard de la défense et de la sécurité de notre pays et de la gestion prudente des fonds publics. Nous nous efforçons toujours d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix pour les contribuables tout en répondant à nos besoins complexes et changeants en matière de défense et de sécurité. Cela est devenu encore plus crucial avec la récente augmentation des investissements dans le domaine de la défense.

Nous accueillons favorablement la surveillance supplémentaire et les recommandations d'experts externes, notamment la vérificatrice générale et le présent comité, qui nous permettent d'améliorer continuellement nos programmes, nos politiques et nos processus afin d'obtenir les meilleurs résultats pour la population canadienne.

• (1115)

[Français]

Comme l'explique le rapport de la vérificatrice générale, quinze de ces contrats, d'une valeur totale de 29,6 millions de dollars, ont été attribués par le ministère de la Défense nationale. De ce nombre, 12 étaient des commandes subséquentes à l'offre à commandes principale et nationale de SPAC, et un a été attribué à l'issue d'un processus non concurrentiel du ministère de la Défense nationale. Les deux autres étaient des commandes subséquentes dans le cadre d'un arrangement en matière d'approvisionnement concurrentiel.

Une grande partie de ce que nous faisons aujourd'hui s'appuie sur l'expertise que nous avons pu intégrer au sein du ministère et qui a amené nos alliés à se tourner régulièrement vers nous pour obtenir des conseils, par exemple en matière de changement de culture.

[Traduction]

Dans son rapport, la vérificatrice générale présente une seule recommandation: que les ministères s'assurent de façon proactive de l'absence de conflits d'intérêts, réels ou perçus, parmi les personnes participant au processus d'approvisionnement. Elle conseille également au MDN de continuer à mettre en œuvre les recommandations de deux examens antérieurs, soit la vérification interne de mars 2023 et le rapport de l'ombudsman de l'approvisionnement de mars 2024. J'ai le plaisir de vous annoncer que tous les plans d'action de la direction liés à ces examens ont été menés à bien.

Le MDN tient à ce que ses processus d'approvisionnement soient justes, ouverts et transparents, et nous travaillons avec diligence pour respecter les exigences et les normes du gouvernement du Canada en matière de passation de contrats et d'approvisionnement. Nous collaborons étroitement avec SPAC, l'autorité contractante du gouvernement du Canada, afin de nous assurer de suivre les politiques et les procédures établies. Au cours des dernières années, nous avons réalisé un travail considérable pour renforcer nos politiques et la surveillance en matière de passation de contrats, en mettant à jour les cadres de conformité, les procédures, les directives et la formation, en renforçant nos politiques et nos procédures en matière de gestion de l'information, et en établissant de nouvelles mesures de contrôle de la qualité.

[Français]

Le rapport de la vérificatrice générale du Canada nous a également incités à examiner de près la façon dont nous communiquons au sujet des conflits d'intérêts à tous les niveaux, mais aussi au sein du ministère.

Un questionnaire de contrôle doit être rempli pour toutes les nouvelles embauches et mesures de dotation en personnel. Nous avons également adopté une procédure de sélection proactive qui comprend un questionnaire obligatoire sur les conflits d'intérêts.

Dans le cadre du cycle de gestion du rendement, les employés doivent maintenant confirmer qu'ils comprennent les valeurs et le code d'éthique, y compris les politiques sur les conflits d'intérêts, et qu'ils acceptent de s'y conformer.

[Traduction]

En conclusion, monsieur le président, membres du Comité, l'engagement du ministère de la Défense nationale à l'égard de la transparence, de la responsabilité et de la rigueur demeure ferme alors que nous accomplissons notre devoir de protéger le Canada tout en optimisant l'utilisation des fonds publics qui nous sont confiés. Nous avons donné suite aux recommandations qui nous ont été présentées et nous continuerons à nous améliorer et à évoluer afin que les Canadiens et les Canadiennes puissent avoir une confiance absolue dans la façon dont nous gérons les ressources de la Défense.

Merci beaucoup.

Le président: Merci beaucoup.

Pour terminer, nous entendrons M. Cory.

Vous avez jusqu'à cinq minutes.

[Français]

Ehren Cory (président-directeur général, Banque de l'infrastructure du Canada): Merci, monsieur le président.

[Traduction]

Mesdames et messieurs, membres du Comité, par l'entremise de la présidence, nous nous excusons de ne pas être là avec vous en personne, ce qui est toujours préférable. Nous vous remercions de votre compréhension.

[Français]

Je m'appelle Ehren Cory. Je suis le président-directeur général de la Banque de l'infrastructure du Canada, ou la BIC.

Je suis heureux d'être parmi vous aujourd'hui au nom de notre organisation, qui a été mentionnée dans le rapport sur les contrats de services professionnels de 2024 du Bureau du vérificateur général du Canada.

[Traduction]

Je suis accompagné de mon collègue Frédéric Duguay, avocat général et secrétaire de la Société.

La Banque de l'infrastructure du Canada, la BIC est une société d'État, comme vous le savez sûrement. Elle a été créée en 2017 par la Loi sur la Banque de l'infrastructure du Canada. Je suis fier d'annoncer que nous avons maintenant investi près de 17 milliards de dollars dans plus de 100 projets. Ces projets ont une valeur totale en capital de près de 50 milliards de dollars. Soixante et onze de ces projets sont en cours de construction et sept sont désormais achevés ou sont déjà en service.

Ces faits sont importants pour comprendre comment nous utilisons les services professionnels en général. Il s'agit d'investissements percutants dans des ports et des aéroports, dans des systèmes d'énergie propre partout au pays, ou dans des infrastructures d'irrigation, qui sont tous conçus pour stimuler la productivité et la croissance économiques dans un monde en rapide évolution.

Chacun de ces investissements a été fait sous forme de prêts ou d'investissement en capital remboursés avec intérêts. Ces capitaux seront réinvestis dans des projets ultérieurs. Je tiens à souligner que, depuis l'an dernier, la BIC est devenue autonome financièrement, ce qui signifie que ses coûts d'exploitation sont plus que couverts par les intérêts qu'elle perçoit, et qu'elle n'a donc pas besoin de crédits de fonctionnement.

Avant de faire des investissements, la BIC fait preuve de la diligence raisonnable qui est attendue pour les investissements à grande échelle. Comme la plupart des organismes de gestion d'actifs, elle fait appel à divers conseillers financiers, juridiques et techniques pour l'aider à prendre ses décisions d'investissement. La BIC dispose d'une équipe relativement petite pour l'ampleur de ses activités. Il s'agit d'environ 150 personnes, et nous comptons donc sur des conseillers externes pour soutenir notre travail en fournissant des conseils techniques et en appuyant la diligence raisonnable. Pour mettre les choses en contexte, à la fin du dernier exercice, les services professionnels représentaient moins de 1 % du montant total de nos investissements.

Je vais maintenant passer au rapport à l'étude aujourd'hui.

Dans tous les cas d'approvisionnement entrepris par la BIC, l'équipe s'engage à suivre des pratiques robustes, y compris en matière de conflits d'intérêts, et à assurer la valeur pour les contribuables. J'aborderai plus précisément ces pratiques dans un instant en relation avec les deux questions soulevées par le Bureau du vérificateur général.

Le rapport a identifié trois contrats conclus par la BIC avec McKinsey. Ils ont tous eu lieu entre 2018 et 2020, avant mon arrivée au poste de PDG. Les trois contrats, d'une valeur totale de 1,4 million de dollars, ont été conclus tout au début de la BIC, à une époque où elle commençait à prendre de l'expansion et comptait un très petit nombre d'employés. Les trois contrats ont suivi les politiques d'approvisionnement de l'époque. Depuis, la BIC n'a pas conclu de contrat avec McKinsey.

• (1120)

[Français]

Je me réjouis de l'occasion qui m'est donnée de souligner le travail accompli par la BIC pour s'assurer de mettre en place des politiques et des pratiques solides, proactives et transparentes.

Les politiques en matière d'approvisionnement et de conflits d'intérêts visent à assurer de l'équité, de la transparence et de la valeur pour la population du Canada.

[Traduction]

En tant que société d'État fédérale, la BIC s'engage à suivre des pratiques exemplaires lorsqu'elle fait appel à des professionnels.

Nous remercions le Bureau du vérificateur général de sa recommandation et je suis heureux de vous faire part des mesures que la BIC a prises pour y donner suite. Notre politique d'approvisionnement et notre code de conduite ont été peaufinés et mis à jour depuis 2020, et nous sommes constamment à la recherche de possibilités d'amélioration. Aujourd'hui, la BIC dispose de pratiques solides pour recenser et gérer les marchés publics et cerner les conflits d'intérêts réels ou perçus. La politique d'approvisionnement de la BIC prévoit que l'approvisionnement en biens et services doit être effectué de façon responsable et selon les normes les plus élevées en matière d'intégrité. Ces politiques se trouvent sur notre site Web.

Pour donner suite à la recommandation du BVG, les titulaires de contrats et le personnel concerné de la BIC doivent maintenant confirmer qu'ils n'ont aucun conflit d'intérêts avant que tout processus d'approvisionnement aille de l'avant. Cette exigence a été ajoutée aux modèles d'approbation des investissements et de demande de signature en septembre 2024. Cela s'ajoute aux mesures existantes visant à assurer la transparence, notamment le fait que les membres du personnel de la BIC doivent remplir des attestations annuelles qui couvrent la conformité au code de conduite et comprennent la divulgation proactive des conflits d'intérêts. Comme indiqué dans notre code de conduite, les membres du personnel et les entrepreneurs doivent nous aviser rapidement en cas de conflit d'intérêts — réels ou perçus —, pour que nous puissions nous en occuper de manière appropriée.

Je remercie le Comité de son attention. Je serai heureux de répondre à vos questions.

Le président: Merci beaucoup.

Nous commençons maintenant notre première série de questions au cours de laquelle trois députés disposeront de six minutes chacun.

Madame Kusie, vous pouvez commencer.

Stephanie Kusie (Calgary Midnapore, PCC): Merci, monsieur le président.

Je remercie tous nos témoins de leur présence aujourd'hui. Nous leur en sommes très reconnaissants.

En juin, la Chambre des communes a adopté une motion conservatrice demandant au gouvernement de récupérer auprès de GC Strategies les 64 millions de dollars gaspillés dans le scandale d'ArriveCAN. Madame Reza, en tant que sous-ministre, avez-vous eu votre mot à dire dans la décision du gouvernement d'appliquer cette motion de la Chambre des communes?

Arianne Reza: Non. Comme vous le savez, nous avons joué un rôle très actif pour essayer de récupérer de l'argent. Nous avons travaillé avec l'ASFC et la GRC pour cerner les éléments qui peuvent être récupérés.

Stephanie Kusie: Le gouvernement a annoncé qu'il n'allait demander que 198 000 \$ en dommages-intérêts sur ces 64 millions de dollars. Pourquoi le gouvernement ne cherche-t-il qu'à récupérer 0,03 % de l'argent versé dans le cadre d'ArnaqueCAN?

• (1125)

Arianne Reza: Je peux commencer à répondre à cette question, et je demanderai peut-être à Mme Poulin de nous donner plus d'information.

Nous examinons tous les processus d'approvisionnement et chaque dollar dépensé en nous demandant s'il y a eu de l'abus ou de la fraude. Lorsque c'est le cas, lorsqu'il y a eu une surfacturation, nous nous adressons aux fournisseurs pour récupérer l'argent, qu'ils nous envoient directement ou par l'entremise de leur chaîne d'approvisionnement. Dans ce cas-ci, si je ne m'abuse, nous devons récupérer l'argent du côté de GC Strategies.

[Français]

Voulez-vous ajouter quelque chose, madame Poulin?

[Traduction]

Catherine Poulin (sous-ministre adjointe, Direction générale de la surveillance ministérielle, ministère des Travaux publics et

des Services gouvernementaux): Il faut souligner que le montant que nous essayons de récupérer auprès de GC Strategies n'est aucunement lié à ArriveCAN. C'est un montant qui avait été surfacturé avant la mise sur pied d'ArriveCAN. GC Strategies était l'un des principaux entrepreneurs qui utilisaient nos ressources et qui avaient surfacturé le gouvernement fédéral. Le montant que vous avez mentionné est celui que nous essayons de récupérer, car ils ont refusé de nous le rembourser lorsque nous leur avons demandé de le faire.

Stephanie Kusie: Ils n'ont pas accepté... Il va sans dire qu'ils avaient des contrats qui ne se limitaient pas à ArnaqueCAN. Je m'attendrais donc à ce que le montant que nous voulions récupérer soit en fait plus élevé que cela, sans compter les fonds liés à ArnaqueCAN. Or, 0,03 % seulement — 198 000 \$ —, c'est vraiment un petit montant par rapport à la valeur totale du contrat attribué à GC Strategies, dans le cadre de ce contrat et même au-delà de ce contrat. Madame Reza, sur les 198 000 \$, quel montant le gouvernement a-t-il récupéré à ce jour?

Arianne Reza: Je tiens simplement à préciser que les 198 000 \$ proviennent d'une surfacturation qui n'est pas associée à l'ASFC et GC Strategies.

Avez-vous ce chiffre?

Sinon, nous pourrions vous le fournir plus tard.

Catherine Poulin: Pour replacer la question dans son contexte, le montant que nous essayons de récupérer a trait à trois cas de surfacturation qui ont été annoncés en mars 2024. Je suis heureuse d'annoncer que, sur les 4,5 millions de dollars que nous avions annoncés à l'époque, nous avons récupéré 4,1 millions, donc presque... le seul montant qui nous reste à récupérer est celui associé à GC Strategies.

Parlons maintenant des dossiers qui ont été portés devant le tribunal de l'Ontario. Nous réclamons 400 000 \$, car des dommages-intérêts s'ajouteront au montant que GC Strategies doit au gouvernement fédéral. En ce qui concerne ces trois affaires, nous avons récupéré près de 80 % des montants dus. C'est une grande réussite.

Stephanie Kusie: Vous n'êtes pas certaine, en ce qui a trait aux 198 000 \$, s'il y a... Vous n'avez pas ce chiffre avec vous. Vous ne savez pas si une part de ces 198 000 \$ a été récupérée.

Catherine Poulin: Je vous remercie, encore une fois. Nous avons fait une réclamation devant la Cour supérieure de justice de l'Ontario, car nous n'avons été en mesure de récupérer que ce montant. Nous nous tournons donc vers le système de justice pour récupérer ces fonds par le biais d'une procédure judiciaire.

[Français]

Nous avons informé GC Strategies qu'une déclaration avait été déposée, et une poursuite sera intentée dans les prochains mois.

[Traduction]

Stephanie Kusie: La motion adoptée à la Chambre concernait plus particulièrement le scandale ArriveCAN et les 64 millions de dollars. J'espère donc que les 198 000 \$ seront récupérés et que nous pourrions en faire rapport à une date ultérieure.

Madame Reza, dans un témoignage précédent devant le Comité des comptes publics à propos du recouvrement des fonds, vous avez déclaré: « En ce qui concerne les mesures à prendre, nous nous sommes engagés auprès du ministre à examiner comment nous pouvons récupérer l'argent qui a été dépensé dans le cadre du contrat. »

La recommandation faite au ministre stipulait-elle que le montant à récupérer était supérieur à 198 000 \$?

Arianne Reza: Cette question doit vraiment être examinée par l'ASFC. Le montant provient du budget de l'ASFC, et nous examinons avec elle la comptabilité qui s'y rattache afin de déterminer ce qui a été récupéré et ce qui a été surfacturé. Ce travail est donc en cours.

[Français]

Je ne sais pas si mes collègues ont quelque chose à ajouter.

[Traduction]

Jean Yip (Scarborough—Agincourt, Lib.): J'invoque le Règlement. Si je ne m'abuse, nous traitons de McKinsey et non de GCStrategies, dans ce rapport.

Le président: Merci, madame Yip. Vous pouvez soulever ce point, mais, comme vous le savez, je laisse aux députés une grande marge de manœuvre pour ce qui est des questions qu'ils peuvent poser aux témoins que nous accueillons. Si les témoins ne sont pas tout à fait prêts à y répondre, ils peuvent le dire et, le cas échéant, nous pourrions obtenir les renseignements plus tard.

Madame Kusie, il vous reste environ une minute.

Stephanie Kusie: Merci, monsieur le président. Sauf erreur, l'étude s'intitule « Les contrats de services professionnels », et les services fournis par GCStrategies sont des services professionnels. Cela ne fait aucun doute.

SPAC croit-il vraiment, après tout le gaspillage, la corruption, les contrats douteux, la mauvaise tenue des registres, la sous-traitance de tâches élémentaires, et j'en passe, que les contribuables canadiens devraient récupérer moins de 0,5 % de l'argent qui a été gaspillé?

• (1130)

Arianne Reza: Je le répète, je pense que vous savez très bien que le problème réside dans le fait que les 198 000 \$ ont trait à une surfacturation qui n'a rien à voir avec l'ASFC. En ce qui concerne les contrats que l'ASFC a conclus avec GCStrategies, l'ASFC est la mieux placée pour déterminer le montant qu'elle pourra récupérer. Nous pouvons certainement parler des efforts que nous déployons pour gérer la surveillance accrue des dépenses relatives aux services professionnels au sein du gouvernement.

Stephanie Kusie: Je vous remercie.

Le président: Merci beaucoup, madame Kusie.

Le prochain intervenant est M. Housefather. Vous avez la parole pour six minutes.

Anthony Housefather (Mont-Royal, Lib.): Merci beaucoup, monsieur le président.

J'aimerais revenir un instant à la question précédente. Même si cette question n'a rien à voir avec le rapport que nous étudions en ce moment, elle porte quand même sur un rapport précis de la vérificatrice générale. Le montant relatif à GC Strategies s'élève à 64 millions de dollars. Il serait bien sûr trop simple de dire qu'il est possible de récupérer la totalité des 64 millions de dollars, alors que GC Strategies recevait de l'argent du gouvernement du Canada et payait des consultants pour fournir des services. Nous n'avons aucune preuve qu'elle n'a pas versé à ces consultants les sommes qui leur étaient dues. D'ailleurs, si GC Strategies ne les avait pas payés, ces consultants nous auraient probablement fait parvenir des réclamations.

N'est-ce pas juste, madame Reza?

Arianne Reza: C'est juste.

Anthony Housefather: Je vous remercie. Permettez-moi maintenant de passer au rapport dont nous sommes saisis.

Madame Reza, votre ministère a toujours fait preuve d'un grand professionnalisme. J'ai toujours beaucoup aimé travailler avec vous et les représentants de votre ministère. J'aimerais savoir comment les choses pourraient fonctionner différemment désormais, étant donné certains éléments contenus dans ce rapport.

Par exemple, le paragraphe 5.39 du rapport mentionne que le ministère avait mis en place une offre à commandes principale et nationale avec McKinsey en 2021 sans fournir assez de raisons pour justifier son choix. Puis, 19 contrats non concurrentiels ont été attribués par divers ministères au moyen de cette offre à commandes nationale. Pour 18 des 19 contrats, il n'y avait pas assez de raisons consignées pour justifier le recours à un processus non concurrentiel. On précise que SPAC n'a pas assez interrogé les ministères.

Je sais qu'il est toujours bien difficile de s'occuper de la surveillance sans toutefois disposer d'un pouvoir direct sur chacun des ministères. Pouvez-vous nous parler des changements que SPAC a apportés aux procédures pour régler le problème de l'attribution d'offres à commandes non concurrentielles sans justification suffisante et celui de l'absence de pouvoir sur les ministères?

Arianne Reza: Vous soulevez deux éléments intéressants ici. Tout d'abord, ces offres à commandes nationales non concurrentielles permettent aux ministères de se servir de dispositions ou faire le nécessaire pour avoir recours aux services professionnels... McKinsey était l'un de cinq sous-traitants. Nous utilisons cette méthode d'approvisionnement depuis de nombreuses années, depuis les années 1990 ou le début des années 2000. Elle était conforme à notre interprétation selon laquelle les règles gouvernementales en matière d'attribution de marchés nous permettaient d'appliquer cette exemption, si la propriété intellectuelle appartenait à une seule entreprise, comme c'était le cas pour McKinsey.

En fait, ce processus était en place. Il ne s'agissait pas d'un traitement préférentiel accordé à McKinsey. D'autres entreprises bénéficiaient de cette méthode d'approvisionnement depuis bien plus longtemps. On a attribué le contrat à McKinsey parce que l'on utilisait ses ensembles de données et ses outils d'analyse comparative au gouvernement. C'est là où nous avons fait fausse route, selon moi. Puisque ce processus avait déjà été employé par le passé, nous étions d'avis qu'il constituait une façon cohérente de faire les choses.

Après la publication de ce rapport et celui de l'ombud de l'approvisionnement, qui avançaient que même si la propriété intellectuelle appartenait à McKinsey, les ministères n'étaient en aucun cas dispensés de l'obligation de justifier son utilisation, nous avons lancé une demande de renseignements — que nous avons envoyé à 5 000 fournisseurs — et avons obtenu de nombreuses réponses. En conséquence, nous avons mis fin à toutes les offres à commandes principales et nationales non concurrentielles relatives aux services d'analyse comparative. Nous avons mis en place un nouveau processus, car nous convenons que l'ancien n'était pas assez rigoureux et n'était pas assorti d'une fonction d'examen critique assez robuste.

Je vais m'arrêter ici, car dans la deuxième partie de votre question, vous nous demandiez de vous donner des exemples de ce qui a changé. Je vais donc demander à M. Laporte de m'aider à répondre.

Dominic Laporte (sous-ministre adjoint, Direction générale des programmes de l'approvisionnement, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux): Oui, beaucoup de choses ont changé depuis McKinsey. Je suis très reconnaissant également envers le Bureau du vérificateur général de nous avoir communiqué certaines des leçons retenues.

Nous voulons que la concurrence soit la norme. À l'avenir, pour tous les services professionnels d'analyse comparative dont nous avons besoin ou dont les ministères clients ont besoin, nous allons veiller à ce qu'il y ait un processus concurrentiel et à ce qu'un de nos arrangements concurrentiels en matière d'approvisionnement ou une de nos offres à commandes soit utilisé.

Je dirais que même ces offres à commandes nationales non concurrentielles demeurent exceptionnelles. Elles nécessitent maintenant l'approbation du sous-ministre adjoint. Ce n'est pas quelque chose que je veux utiliser à l'avenir. Nous l'avons très clairement indiqué.

Pour ce qui est de la fonction d'examen critique, c'était presque une bénédiction de la part du Bureau du vérificateur général. Il arrive souvent que le titulaire d'un poste PG-03 doive faire affaire avec le client au niveau du directeur général. Il n'est pas si facile de dire: « Nous allons contester la stratégie d'approvisionnement que vous voulez présenter. Vous ne devriez pas utiliser une seule source ici. Nous voulons un appel d'offres, et cela demandera plus de temps. »

Notre personnel a bien accueilli les déclarations reçues dans le contexte du rapport du Bureau du vérificateur général. Cela nous donne cette latitude pour dire non au client. Nous pouvons lui dire que ce n'est pas la bonne stratégie d'approvisionnement, qu'il ne peut pas procéder sans appel d'offres et que nous allons avoir un processus concurrentiel complet.

Ce sont des exemples de choses qui ont changé compte tenu de ces rapports et des recommandations du Bureau du vérificateur général.

• (1135)

Anthony Housefather: C'est très intéressant. Dans le secteur privé, j'ai déjà dirigé un service juridique et de gestion des achats dans une multinationale, et il est toujours difficile de s'opposer au client — qu'il s'agisse de l'équipe de marketing, des ventes ou d'ingénierie — qui veut conclure une entente lorsqu'on s'oppose aux méthodes qu'il utilise.

Mis à part le fait que le rapport de la vérificatrice générale en parle à juste titre et vous a donné des munitions pour riposter, devrait-il y avoir des changements dans la réglementation, de la part du Conseil du Trésor ou de quelqu'un d'autre, afin de donner à SPAC plus de pouvoir pour annuler la demande d'un client si le ministère constate qu'elle dépasse dans une certaine mesure ce qui est raisonnable?

Arianne Reza: Je vais commencer puis céder la parole à M. Laporte pour terminer.

Je pense que c'est une question super intéressante, car ce que nous voyons sans cesse dans les rapports de la vérificatrice générale, c'est la fonction d'examen critique de SPAC.

Dans ma déclaration liminaire, j'ai parlé de la confiance du public à l'égard de l'approvisionnement, et je suis très sincère à ce sujet, monsieur le président. Je dois aborder la question en tenant

compte de nombreuses considérations, comme l'abus et la fraude, et en suivant les règles établies, mais la fonction d'examen critique est la troisième considération qui retient mon attention. Dans les rapports de la vérificatrice générale et en raison de ma propre expérience en tant qu'administratrice générale, je vois que c'est un aspect pour lequel nous avons une responsabilité à assumer, mais il est très difficile d'utiliser la fonction d'examen critique. Nous nous occupons de 20 % des approvisionnements. Même dans le contexte de ce rapport, nous nous étions occupés que de 24 des 97 approvisionnements examinés. Voilà le problème.

En ayant la fonction d'examen critique, en étant capable de nous en servir plus et en ayant la visibilité de... Dans le rapport, nous parlons des chaînes de contrats. Nous n'avons peut-être pas cette visibilité, et nous avons donc besoin d'avoir les bons outils relativement à la fonction d'examen critique.

Vous avez posé une question sur la réglementation. Nous nous sommes récemment adressés au Conseil du Trésor, et une chose qui n'était pas évidente selon moi pour beaucoup de monde, c'est que jusqu'au mois de juin, le ministre des Travaux publics et de l'Approvisionnement n'était pas responsable des services. Nous avions le pouvoir de déléguer pour ce qui est des biens et de la construction, mais pas des services. Nous avons commencé à centraliser cela.

Je vais maintenant me tourner vers M. Laporte.

Avez-vous quelque chose à ajouter?

Dominic Laporte: Bien sûr. C'est un excellent point.

Nous aimerions pouvoir imposer une exigence beaucoup plus élevée aux clients à l'avenir. Par exemple, pour l'utilisation de notre instrument d'approvisionnement, notre offre à commandes, nous aimerions poser des conditions, et aussi qu'on présente des rapports. Il y a déjà des rapports de qualité pour ce qui est de l'utilisation qui a été faite de notre offre à commandes principale nationale.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor s'est révélé très utile. Il joue un rôle essentiel lorsqu'il est question du client ou du propriétaire de l'entreprise. Il a modifié la direction sur la gestion de l'approvisionnement pour inclure de nouvelles exigences lorsqu'un gestionnaire ou un ministère client veut se procurer des services: une justification de leur nécessité et une explication, par exemple, de la raison pour laquelle le personnel à l'interne ne peut pas s'acquitter de ces fonctions. Cela fait maintenant partie de la directive. C'est extrêmement utile pour SPAC. De plus, le Secrétariat du Conseil du Trésor fournit des conseils aux propriétaires d'entreprise.

Je dois dire que nous encourageons notre personnel. Par exemple, lorsqu'on remet en question l'approche d'un client et qu'on ne réussit pas nécessairement à obtenir le résultat voulu, on peut passer à un autre niveau, et c'est quelque chose qui a été bien accueilli.

Merci.

Le président: Merci beaucoup.

Une fois de plus, en tant que président du Comité, je vais procéder d'une certaine façon. Vous pouvez poser votre question jusqu'à la fin de votre temps de parole. Je vais ensuite habituellement permettre aux témoins de répondre complètement, sauf si la réponse traîne en longueur.

Monsieur Housefather, vous n'avez certainement plus de temps, mais je vous remercie quand même de m'avoir posé la question.

[Français]

Monsieur Lemire, vous avez la parole pour six minutes.

Sébastien Lemire (Abitibi—Témiscamingue, BQ): Merci, monsieur le président. Je vous rappelle que votre façon de procéder est très appréciée, notamment par le Bloc québécois et moi.

Madame Reza, en 2023, le gouvernement a annoncé qu'il diminuerait les budgets alloués aux firmes de consultants, laissant entrevoir une économie de 7,2 milliards de dollars sur cinq ans.

Cette année, le budget principal des dépenses, adopté en juin par la Chambre des communes, indiquait que les enveloppes destinées à des consultants pour des services professionnels et spéciaux augmenteraient de 7 milliards de dollars.

Comment est-ce possible?

• (1140)

Arianne Reza: C'est quelque chose dont nous sommes en train de discuter au sein du ministère. De fait, je peux seulement parler de ce que nous faisons, au sein de SPAC, en ce qui concerne les consultants.

Tout d'abord, nous avons diminué notre dépendance envers les consultants qui travaillent dans le domaine des technologies de l'information, par exemple.

Cela dit, mon ministère comprend également tout le volet de la construction. Par exemple, on compte présentement 800 travailleurs simplement pour le chantier ici, sur la Colline. On est en train de construire des ponts. Bien sûr, l'objectif est de diminuer les coûts, mais il faut comprendre qu'il y a aussi de grands projets en cours pour lesquels il n'est pas possible de réduire les coûts. On ne peut pas demander de creuser un tunnel ou de construire un pont pour la moitié du coût.

Nous faisons beaucoup d'efforts en ce moment pour réduire les coûts. À cet égard, je pense que M. Laporte a des chiffres qu'il aimerait vous transmettre.

Dominic Laporte: Merci, madame Reza.

Je vais vous donner cette information rapidement.

En ce qui concerne SPAC, notre budget est passé de 3,8 milliards de dollars à 2,5 milliards de dollars en 2023-2024. C'est donc une diminution de 1,1 milliard de dollars.

Comme Mme Reza le mentionnait, ça inclut vraiment tous les services professionnels, qu'il s'agisse d'architecture ou d'ingénierie, par exemple. Dans le fond, il s'agit de tous les projets en services immobiliers partout au Canada. Quand on regarde tout ça dans son ensemble, on voit que la portion de services professionnels dans les secteurs des technologies de l'information ou de l'analyse comparative, par exemple, est très faible.

C'est pour cette raison qu'il faut vraiment avoir une vue d'ensemble et mettre les choses en perspective.

Sébastien Lemire: Je suis content de l'entendre. Ça répond en partie à ma deuxième question, mais j'aimerais quand même ajouter quelque chose.

A-t-on, au sein du ministère, l'expertise nécessaire pour contester certaines choses de la part de ces compagnies?

Évidemment, s'il n'y a pas d'ingénieurs au ministre pour examiner les travaux et remettre en question certaines données, il est fa-

cile pour une entreprise de gonfler des factures et de faire des tâches qui n'ont pas besoin d'être faites.

J'aimerais donc vous demander si ça demeure une expertise au sein du ministère.

Faute de ressources, c'est souvent ce qu'on peut observer, même dans la fonction publique au Québec. Si on se fie trop à ces compagnies, au bout du compte, on se retrouve dans des situations où elles font des tâches qui n'avaient pas besoin d'être faites.

Arianne Reza: Vous soulevez un excellent point.

J'aimerais ajouter qu'environ 500 ingénieurs travaillent au sein du ministère, dans tous les domaines. Je pense que c'est la même chose du côté du ministère de la Défense nationale.

Nous avons toujours l'expertise pour vérifier, sur le plan technique, les résultats reçus. Cependant, je suis tout à fait d'accord sur le fait que nous devons faire beaucoup d'efforts pour nous assurer d'avoir la rigueur nécessaire et la capacité de poser des questions et de vérifier ce que nous recevons. Si ce n'est pas le cas, ça ne vaut pas la peine d'avoir toute cette expertise au sein du ministère.

Sébastien Lemire: Je comprends que ce n'est pas au ministère que revient la tâche de creuser le trou, évidemment.

En janvier 2025, le directeur parlementaire du budget a évalué que l'utilisation de consultants externes dans le contexte des services informatiques coûtait entre 22 et 25 % plus cher que si la fonction publique faisait elle-même le travail.

Pourquoi les ministères privilégient-ils des contrats externes plutôt que le développement de cette expertise au sein des ministères?

Arianne Reza: Il y a quelques volets à aborder pour répondre à cette question.

Premièrement, parfois nous avons seulement besoin d'une certaine expertise pour six mois ou un an, et nous n'avons pas le financement nécessaire pour embaucher des employés permanents qui ont ces compétences. C'est un facteur très important.

Deuxièmement, il arrive que nous ne trouvions pas l'expertise dont nous avons besoin, parce que les consultants en question ne veulent pas devenir fonctionnaires. C'est peut-être étonnant, mais c'est un autre défi que nous avons.

Sébastien Lemire: Pour ma part, je crois qu'il faut énormément valoriser le rôle de la fonction publique. Ça fait partie de mes valeurs.

En ce qui concerne les contrats qui ont été signés, je peux donner l'exemple du contrat de 1,75 milliard de dollars accordé à la firme IBM en avril 2021 pour le programme de Modernisation du versement des prestations. En 2024, le coût de ce contrat a atteint 4,4 milliards de dollars. Où va cet argent? Comment les coûts peuvent-ils augmenter de la sorte? C'est de la dépendance à l'égard des sous-traitants. De plus, on sait qu'IBM était derrière l'histoire de Phénix.

Comment se fait-il qu'on ne développe pas cette expertise au sein de la fonction publique et qu'on n'ait pas appris davantage de leçons de ce qui est arrivé dans le cas de Phénix? Non seulement on a perdu l'expertise, mais ça a causé tout un dérapage.

Pourrait-on améliorer les conditions de travail afin qu'il soit plus attrayant de travailler pour la fonction publique?

Arianne Reza: Oui, c'est fort possible. Nous travaillons avec le Conseil du Trésor et le milieu des TI pour voir ce que nous pouvons faire dans ces domaines, mais il y a beaucoup de défis. Même si nous mettons en place de grands projets, souvent, la propriété intellectuelle appartient à IBM. Il est un peu difficile de trouver des ressources humaines qui peuvent travailler des deux côtés, mais nous faisons de notre mieux.

Par ailleurs, nous sommes en train de réfléchir pour déterminer si nous devons faire affaire avec des fournisseurs ou si nous pouvons créer quelque chose au sein même du gouvernement.

• (1145)

Sébastien Lemire: Il s'agit aussi de trouver un équilibre afin que le contribuable, en fin de compte, ne finisse pas par payer beaucoup plus cher.

On voit aussi que l'augmentation de l'enveloppe budgétaire de la fonction publique ne se traduit pas nécessairement par plus de services aux citoyens, particulièrement dans le cas des services directs. On peut penser à la crise des passeports, entre autres.

Mon temps de parole est écoulé, mais j'y reviendrai au prochain tour.

Merci.

[Traduction]

Le président: Merci beaucoup.

Je vais commencer notre deuxième tour, pendant lequel cinq députés auront différents temps de parole pour poser des questions.

[Français]

Monsieur Deltell, vous avez la parole pour cinq minutes.

Gérard Deltell (Louis-Saint-Laurent—Akiawenhrahk, PCC): Merci beaucoup, monsieur le président.

Bonjour, chers collègues.

Mesdames et messieurs, soyez les bienvenus à votre Chambre des communes.

Lieutenant-général Prévost, merci beaucoup d'avoir si bien servi le Canada, notamment dans des missions périlleuses en Afghanistan, en Italie et ailleurs, ainsi qu'au sein du NORAD, et de continuer à le faire.

Le Comité permanent des comptes publics est celui qui touche le plus le porte-monnaie des contribuables, celles et ceux qui nous écoutent actuellement. On a vu, au cours des dernières années, un laxisme tout à fait déshonorant, qui a été très bien illustré par ce rapport du Bureau du vérificateur général.

Cela dit, un autre élément a attiré l'attention au cours des dernières années: c'est ce qu'on a appelé le scandale ArriveCAN, où des dizaines de millions de dollars ont été gérés n'importe comment. C'est ça, la réalité.

Il y a quelques mois à peine, en juin, la Chambre des communes a adopté une motion qui demandait que l'entreprise responsable, GC Strategies, rembourse 64 millions de dollars.

Où en sommes-nous maintenant?

Arianne Reza: Comme je l'ai noté plus tôt, pour notre part, nous ne pouvons pas voir où les choses en sont rendues à propos de cette motion, car le recouvrement de ces 64 millions de dollars ne relève

pas de nous, mais plutôt de l'Agence des services frontaliers du Canada. Je pense qu'elle est en train de travailler avec la GRC pour voir ce qu'elle va recevoir. De notre côté, nous travaillons sur le recouvrement d'une somme d'environ 200 000 \$ par l'entremise des tribunaux.

Gérard Deltell: On parle d'à peine 198 000 \$, alors que la majorité des députés élus par la population il y a quelques mois à peine exige que l'entreprise rembourse 64 millions de dollars.

Pourquoi ne pas tout faire pour aller chercher cet argent? Acceptez-vous, oui ou non, la volonté des parlementaires?

Dominic Laporte: À SPAC, nous avons consulté notre service juridique pour savoir ce qui pouvait être recouvré, dans les limites de notre champ d'action. Même s'il y a une volonté de recouvrer des fonds, vous savez qu'en droit, il faut avoir le pouvoir et les moyens nécessaires pour entamer une poursuite et porter une affaire devant un tribunal. Notre rôle est quand même limité puisque, à titre d'autorité contractante, nous ne sommes pas l'organisation qui a reçu les services en question.

Nous avons recouvré les sommes mentionnées par Mme Poulin parce que, dans ce cas, ça relevait de notre compétence. Pour ce qui est du reste, ça relève du client. Les services ont-ils été reçus comme convenu? L'entreprise a-t-elle manqué à son obligation de fournir des services? C'est ce qui peut donner lieu à une cause d'action en droit ou à un recouvrement. Comme ministère, nous ne sommes pas en mesure de poursuivre le recouvrement. Il revient au client qui a reçu les services, en l'occurrence l'Agence des services frontaliers du Canada, de déterminer s'il y a matière à poursuite ou à recouvrement.

Gérard Deltell: Ces 64 millions de dollars ont été très mal utilisés. Cet argent vient des poches des contribuables, alors la moindre des choses serait d'agir le plus promptement possible, particulièrement dans le contexte où un Parlement nouvellement élu exige le remboursement de cette somme. Il faut que l'État agisse correctement pour le bien du porte-monnaie des contribuables.

À propos du porte-monnaie des contribuables, le rapport de la vérificatrice générale du Canada concernant l'entreprise McKinsey est tout à fait cinglant. Neuf ministères sur dix et huit sociétés d'État sur dix n'ont pas adopté les comportements adéquats auxquels nous nous attendons pour la gestion des fonds publics quand il est question de contrats. Le rapport est cinglant et comporte des mots très durs. On n'a pas respecté les politiques d'approvisionnement ni optimisé l'argent des contribuables. Le processus était souvent non concurrentiel et la justification manquante. Il n'y a pas eu de confirmation que les produits avaient été livrés comme convenu. C'est ce qui est écrit noir sur blanc, et je pourrais continuer ainsi longtemps.

Madame Beck, il y a deux jours à peine, vous avez eu un témoignage très intéressant concernant la saine gestion des fonds publics. Comment accueillez-vous un rapport aussi cinglant?

Le rapport que nous examinons aujourd'hui ne concerne peut-être pas uniquement votre ministère, mais il le fait en grande partie. Comment expliquez-vous ce qui s'est passé dans votre ministère?

• (1150)

Stefanie Beck: Non seulement c'est ce qui est ressorti du rapport de la vérificatrice générale, mais notre rapport interne a démontré à peu près la même chose quant à certains de nos contrats. De plus, nous avons bien tenu compte de ce qu'a dit l'ombudsman de l'approvisionnement à propos des mêmes services.

Il est très important pour nous de prendre ça au sérieux et d'apporter des changements. Comme vous le savez, beaucoup de fonds nous sont alloués, alors nous avons mis en place tout ce qui était possible pour éviter que ça se reproduise à l'avenir.

Gérard Deltell: D'accord, mais comment se fait-il que ça se soit produit? Comment se fait-il que des gens aient fermé les yeux pendant autant d'années?

Stefanie Beck: Je ne dirais pas qu'ils ont fermé les yeux. Je suis certaine que ça s'explique par les conditions existantes à ce moment. Les gens au ministère subissaient sans doute une grande pression pour remplir les engagements. Nous avons regardé quels mécanismes étaient disponibles pour nous permettre d'attribuer des contrats et nous avons choisi ce qui était disponible.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Deltell.

[Traduction]

Mme Yip est la suivante, pour cinq minutes.

Jean Yip: Merci, monsieur le président.

Nous sommes heureux de vous revoir. Vous êtes nombreux à avoir comparu ici récemment.

Madame Beck, votre ministère nous a parlé l'année dernière de l'élimination de l'exigence relative à la cote de sécurité. Qu'y a-t-il de nouveau à ce sujet depuis la dernière réunion que nous avons consacrée à la question?

Stefanie Beck: Nous pensons que c'est très important à cause de ce qui s'en vient. L'exigence vise à avoir une base très solide pour assurer la conformité, un cadre de gestion de la fraude et de solides mesures relatives aux conflits d'intérêts.

Vous avez parlé de la sécurité. Nous avons consacré beaucoup de temps et d'argent dans le but d'accroître les niveaux d'attestation de sécurité pour nos gens, nos collègues partout en ville et les installations proprement dites.

Entre le travail que nous avons fait pour avoir un meilleur cadre de surveillance et de conformité pour la fraude — avec des interventions régulières aux paliers supérieurs — et une approche à plusieurs volets pour déterminer, prévenir et résoudre les conflits d'intérêts, nous pensons que nous sommes dans une bien meilleure position maintenant.

Comme je l'ai dit plus tôt, nous apprécions beaucoup les interventions de la vérificatrice générale et de votre comité.

Jean Yip: Dans votre déclaration liminaire, vous avez mentionné les contrôles obligatoires et les contrôles proactifs. Quelle est la différence?

Stefanie Beck: Vous savez, il est regrettable que nous en soyons rendus là. Nous l'exigeons maintenant dans chaque lettre d'offre. Cela fait partie du processus d'intégration de chaque nouvel employé et de chaque mesure de dotation. Même si on ne fait que changer d'emploi au sein du ministère, il faut remplir un questionnaire et nous dire s'il y a quoi que ce soit qui pourrait constituer un conflit d'intérêts. Un simple « oui » signifie qu'il faut remplir un formulaire beaucoup plus approfondi, que nous analyserons. Nous allons ensuite rendre une décision quant à savoir si une certaine atténuation est nécessaire, si la situation est vraiment problématique ou si cela signifie dans les faits que la personne peut occuper le nouveau poste.

C'est beaucoup plus rigoureux et réfléchi.

Jean Yip: Le ministère se procure parfois des biens et des services à l'aide d'un processus non concurrentiel. Pouvez-vous expliquer ce processus non concurrentiel et dire pourquoi il est utilisé?

Stefanie Beck: Cela dépend grandement du besoin. Un bon exemple serait peut-être lorsque nous avons un besoin militaire urgent très précis, par exemple, pour nos troupes déployées en Lituanie. Nous utiliserions alors un processus distinct pour déterminer que nous avons besoin d'une pièce d'équipement précise, en travaillant, bien entendu, étroitement avec nos collègues de SPAC pour trouver un fournisseur et obtenir la pièce. C'est souvent assujéti à l'exemption au titre de la sécurité nationale. Ce serait probablement le cas le plus probable où nous utiliserions cette sorte de processus.

Jean Yip: Quel pourcentage des contrats utilise un format non concurrentiel?

Stefanie Beck: Je n'ai pas ce chiffre.

Arianne Reza: Je l'ai.

Stefanie Beck: Vraiment? D'accord.

Arianne Reza: C'est une chose pour laquelle nous faisons un suivi très étroit, car nous examinons toujours la question de la concurrence. SPAC s'occupe d'environ 20 à 25 % de l'approvisionnement directement dans le système fédéral, et je pense qu'environ 79 ou 80 % des contrats sont concurrentiels. Nous nous penchons aussi sur la valeur.

Jean Yip: Madame Beck, vous avez dit que tous les plans de gestion sont pleinement mis en œuvre. Qu'est-ce que cela suppose?

• (1155)

Stefanie Beck: Bien entendu, cela varie, selon le rapport fourni. Par exemple, la documentation, une bonne gestion de l'information et la capacité pour un vérificateur général ou un ombud de revenir des années en arrière et de vérifier comment nous avons fait telle chose et si le dossier a été correctement documenté font partie des problèmes régulièrement signalés, et pas seulement dans ce contexte.

Il est question non seulement de garder les documents ou l'information sur le processus décisionnel, mais aussi de justifier le choix du fournisseur d'une façon qui est compréhensible de nombreuses années plus tard. C'est là-dessus que nous avons particulièrement mis l'accent: faire en sorte que nous avons de bien meilleurs systèmes de gestion de l'information. La formation mise en place signifie que les personnes qui rédigent les énoncés de travaux et les justifications le font de manière à ce que ce soit intelligible pour la personne qui les examine plusieurs années plus tard. C'est toute une gamme de choses.

Le président: Vous avez le temps de poser une question très courte, ou vous pouvez la garder pour plus tard si vous voulez.

Jean Yip: Madame Reza, les organisations n'ont pas reçu les produits livrables énumérés dans le contrat pour ce qui est de 18 % des contrats. Les organisations ont-elles pu réduire les coûts en se faisant rembourser l'argent destiné aux produits livrables?

Arianne Reza: Il serait préférable de poser la question aux ministères clients ou aux personnes qui se sont occupées des contrats. Nous ne pouvons pas voir ce qu'il en est.

Le président: Merci beaucoup.

[Français]

Je donne la parole encore une fois à M. Lemire pour deux minutes et demie.

Sébastien Lemire: Merci, monsieur le président.

Madame Reza, dans le cadre du programme de Modernisation du versement des prestations, combien de contrats ont été accordés à des firmes de consultants externes pour le développement de cette plateforme?

Arianne Reza: Je ne sais pas si mes collègues ont une réponse.

Dominic Laporte: Nous n'avons pas cette information. Par contre, c'est quelque chose que nous pourrions fournir au Comité, s'il le désire.

Sébastien Lemire: Oui, s'il vous plaît.

On sait qu'un contrat de 1,75 milliard de dollars a été signé avec la firme IBM en avril 2021, comme je le disais tantôt. En 2024, ce contrat était évalué à 4,4 milliards de dollars. J'aimerais obtenir de l'information à cet égard également. Qui sont les sous-traitants de ce projet, étant donné que la firme IBM s'est départie de son logiciel en 2023? Je vous laisserai fournir cette information plus tard au Comité.

La question de la propriété intellectuelle m'apparaît particulièrement importante. Selon moi, on devrait développer davantage ces projets informatiques au sein de la fonction publique.

Je veux donner l'exemple du Québec et de la dépendance envers la firme informatique SAP dans le cadre du projet SAAQclic. On voit une explosion des coûts des services informatiques aussi au fédéral. Pourtant, le fédéral ne semble pas appliquer la même rigueur que le gouvernement du Québec, qui a lancé une commission d'enquête sur le sujet. On ne sent pas le même sentiment d'urgence, au fédéral. Or, quand on fait une règle de trois, on constate que le coût du programme de Modernisation du versement des prestations est l'équivalent du coût de quatre projets SAAQclic. Concrètement, ça coûte très cher.

Le Bureau du vérificateur général du Canada avait souligné, dans un de ses rapports, que les nombreux systèmes de technologies de l'information étaient déficients. On a aussi eu l'exemple du ministère de la Sécurité publique, qui est incapable de déterminer où va l'argent dans le Programme des services de police des Premières Nations et des Inuit.

La modernisation du système de versement des prestations va probablement coûter plus de 5 milliards de dollars. Pourquoi le ministère n'a-t-il pas effectué une transformation numérique, ou même fait la gestion des coûts à l'intérieur du ministère? Où est l'expertise du ministère en ce qui concerne les contrats de services informatiques?

Arianne Reza: Vous pourriez le demander aux ministères qui ont cette responsabilité. Je ne pense pas que SPAC ait de responsabilités dans ce projet.

Cependant, j'aimerais revenir sur un point qui est vraiment un élément clé, selon moi, et qui a aussi été mentionné dans l'audit: nous devons travailler de façon à mieux prévoir les coûts des contrats.

Sébastien Lemire: Je suis tout à fait d'accord.

Arianne Reza: C'est vraiment une tendance que j'observe maintenant. Plusieurs facteurs rendent difficile la prévision des coûts.

Par exemple, le fait qu'un projet puisse s'étendre sur deux ou trois ans engendre des pressions économiques. Même si le projet est en dollars américains ou se fait avec d'autres partenaires, ça change les choses.

Nous devons donc examiner la manière d'atténuer ces effets et déterminer quelles sont les mesures à prendre pour mieux prévoir les coûts des projets. Je crois que ça nous aiderait à éviter des augmentations de coûts de cette nature.

Sébastien Lemire: Je suis absolument d'accord.

Si vous me le permettez, monsieur le président, je demanderais aux témoins de nous fournir des réponses écrites à mes prochaines questions, au lieu d'y répondre de vive voix.

Madame Reza, j'aimerais que vous fassiez parvenir au Comité la liste des projets informatiques en cours détaillant leurs coûts et l'estimation des dépenses projetées.

J'aimerais également que vos ministères respectifs nous fassent parvenir par écrit les montants engagés en services professionnels ainsi qu'en services spéciaux, en indiquant s'il y a eu une augmentation de ces services par rapport à l'an dernier.

Aussi, je crois qu'il serait d'intérêt public de savoir si vous faites toujours affaire avec McKinsey.

• (1200)

Arianne Reza: Il faudrait communiquer avec le Conseil du Trésor, parce que nous n'avons pas accès à toutes ces données. Toutefois, nous allons nous débrouiller pour les obtenir.

Sébastien Lemire: Merci beaucoup.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Lemire.

[Traduction]

Nous passons maintenant à notre prochain intervenant.

Monsieur Kuruc, vous avez la parole pour cinq minutes, s'il vous plaît.

Ned Kuruc (Hamilton-Est—Stoney Creek, PCC): Merci beaucoup.

Bienvenue à tous les témoins.

Je vais commencer par M. Hayes.

D'après le rapport, est-il vrai que les ministères adaptaient leurs processus d'approvisionnement au moyen de contrats concurrentiels de manière à satisfaire McKinsey?

Andrew Hayes: Nous avons trouvé quelques cas où nous avons craint que des stratégies d'approvisionnement aient été adoptées pour obtenir des services de McKinsey. Par exemple, nous avons parlé d'une situation où les ministères ont attendu avant de mettre en place l'offre à commandes principale nationale, ce qui a pris environ un an, sans expliquer pourquoi ils ont attendu aussi longtemps. Des perceptions seront soulevées lorsque des situations comme celle-ci se produisent.

Ned Kuruc: Êtes-vous d'avis que cela pourrait prédéterminer le résultat de l'offre de contrat?

Andrew Hayes: Dans certains cas, nous parlons de contrats non concurrentiels. Ce sont des contrats qui devaient être envoyés à McKinsey en premier lieu, mais si on a pris la décision stratégique contractuelle d'attendre ou d'établir des exigences tellement strictes qu'un seul soumissionnaire a pu répondre à l'offre, cela soulève des préoccupations en matière de favoritisme.

Ned Kuruc: Dans votre rapport, avez-vous vu cela dans une offre de contrat concurrentielle?

Andrew Hayes: Je vais demander à M. Swales de répondre. Je pense que nous avons vu des situations où nous avons cerné des exigences un peu trop strictes, mais aucun changement n'a été apporté, et les raisons pour lesquelles aucun changement n'a été apporté n'ont pas été documentées.

Je vais voir si M. Swales souhaite ajouter quelque chose.

Nicholas Swales (directeur principal, Bureau du vérificateur général): Merci.

Nous avons vu deux contrats pour lesquels il n'y avait qu'un seul soumissionnaire, ce qui signifie qu'il s'agissait de structures concurrentielles. La préoccupation, c'est que les critères semblaient avoir une certaine nature restrictive qui aurait pu contribuer au fait qu'il n'y a eu qu'un seul soumissionnaire.

Ned Kuruc: Je vois.

Vous avez dit qu'il n'y avait qu'un seul soumissionnaire. Était-ce parce que les règles du jeu ont été modifiées par McKinsey ou par le...? Pourquoi n'y a-t-il eu qu'un seul soumissionnaire?

Nicholas Swales: Le problème que nous avons soulevé... Nous n'avons assurément pas constaté que McKinsey a participé à l'établissement des critères pour aucun des contrats que nous avons examinés. C'est une situation que nous n'avons pas observée.

Le problème était que d'autres soumissionnaires s'inquiétaient du caractère restrictif des critères, et ces préoccupations n'ont pas été prises en compte de manière adéquate, selon nous, ce qui donne certainement l'impression que ces critères convenaient mieux à McKinsey qu'aux autres soumissionnaires.

Ned Kuruc: Est-ce que ce que vous venez de dire s'applique au cas de l'unique offre soumise pour ce contrat?

Nicholas Swales: Oui. Il s'agissait de contrats pour l'ASFC — l'Agence des services frontaliers du Canada — et d'un autre contrat pour Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada.

Ned Kuruc: Chaque fois qu'il est question de ce qui pourrait être prédéterminé pour l'issue d'un appel d'offres, nous marchons sur la corde raide du trucage d'appels d'offres. Dans ce cas-là, avez-vous constaté quelque chose de ce genre?

Andrew Hayes: Nous ne sommes pas en mesure de conclure s'il y a eu ou non des appels d'offres truqués dans le cadre de certains contrats ou quoi que ce soit de ce genre. Ce que nous soulevons dans ces rapports, ce sont des préoccupations concernant les justifications et les processus suivis.

Les conclusions que nous avons présentées mettent en évidence l'importance pour les ministères de définir leurs critères d'évaluation et leurs exigences, et de documenter les raisons pour lesquelles ils choisissent certains fournisseurs. Dans les cas où les soumissionnaires soulèvent des préoccupations quant au caractère restrictif des exigences, il est important que les ministères en tiennent compte et documentent les raisons pour lesquelles ils apportent ou n'apportent pas des modifications.

Ned Kuruc: Merci.

Madame Reza, d'après les questions que je viens de poser à M. Hayes et à M. Swales, pensez-vous qu'il y ait eu un risque de trucage de l'appel d'offres dans le cadre de ce contrat?

• (1205)

Arianne Reza: Je dois tout d'abord replacer les choses dans leur contexte. Nous avons indiqué qu'il y avait 97 contrats totalisant 204 millions de dollars, tant pour des sociétés d'État que des ministères.

Je vais être honnête. SPAC a attribué 24 contrats. Dix-neuf d'entre eux ont été accordés par le biais de l'offre à commandes nationale, qui est un processus non concurrentiel. La majorité des contrats ont été attribués ainsi.

C'est difficile pour moi, car je ne sais pas si nous sommes l'autorité contractante dans ce cas-là. En gros, je dirais ceci: cela nous ramène à la fonction d'examen critique...

Le président: Merci. Votre temps est écoulé.

Je suis désolé, madame Reza. Vous parliez encore? Excusez-moi.

Arianne Reza: J'allais dire que je pense que c'est vraiment important, cette fonction d'examen critique des exigences : sont-elles raisonnables ou non? Ce sont eux, les clients, qui fixent les exigences techniques. L'avion vole-t-il? Plonge-t-il sous l'eau? Nous devons nous demander si ces exigences sont raisonnables ou non, et, selon moi, c'est ce qui donne lieu à des zones grises.

Le président: Merci beaucoup.

Madame Tesser Derksen, vous avez la parole pour cinq minutes. Allez-y, s'il vous plaît.

Kristina Tesser Derksen (Milton-Est—Halton Hills-Sud, Lib.): Merci, monsieur le président.

Merci aux témoins.

Par votre intermédiaire, monsieur le président, je poserai quelques questions pour faire suite aux questions de mon collègue M. Kuruc.

Nous parlons un peu des soumissionnaires qui soulèvent des préoccupations au sujet d'appels d'offres. Je suis curieuse d'en savoir un peu plus sur la mesure dans laquelle un ministère doit faire preuve de déférence à l'égard des soumissionnaires. Si un soumissionnaire critique le caractère restrictif d'une demande de propositions en particulier, combien de temps, d'employés, d'énergie et d'efforts consacrez-vous à répondre au soumissionnaire avant que cela ne devienne, par exemple, déraisonnable?

Arianne Reza: Je vais juste parler un peu du processus.

Habituellement, SPAC s'occupe des approvisionnements importants, pas des petits. Comme il s'agit de grands projets et qu'ils constituent un moteur économique pour le Canada, nous avons tendance à procéder à un processus de demande de renseignements, dans le but d'évaluer le marché au préalable. Nous essayons d'intégrer les questions que nous voulons poser, afin de pouvoir déterminer s'il s'agit d'une préqualification, d'une présélection ou d'une demande de propositions. Cela donne aux soumissionnaires de nombreuses occasions de faire valoir leurs idées et leurs points de vue.

Souvent, nous procédons individuellement et en toute confidentialité, car les informations partagées sont de nature délicate sur le plan commercial. Nous essayons de travailler avec le client, ainsi qu'avec le fournisseur, lorsque nous estimons que c'est trop restrictif.

L'une des choses que SPAC préconise, c'est la concurrence. Nous voulons des appels d'offres concurrentiels, mais il y a un problème à cet égard. S'il n'y a qu'un seul soumissionnaire, nous revoyons l'appel d'offres pour nous assurer d'obtenir plus de soumissionnaires, et nous discutons avec les ministères clients. Nous leur disons : « Si vous assouplissez ceci, si vous modifiez cela, vous favoriserez une concurrence accrue, ce qui vous permettra d'obtenir un meilleur rapport qualité-prix. »

Je pense qu'il est important que les Canadiens et les parlementaires sachent que nous avons du mal à attirer des soumissionnaires. Les fournisseurs sont nerveux, et je crois que c'est un élément important. Nous voulons nous assurer que l'écosystème fédéral est perçu comme favorisant l'intégrité et la concurrence. C'est en raison de ces éléments que le caractère restrictif doit être remis en question.

Vous avez probablement une autre question, mais je vais demander à M. Laporte s'il veut aborder ce sujet.

Dominic Laporte: Je voudrais juste ajouter que si, dans le cadre d'une demande de propositions, par exemple, un des soumissionnaires estime qu'une exigence est trop restrictive, il peut soulever ce point et le porter à l'attention de l'agent de négociation des contrats par le biais du processus de Q et R. Souvent, des modifications sont apportées après avoir discuté avec le client pour savoir s'il a vraiment besoin d'inclure cette exigence en particulier.

Il existe un processus en place, qui nous permet d'interagir avec les soumissionnaires, mais cette interaction doit avoir lieu dans le cadre de la demande de propositions ou, comme l'a mentionné Mme Reza, dans le contexte d'une demande de renseignements.

Kristina Tesser Derksen: Je suppose que cela soulève alors la question de savoir jusqu'où aller dans la direction opposée. Il faut veiller à ne pas compromettre l'intégrité du travail que vous essayez d'accomplir en assouplissant trop les exigences. Est-ce une crainte que vous avez ou un élément que vous prenez en considération lorsque vous entamez des négociations?

Arianne Reza: C'est tout à fait le cas, car il existe des exigences. Les ministères clients doivent acheter un produit qui servira à telle chose. Je pense en ce moment à une exigence en matière de sécurité publique. Est-elle trop restrictive? Que peut-on faire pour la modifier? Les ministères doivent pouvoir démontrer qu'ils doivent respecter cette exigence afin de s'acquitter de leurs responsabilités en matière de sécurité publique.

Les exigences peuvent être modifiées légèrement, mais parfois ce n'est pas possible. Il s'agit d'exigences très techniques. Nous attribuons des contrats pour des travaux de construction et l'achat de biens et de services, et il est nécessaire de respecter des exigences techniques, qui ne peuvent parfois pas être modifiées.

Le président: Il vous reste une minute et demie.

Kristina Tesser Derksen: Très bien.

J'ai une question à poser au sous-vérificateur général. C'est un point qu'a également soulevé mon collègue M. Kuruc.

En ce qui concerne certains ministères qui souhaitaient obtenir des services d'analyse comparative qui auraient peut-être été disponibles dans le cadre d'autres offres à commandes principales et nationales, votre rapport indique qu'il était difficile de savoir pourquoi ces ministères ont choisi d'attendre plutôt que de recourir à une autre solution d'approvisionnement. L'utilisation du mot « peut-être » suscite une certaine curiosité.

Avez-vous une idée de la mesure dans laquelle il était probable que de meilleures solutions soient disponibles?

• (1210)

Andrew Hayes: Merci.

Je ne dispose pas de cette information. Cela s'explique en partie par le fait que nous nous attendions à obtenir des documents expliquant pourquoi les ministères ont effectivement attendu. Ils ont cerné un besoin, ils ont attendu un an et ils ont utilisé ce mécanisme.

Je pense que ce que nous voulons vraiment, c'est que toutes les décisions prises dans le cadre d'un processus d'approvisionnement soient documentées. Je reconnais que, dans le cas qui nous occupe, il s'agissait d'une décision stratégique et qu'il pouvait y avoir d'autres raisons. Nous ne nous attendions pas à une montagne de preuves expliquant pourquoi une telle décision stratégique avait été prise, mais nous n'avons obtenu aucun document justifiant cette décision.

Le président: Merci. Votre temps est écoulé.

Je vais commencer notre troisième et dernier tour, au cours duquel, là encore, cinq députés pourront poser des questions.

Monsieur Stevenson, vous avez la parole en premier pour cinq minutes.

William Stevenson (Yellowhead, PCC): Merci.

Je voudrais parler d'un aspect très simple. Je vais commencer par M. Hayes. Je pense connaître la réponse, mais je veux m'assurer de l'obtenir avant de passer à Mme Reza.

D'après votre rapport, chaque ministère doit suivre des règles établies et des directives sur la manière de traiter avec les fournisseurs externes. Est-ce exact?

Andrew Hayes: C'est exact. Tous les ministères fédéraux sont assujettis aux mêmes règles et politiques.

William Stevenson: D'accord.

Plusieurs audits ont révélé... J'ai oublié les chiffres exacts, mais c'était soit 10, soit 13 sur 17. Les règles n'ont pas été suivies dans le cadre de plusieurs contrats.

Dans le cadre du présent audit, avez-vous pu en déterminer la raison? S'agissait-il d'un manque de connaissances de la part des personnes chargées de l'application des règles dans les ministères ou est-ce qu'on leur avait demandé de faire le travail sans se soucier des règles? Avez-vous pu déterminer pourquoi les règles n'ont pas été respectées?

Andrew Hayes: Eh bien, si vous voulez parler des décisions qui ont été prises de choisir certaines stratégies d'approvisionnement en particulier, je peux dire que, dans certains cas, les raisons sont diverses.

Un des points que nous avons soulevés dans le rapport concerne la fin du processus d'approvisionnement. Pourquoi un soumissionnaire a-t-il été invité à présenter une facture avant que le travail ne soit effectué? Ce genre de demandes peut être motivé par différents facteurs, par exemple la fin de l'exercice financier, dans le but d'inscrire les montants avant la fin de l'année.

Ce que je voudrais vous dire à ce sujet, c'est qu'il s'agit d'un élément crucial. Il faut déterminer pourquoi les règles ne sont pas respectées. Ce qui importe, c'est déterminer où des gains d'efficacité peuvent être réalisés. Comme la vérificatrice générale et moi-même l'avons dit à maintes reprises, nous n'avons pas nécessairement besoin de plus de règles. Nous devons respecter les règles qui s'imposent et qui..

William Stevenson: Dans une large mesure... C'est plutôt que la documentation ne précise pas quelle en était la raison. Dans le cadre de votre audit, vous n'avez pas eu la possibilité de déterminer quelle en était la raison, que ce soit parce qu'on n'a pas appliqué les règles ou qu'on les a contournées. Vous ne pouvez pas le dire.

Andrew Hayes: Je ne peux pas, non. Je ne peux pas vous dire qu'il y avait des raisons particulières. En fait, si nous avions pris connaissance de telles raisons, nous l'aurions mentionné dans notre rapport.

William Stevenson: D'accord.

Madame Reza, vous avez mentionné plus tôt qu'il semble que, pour en revenir à la fonction d'examen critique au sein du SPAC, vous n'avez pas nécessairement la capacité de dire aux ministères, ou de leur imposer... Il faut savoir s'ils ont respecté les règles ou s'ils les ont contournées. Comme il n'y a pas de documentation, vous ne pouvez pas nécessairement dire aux ministères « Vous aviez besoin de telle ou telle chose », car vous examinez la situation après coup.

Est-ce exact?

Arianne Reza: C'est en grande partie exact. Si je peux me permettre, je vais vous parler du monde de l'approvisionnement, car je pense que cela sera utile.

Lorsque nous recevons des soumissions, les différentes parties sont séparées. Celles concernant les aspects financiers sont examinées par SPAC, et celles relatives aux aspects techniques sont évaluées par les ministères clients. Chaque ministère dispose de sa propre équipe d'évaluation et remplit ses propres documents administratifs, et je pense que, jusqu'à récemment, les différentes parties des soumissions étaient remises ensemble, mais les documents administratifs permettant de documenter la décision — si tous ont rempli la déclaration de conflit d'intérêts et les documents concernant la sécurité — étaient regroupés dans un dossier papier.

Qu'est-ce qui a changé? Nous sommes passés à l'approvisionnement électronique. Nous avons mis en place de nombreuses listes de contrôle. Nous avons nommé un directeur de la conformité, qui vérifie que chaque dossier est complet.

Pour répondre à votre question, la documentation permettrait de mieux déterminer la raison pour laquelle les règles n'ont pas été respectées ou de voir si elles n'ont pas été suivies.

• (1215)

William Stevenson: Une question m'est venue à l'esprit après avoir entendu les propos de Mme Beck. Il m'a semblé que le processus est fondé sur l'autodéclaration et que les personnes qui pensent avoir une raison de croire qu'il pourrait y avoir un conflit

d'intérêts doivent le signaler. Cependant, du côté du ministère, il n'y a pas de vérification. Il ne dit pas « Je pense qu'il y en a un à cause de cela ». Tout repose sur les personnes et non l'inverse. Est-ce exact? Il n'y a pas nécessairement de surveillance de la part du ministère. Tout repose sur l'autodéclaration d'une personne.

Stefanie Beck: Nous pouvons probablement répondre tous les deux, mais je ferais une distinction entre une personne qui fait une autodéclaration de conflit d'intérêts et une situation où il est question de conformité dans le cadre d'une fraude. Il s'agit donc d'une question de confiance, mais il faut vérifier lorsqu'il s'agit d'une situation personnelle. Vous expliquez...

Nous pouvons probablement répondre tous les deux, mais je ferais une distinction entre une personne qui fait une autodéclaration de conflit d'intérêts et une situation où il est question de conformité dans le cadre d'une fraude. Il s'agit donc d'une question de confiance, mais il faut vérifier lorsqu'il s'agit d'une situation personnelle. Vous expliquez...

William Stevenson: D'accord, mais vous n'avez pas mentionné cela auparavant. Vous venez de dire que l'auto...

Le président: Monsieur Stevenson, votre temps est écoulé.

Je vais permettre à Mme Beck, puis à Mme Reza de répondre, et je donnerai ensuite la parole à M. Osborne.

Stefanie Beck: Ce serait un aspect de la question, si je vous demandais si vous êtes en situation de conflit d'intérêts. Je ne sais pas si vous avez une entreprise en marge de vos activités professionnelles. Vous devez être en mesure de me le dire. Nous pouvons vérifier, et nous le ferions si quelque chose nous semblait suspect.

Mais surtout, je pense que dans le cadre de ce dont nous parlons actuellement et dans le processus en cours — par exemple, si nous sommes dans un processus d'acquisition —, si un formulaire n'est pas rempli correctement ou si une section du formulaire n'est pas signée correctement, nous pouvons le voir. Nous avons plusieurs piliers de superviseurs qui vérifieront cela, et nous avons des comités sur la gestion des risques et la surveillance des fraudes. C'est donc un peu différent.

Arianne Reza: C'est un mini-triage. Il y a un code de valeurs et d'éthique auquel chaque employé doit se conformer. De plus, si vous participez au processus d'approvisionnement, cette dame, par exemple, est responsable de la surveillance dans la quasi-totalité du gouvernement lorsqu'il s'agit de repérer les fraudes. Il existe toute une combinaison de méthodes pour effectuer ce triage, mais nous devons mieux définir ces étapes.

Le président: Je vous remercie beaucoup.

La parole est maintenant à M. Osborne. Il a cinq minutes.

Tom Osborne (Cape Spear, Lib.): Je vous remercie, monsieur le président.

Ma question s'adresse à Mme Beck et à Mme Reza.

Nous vivons dans un contexte géopolitique en constante évolution. Si vous observez les conditions, vous pourrez constater qu'elles sont sur le point de changer. Comment conciliez-vous la protection de la sécurité nationale et de notre souveraineté avec votre capacité à garantir un processus d'approvisionnement équitable, ouvert et transparent?

Arianne Reza: Nous pouvons aborder la question sous deux angles différents.

Le premier ministre a récemment annoncé la politique « Achetez canadien », qui vise à garantir que les fournisseurs canadiens aient la possibilité d'être concurrentiels, que ce soit par l'entremise du contenu canadien, des intrants canadiens ou d'un nombre plus élevé de petites et moyennes entreprises. Nous tentons de bâtir cet écosystème et à cette fin, nous devons être stables dans tous les domaines que nous venons de décrire, qu'il s'agisse de veiller au respect des règles ou de la fonction de remise en question de notre processus d'acquisition. Je n'ai pas réussi à aborder mon quatrième cadre, mais c'est un aspect auquel je pense souvent lorsqu'il s'agit d'approvisionnement.

Le premier ministre a aussi annoncé la création de l'Agence de l'investissement pour la défense, qui est conçue pour se pencher sur les besoins actuels en matière d'écosystème des fournitures militaires canadiennes, ainsi que sur certaines ventes militaires à l'étranger.

Avez-vous quelque chose à ajouter?

Stefanie Beck: Je pense que cela renvoie au partenariat qu'il est nécessaire d'établir à l'échelle du gouvernement pour être en mesure de livrer rapidement et efficacement les produits, mais aussi de gérer les risques en même temps. Comme Mme Reza le disait, la plupart de ces approvisionnements resteront concurrentiels à l'avenir, même si nous savons qu'il existe des besoins urgents pour une grande partie de l'équipement des Forces armées canadiennes. Nous voulons nous assurer qu'il existe de nombreuses possibilités pour les entreprises canadiennes et, bien entendu, pour l'ensemble de la société de pouvoir en tirer des avantages économiques. Il s'agit de déterminer ce que la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense permettra d'accomplir, et il est très probable qu'elle atteindra ces deux objectifs en même temps.

• (1220)

Tom Osborne: Madame Reza, vous avez évoqué tout à l'heure avec mon collègue, M. Stevenson, la nécessité de faire une distinction entre l'aspect financier d'une soumission et l'aspect technique. Pourriez-vous approfondir la question? J'aimerais simplement savoir comment vous trouvez un équilibre entre le montant et l'aspect technique d'une soumission, et si cette pratique est courante dans tous les domaines.

Arianne Reza: C'est une excellente question.

Il existe toute une gamme de possibilités. Cela dépend de ce que nous achetons. Est-ce le meilleur prix qui nous intéresse? S'agit-il d'un produit courant que nous cherchons simplement à nous procurer ou s'agit-il d'un produit fait sur mesure sur un marché spécialisé pour lequel nous avons besoin d'une expertise, ce qui signifie que nous accorderons peut-être plus d'importance à l'aspect technique? Nous établissons une distinction pour les vérifications et contrôles supplémentaires en vue de garantir l'intégrité, de sorte qu'il y a toujours une chance qu'elles arrivent ensemble et personne ne connaît l'ordre des soumissions.

Avez-vous quelque chose à ajouter?

Dominic Laporte: Non, je suis tout à fait d'accord avec ce qu'a dit le sous-ministre.

En ce qui concerne cette distinction, par exemple, il est très courant de voir 70 % pour les aspects techniques et 30 % pour le prix, mais s'il s'agit plutôt d'un produit de base, nous accorderons plus d'importance au prix. Cela varie, et aucune norme n'a été établie à cet égard. C'est une chose qui est convenue avec le client en fonction de ce qui est le plus important, soit le coût ou la qualité.

Arianne Reza: Il s'agit donc d'un autre mécanisme de vérification et de contrôle et c'est une fonction d'analyse critique. Nous devons nous mettre d'accord à l'avance, dans le cadre de la stratégie d'approvisionnement, sur l'importance qui sera accordée à chaque critère. Cela aide également à gérer les problèmes et à offrir une plus grande transparence. Les fournisseurs connaissent la note attribuée aux soumissions dès le départ.

Tom Osborne: Je vous remercie de cette réponse.

Monsieur Laporte, vous avez parlé tout à l'heure des mesures qui ont été mises en place, plus précisément par le Conseil du Trésor. M. Hayes voudra peut-être aussi donner son avis sur la question. Pourriez-vous nous en dire un peu plus sur ces nouvelles exigences? Je sais que la vérificatrice générale a dit qu'il existait déjà des règles, mais qu'elles n'étaient pas toujours respectées. Le Conseil du Trésor a donc mis en place de nouvelles mesures pour clarifier le processus et garantir une concurrence équitable, mais aussi pour que nous sachions que nous attirons des soumissions concurrentielles et que les conditions sont invitantes pour les soumissionnaires.

Dominic Laporte: Je parlerai d'abord de SPAC, qui a mis en place de nombreuses mesures. Mme Reza a parlé du Bureau de l'intégrité et de la conformité des fournisseurs. Je pense que c'est essentiel dans le cadre de la question qui a été abordée.

Comment pouvons-nous nous assurer, par exemple, que nous pourrions toujours revenir au dossier et voir exactement ce qui s'est passé dans le cadre de la stratégie en matière d'approvisionnement? Nous avons une équipe et une directrice principale responsable. Ces gens ont examiné 1 600 dossiers. Nous voulons nous assurer que les directeurs communiquent également avec leur bureau d'approvisionnement, ce qui signifie qu'ils doivent toujours les considérer de manière constructive. Que manque-t-il ? Pourquoi cet élément ne figurait-il pas dans le dossier? Comment pouvons-nous corriger cela à l'avenir?

Ce groupe fait un travail impressionnant dans ce domaine.

Je dirais également qu'il y a beaucoup de formation. Dans un module, par exemple, même si la concurrence est la norme, nous avons abordé le processus d'approvisionnement non concurrentiel et les situations précises pour lesquelles ce processus devrait être réservé.

Nous avons également parlé de la nouvelle mesure que nous avons mise en place le 1^{er} juillet. Nous avons mis en place de nombreuses nouvelles mesures afin de renforcer les services professionnels. Si un client souhaite conclure un contrat de services professionnels d'une valeur supérieure à 20 millions de dollars, il doit d'abord obtenir l'approbation du sous-ministre adjoint. Cette décision était souvent laissée à la discrétion du gestionnaire. Il se peut que le directeur général ou le sous-ministre adjoint n'ait pas été informé que le ministère était sur le point de conclure un contrat de plus de 20 millions de dollars. C'est donc un exemple de la mesure qui a été mise en place.

Nous voulions également nous assurer de limiter la valeur de ces contrats. Ils sont désormais plafonnés à un certain montant. Nous avons parlé de la situation où nous n'avons qu'un seul soumissionnaire. Si, à l'avenir, par exemple, nous lançons un processus concurrentiel et qu'il n'y a qu'un seul soumissionnaire, cela déclenchera à nouveau une certaine procédure. Nous devons confirmer auprès du sous-ministre adjoint du ministère client que les exigences techniques n'étaient pas trop restrictives dans ce cas.

Ce sont là des exemples de procédures mises en place par SPAC pour s'assurer que nous avons tiré des leçons des conclusions du Bureau du vérificateur du Canada et du Bureau de l'ombud de l'approvisionnement. En outre, nous travaillons en étroite collaboration avec le SCT, car à titre d'autorité contractante, nous pouvons influencer le processus d'approvisionnement. Souvent, comme l'a expliqué la Mme Reza, bon nombre des décisions liées à la définition des besoins incombent au propriétaire de l'entreprise, et c'est la raison pour laquelle le SCT a mis certaines mesures en place. Par exemple, s'il s'agit d'un contrat de TI, il faut vérifier auprès du DPI que le ministère ne dispose pas des ressources et de l'expertise nécessaires pour faire le travail à l'interne. De nombreux mécanismes de vérification et de contrôle ont donc été mis en place à cet égard. Ainsi, lorsqu'un nouveau gestionnaire souhaite conclure un contrat de services professionnels, il doit d'abord déterminer que son service ne dispose pas de personnel en mesure de le faire.

La collaboration entre SPAC et le SCT en vue d'établir un nouveau cadre beaucoup plus solide en matière d'approvisionnement en services professionnels a donc produit des résultats très positifs.

• (1225)

Le président: Je vous remercie.

Monsieur Hayes, je crois que vous souhaitez formuler un commentaire. Je vous autorise à le faire.

Andrew Hayes: Je vous remercie beaucoup, monsieur le président. Je serai bref.

En réponse à votre question, la seule chose que j'ajouterais, c'est qu'avec les nouvelles règles et exigences relatives aux processus et les pressions qui s'exercent pour accélérer les choses, il est important que tout le monde comprenne pourquoi ces règles existent et comment elles doivent être appliquées au quotidien. De plus, il est important que les nouveaux intervenants qui arrivent dans ce domaine soient conscients des exigences et de leurs obligations en matière de reddition de comptes.

Nous auditerons le nouvel organisme. Nous examinerons comment se déroule le processus d'approvisionnement en matière de défense.

J'encourage tout le monde à étudier les raisons de certains des échecs que nous avons observés. Je tiens également à mentionner que les fonctions de vérification interne de tous ces ministères et les vérifications menées par le contrôleur général du Canada représentent également des outils très importants pour améliorer les choses.

Je vous remercie.

[Français]

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur Lemire, vous avez la parole pour deux minutes et demie. Ce sera votre dernier tour de parole.

Sébastien Lemire: Merci, monsieur le président.

J'aimerais m'adresser tout d'abord à M. Cory, de la Banque de l'infrastructure du Canada.

Par ailleurs, je voudrais souligner qu'habituellement, dans la salle de réunion, nous avons un autre écran qui nous permet de voir les témoins qui sont présents par vidéoconférence. Le fait de ne pas l'avoir aujourd'hui a peut-être eu comme conséquence que personne n'a posé de questions à M. Cory.

Monsieur Cory, je vais être un peu plate, mais je n'ai pas assez de temps de parole pour vous permettre de répondre verbalement à ma question. C'est pourquoi je vous demanderais de fournir une réponse écrite. Pourriez-vous me faire parvenir votre vision du développement économique régional et décrire ce qui constitue, selon vous, une région rurale ou éloignée?

Je constate, selon ce que je vois sur la carte que j'ai en main, que beaucoup de projets de la Banque de l'infrastructure du Canada se font uniquement dans les grandes villes. J'estime qu'une région comme l'Abitibi-Témiscamingue, ou même le Nord-Est de l'Ontario, représente au moins de 2 à 5 % du PIB du Canada. Pourtant, on ne sent pas que la Banque de l'infrastructure du Canada est présente dans les régions. Je crois cependant que ce serait tout à son avantage.

Le temps me manque et j'en suis désolé. Si vous pouviez fournir cette réponse par écrit au Comité, ce serait bien.

Je voudrais aussi poser à M. Laporte une question que j'avais sous-entendue.

Le président: Monsieur Lemire, permettez-moi de poser la question directement à M. Cory. J'ai d'ailleurs arrêté le chronomètre pour ce faire.

Monsieur Cory, êtes-vous disposé à répondre par écrit à la question de M. Lemire?

[Traduction]

Ehren Cory: Je vous remercie, monsieur le président. Oui, si le Comité le souhaite, nous pourrions certainement faire cela.

Je dirais simplement que la Banque de l'infrastructure du Canada a des projets dans toutes les provinces et tous les territoires. Nous travaillons très fort pour mettre au point des programmes, comme notre programme de services à large bande pour les collectivités éloignées, qui s'étend à l'échelle du pays. Nous avons des projets liés à l'énergie éolienne, aux services à large bande et d'autres initiatives dans tout le pays. Je serais heureux de vous envoyer des renseignements à cet égard.

Le président: Merci. Nous attendons avec impatience cette réponse détaillée.

[Français]

Monsieur Lemire, je vous redonne ces 46 secondes.

Sébastien Lemire: Merci. Je vous en suis très reconnaissant.

Je reviens à ma question.

Avez-vous encore des contrats avec McKinsey, en particulier à SPAC?

Dominic Laporte: Non. Nous avons vérifié et, depuis 2023, il n'y a pas eu de contrat avec cette firme pour lequel SPAC agirait à titre d'autorité commune ou à titre de ministère.

Sébastien Lemire: Selon ma compréhension, SPAC a aussi une responsabilité dans la transformation numérique en général au sein du gouvernement. Nous comprenons que votre ministère a des responsabilités, mais le rôle de supervision que vous avez ne me paraît pas clair. Ça limite en quelque sorte le travail de collaboration ou de complémentarité qui se fait. Ce que je constate, c'est que plusieurs vont travailler plutôt en vase clos. Ça limite les occasions de réaliser des économies d'échelle et de créer un rôle à l'intérieur de la fonction publique.

Bref, pourriez-vous me préciser le rôle de SPAC quant à l'établissement des contrats? Ne pourrait-il pas y avoir une meilleure synergie entre les ministères sous votre leadership?

• (1230)

Dominic Laporte: Je vais me permettre de dire que nous ne travaillons pas en vase clos. Nous travaillons de concert avec tous les ministères clients.

Quand nous mettons en place des outils d'approvisionnement, c'est justement pour que tous les ministères puissent les utiliser afin de faire des économies d'échelle. Nous cherchons à transformer les marchés publics et la façon dont nous faisons les approvisionnements. C'est donc vraiment en collaborant avec toutes les agences impliquées en matière de numérique que nous allons y arriver.

La perception que vous décrivez ne correspond pas à la réalité que nous vivons au quotidien en matière d'approvisionnement.

Sébastien Lemire: Je suis content de l'entendre. Cette perception venait de réponses que j'avais reçues à une question que j'avais posée de façon plus globale. Certains avaient répondu que, dans leur ministère, ce n'était pas comme ça. J'espère effectivement que la réalité correspond à ce que vous dites.

Je me permets aussi d'aborder la question des processus en matière de conflits d'intérêts, parce que ça a été soulevé.

Dans le cas de McKinsey, le conflit d'intérêts ne semblait pas nécessairement être le problème. Le problème était plutôt que les ministères accordaient des contrats l'un après l'autre à McKinsey, ce qui a fait que son emprise sur les actions des différents ministères était finalement presque aussi forte que celle du gouvernement.

Comment peut-on s'assurer que, dorénavant, une firme ne sera plus capable d'avoir autant d'emprise ou autant de contrats au sein des différents ministères? En effet, les gens d'une firme comme celle-là ont une vision globale des choses, et, si on n'a pas la même vision au sein du gouvernement, les choses finissent par coûter peut-être plus cher ou on finit par être trop dépendant d'une telle firme.

Dominic Laporte: Ça revient à ce que Mme Reza mentionnait, à savoir la concurrence. Quand nous nous assurons d'avoir des véhicules compétitifs en place, nous avons plus de soumissionnaires. C'est donc ce que nous essayons de faire.

En ce qui a trait à McKinsey, même si les montants étaient quand même assez importants, ce n'était pas le plus gros acteur pour ces contrats. Cette firme avait 13 % des contrats qui avaient été accordés sous la rubrique des services professionnels. D'autres firmes qualifiées recevaient aussi des contrats.

Sébastien Lemire: Mon temps de parole est terminé, mais je voudrais ajouter une dernière chose, en guise de conclusion. Vous avez mentionné l'importance de mettre davantage l'accent sur des contrats qui sont concurrentiels. Je vous encourage dans cette vision, afin de favoriser la transparence et de maximiser les fonds publics, évidemment.

[Traduction]

Le président: Je vous remercie beaucoup.

La parole est maintenant à Mme Kusie. Elle a cinq minutes.

Stephanie Kusie: Merci, monsieur le président.

Monsieur Hayes, le rapport sur les services professionnels qu'a publié votre bureau met en évidence un non-respect flagrant des

règles, notamment dans le cas de McKinsey. C'est une situation que d'autres rapports nous ont également révélée — notamment celui de juin 2025 sur GCStrategies.

Pourquoi pensez-vous que les ministères fédéraux et les sociétés d'État n'ont pas jugé nécessaire de respecter les règles?

Andrew Hayes: Bien sûr, puisque notre audit de McKinsey et notre audit des contrats de services professionnels accordés à GCStrategies couvraient la même période, il n'est pas surprenant que nous ayons constaté des lacunes similaires. En toute honnêteté, je pense qu'elles existent possiblement ailleurs dans la fonction publique.

Ce que nous espérons, à partir des recommandations que nous avons formulées dans de précédents rapports, de celles que nous formulons ici en matière de conflits d'intérêts et de celles que les services d'audit interne et le contrôleur général ont faites, c'est qu'en renforçant les contrôles et en documentant de manière plus rigoureuse, d'une part, les raisons pour lesquelles des contrats sont conclus, le travail ne peut être effectué par des fonctionnaires et un entrepreneur particulier a été choisi et, d'autre part, en fin de compte, les produits livrables, nous verrons une amélioration des processus, des approches et du rapport qualité-prix.

Stephanie Kusie: Pensez-vous que, en vertu de son mandat à titre d'organisme central responsable des achats et de la passation de marchés du gouvernement fédéral, SPAC devrait intervenir davantage lorsque les ministères tentent de contourner les règles en matière de passation de marchés ou de les manipuler?

Andrew Hayes: J'ai trouvé la réponse de la sous-ministre très encourageante lorsqu'elle a expliqué en quoi notre audit avait aidé les spécialistes de son organisation. Je tiens à souligner que son organisation compte des spécialistes chargés d'intervenir et d'aider les ministères à appliquer correctement les règles et à choisir les stratégies de passation de marchés.

C'est un très bon résultat. Je suis heureux que nous ayons pu y contribuer.

Stephanie Kusie: Votre rapport vise précisément les chaînes de contrats non concurrentiels.

Croyez-vous que le gouvernement dispose actuellement des outils qu'il faut pour régler les problèmes liés à ces chaînes de contrats?

Andrew Hayes: Nous nous attendons à ce que le gouvernement suive ses politiques visant à favoriser un processus d'approvisionnement concurrentiel et transparent.

En ce qui concerne les chaînes que nous avons trouvées, il a été décidé d'octroyer un premier contrat, selon un processus non concurrentiel dans certains cas et selon un processus concurrentiel dans d'autres. Il faudrait par la suite procéder à une évaluation similaire à celle qui consiste à déterminer si un processus concurrentiel devrait être lancé afin d'ouvrir le marché à d'autres fournisseurs.

Comme l'ont dit certains des autres témoins, c'est ainsi que l'on obtient le meilleur rapport qualité-prix pour les Canadiens.

• (1235)

Stephanie Kusie: Dans 85 % des sociétés d'État et des ministères examinés dans le cadre de l'audit, vous avez constaté un non-respect fréquent d'une ou de plusieurs règles en matière d'approvisionnement. Comment se fait-il qu'un tel niveau de non-conformité persiste au sein de notre gouvernement fédéral?

Andrew Hayes: Encore une fois, cela nous ramène à l'étendue, dans nos conclusions, tant dans cet audit que dans celui de GCStrategies, des éléments qui peuvent être améliorés.

J'ai bon espoir que si l'on accorde une attention supplémentaire tant au processus d'approvisionnement qu'aux exigences en matière de conflits d'intérêts — je tiens à souligner l'importance d'adopter une approche proactive concernant les déclarations de conflits d'intérêts dans le cadre de l'approvisionnement —, nous verrons un resserrement des processus d'approvisionnement et une plus grande transparence dans le cadre de ceux-ci.

Stephanie Kusie: Une fois ces audits terminés, qui, selon vous, est responsable de veiller au respect des règles, en dernier ressort? Serait-ce le ministre?

Andrew Hayes: Chaque sous-ministre et chaque premier dirigeant d'une société d'État est chargé de veiller à ce que les processus d'approvisionnement soient suivis au sein de son organisation et de rendre des comptes sur la façon dont l'argent des contribuables est dépensé.

Stephanie Kusie: Je cède la parole à M. Kuruc. Merci.

Ned Kuruc: Merci.

Madame Reza, sur les 64 millions de dollars qui ont été attribués à GCStrategies, à combien s'élève, selon vous et l'ASFC, le montant qui a été volé aux contribuables par la surfacturation et la fraude?

Arianne Reza: Encore une fois, je pense que l'ASFC travaille actuellement au dossier ou a indiqué ce qu'elle allait faire en collaboration avec la GRC. Je n'ai pas accès aux factures.

Ned Kuruc: Pour que les choses soient claires, le 6 novembre, vous avez dit que vous alliez aider l'ASFC à examiner les factures afin de vérifier s'il y avait eu surfacturation ou fraude.

Arianne Reza: Nous leur avons proposé notre aide.

Madame Poulin, je ne sais pas si vous avez quelque chose à ajouter...

Ned Kuruc: Je vais donc vous poser une question, si vous ne le savez pas. Votre nouveau ministre — le ministre Lightbound — a-t-il demandé à SPAC de se conformer à la motion de la Chambre visant à récupérer l'argent des contribuables?

Le président: Merci, monsieur Kuruc. Votre temps est écoulé, mais je vais permettre aux témoins de répondre à la question avant de passer au prochain député.

Arianne Reza: Le ministre a été informé au sujet d'ArriveCAN en général. Nous n'avons pas examiné la motion.

Ned Kuruc: Merci.

Le président: Merci.

Nous passons maintenant à M. Housefather.

[Français]

Ce sera le dernier tour de questions.

[Traduction]

Anthony Housefather: Merci beaucoup, monsieur le président.

Encore une fois, pour revenir à cette question, que la Chambre ait adopté ou non une motion disant que les 64 millions de dollars doivent être récupérés, s'il n'existe aucun fondement juridique pour récupérer les sommes que la Chambre exige que l'on récupère, je ne

vois pas comment le gouvernement du Canada pourrait tenter une poursuite.

Il y a peut-être certaines sommes, parmi les 64 millions de dollars, qui pourraient être récupérées une fois que SPAC et l'ASFC auront terminé leur examen, mais bien sûr, la totalité des 64 millions de dollars n'est pas récupérable, car une partie de cette somme a clairement été versée à des sous-traitants de GC Strategies.

Encore une fois, madame Reza, pour revenir à ma question, un sous-traitant de GC Strategies a-t-il déjà communiqué avec le gouvernement pour dire qu'on ne l'avait pas payé?

Arianne Reza: Je ne crois pas.

Je pense à celui qui est intervenu concernant GC Strategies... mais jusqu'à présent, aucun sous-traitant ne nous a communiqué cette information, à l'exception d'une petite entreprise qui a soulevé les problèmes et qui a témoigné devant le comité des opérations gouvernementales.

Anthony Housefather: Oui, et si je comprends bien, le gouvernement du Canada fait une réclamation devant les tribunaux lorsque ses avocats estiment que des fonds ont été indûment prélevés et doivent être récupérés. Est-ce exact, de manière générale?

Arianne Reza: Oui.

Anthony Housefather: Indépendamment d'une motion adoptée par la Chambre, si les avocats du gouvernement estiment qu'il n'y a pas de fondement juridique pour réclamer la totalité des 64 millions de dollars, nous ne présenterons pas de demande non fondée devant les tribunaux. Est-ce exact?

Arianne Reza: C'est exact.

Anthony Housefather: Merci.

Pour revenir à la défense, j'aimerais poser une question au lieutenant-général Prévost, qui n'a pas eu beaucoup l'occasion d'intervenir aujourd'hui... Un certain nombre de rapports externes ont porté sur les contrats, la conformité et la conduite au MDN. Je me demande simplement ce que le MDN a fait pour améliorer la situation concernant la conformité et la conduite après avoir analysé les rapports. Pouvez-vous également nous parler de ce que vous faites pour surveiller tout le processus, à mesure que vous prenez en compte les recommandations et essayez d'améliorer les choses?

● (1240)

Paul Prévost (chef, Conduite professionnelle et culture, ministère de la Défense nationale): Je pense que la question comporte deux volets.

Je crois que certaines questions portaient surtout sur le respect du processus d'approvisionnement et je pense que Mme Beck y a déjà répondu. En ce qui concerne tout ce qui s'est passé, nous prenons évidemment très au sérieux la gestion des fonds publics. En tant que sous-ministre adjoint responsable de la conduite professionnelle et de l'éthique au sein du ministère, la responsabilité et l'intégrité sont des questions qui me tiennent à cœur.

Si la question porte sur le travail que nous avons accompli au chapitre de la conduite professionnelle et de la culture en faisant appel à McKinsey, monsieur le président, si nous en avons le temps, je vais vous expliquer brièvement pourquoi nous avons recours à McKinsey pour les contrats.

Je suis chef de la conduite professionnelle et de la culture. Mon organisation a été créée au printemps 2021 à la suite d'une série de graves allégations d'inconduite sexuelle. L'institution a été mise sur pied cet été-là, avec seulement 11 personnes. La générale Carignan, qui est aujourd'hui notre cheffe d'état-major de la défense, a été la première personne à la diriger. Elle l'a fait pendant trois ans, avec seulement 11 personnes pour s'occuper d'une crise sans précédent, d'une ampleur et d'une nature que nous ne comprenions pas très bien, même si divers rapports avaient déjà été produits auparavant.

Nous n'avons pas beaucoup parlé aujourd'hui du fait que nous faisons parfois appel à des entrepreneurs externes lorsque nous mettons une organisation sur pied et que nous n'avons pas l'expertise nécessaire pour résoudre le problème qui nous occupe ou la capacité de le faire. Avec seulement 11 personnes, la générale Carignan avait pour mission, tout d'abord, de mettre en place une organisation — qui compte aujourd'hui 400 personnes — chargée de se pencher non seulement sur la conduite et la culture, mais aussi sur l'expertise, que nous n'avions pas. Nous ne disposions pas de cette expertise et nous n'avons pas pu en trouver beaucoup sur la culture militaire auprès d'intervenants du milieu universitaire.

C'est pourquoi nous avons fait appel à des entreprises externes pour nous aider. Comme on l'a mentionné à plusieurs reprises, l'entreprise McKinsey a été choisie dans le cadre d'une OCPN, une offre à commandes principale et nationale. Sur la base des travaux qu'elle avait déjà réalisés dans le domaine des outils d'analyse comparative exclusifs pour les secteurs privé et public, nous avons compris qu'il s'agissait d'une bonne entreprise pour démarrer notre projet.

Nos deux premiers contrats ont été conclus cet été-là. Si vous vous en souvenez bien, à l'époque, il y avait un manque de confiance à l'égard de la chaîne de commandement et des mécanismes de signalement. Le premier contrat visait donc à faire appel à McKinsey pour comprendre quels étaient les processus de plainte dans le système de défense et comment ils s'articulaient. C'est un système de plaintes assez complexe, qui va des plaintes relatives aux droits de la personne et des griefs jusqu'à la prévention du harcèlement en milieu de travail. Il existait 23 systèmes de plainte différents et nous devions donc dresser un tableau de la situation. Sur les 11 personnes dont on disposait au départ, certaines venant de

l'extérieur, aucune n'avait l'expertise nécessaire et McKinsey nous a donc aidés sur ce plan.

Le deuxième contrat était... Cinq cents recommandations au sujet de la culture avaient été formulées dans divers rapports. Nous n'avions pas la capacité d'analyser les 500 recommandations. Lesquelles ont été choisies? Elles provenaient de divers auteurs: le juge Fish était l'un d'entre eux, la juge Arbour plus tard, mais il y avait eu auparavant la juge Deschamps. Nous avons fait appel à McKinsey pour recenser les thèmes récurrents dans ces recommandations et les solutions communes et divergentes proposées par les différents auteurs.

Cela nous a permis de présenter au gouvernement, en 2023, notre PGMO, le Plan global de mise en œuvre, qui est maintenant le plan de travail que suit la Défense nationale pour changer la culture. Il y a 206 recommandations, dont 48 de Mme Arbour. Nous avons maintenant mis en œuvre 50 % de ces recommandations, et ce pourcentage augmentera à 70 % d'ici la fin de l'année. De même, Mme Arbour présentera son rapport d'ici la fin de l'année et le projet de loi C-11 a maintenant été déposé au Parlement.

Dans l'ensemble, une grande partie du travail n'aurait pas pu être accomplie sans l'aide d'entrepreneurs externes. Si nous avons fait appel à McKinsey, c'est parce que l'entreprise répondait à nos exigences et qu'elle était disponible parmi les outils d'approvisionnement dont nous disposions à l'époque. De plus, nous n'avions pas d'alliés...

Le président: Merci.

Nous avons largement dépassé le temps qui nous était imparti. Je vous remercie de votre compréhension, monsieur Housefather. Vous pouvez poursuivre la discussion individuellement.

Je tiens à remercier tous les témoins d'être venus. Je vais suspendre la séance afin que nous puissions nous réunir à huis clos. Vous pouvez tous partir. Merci d'avoir participé. Nous poursuivrons notre étude sur ce sujet important. Bonne journée.

La séance est suspendue.

[La séance se poursuit à huis clos.]

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

PERMISSION DU PRÉSIDENT

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

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