



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

45^e LÉGISLATURE, 1^{re} SESSION

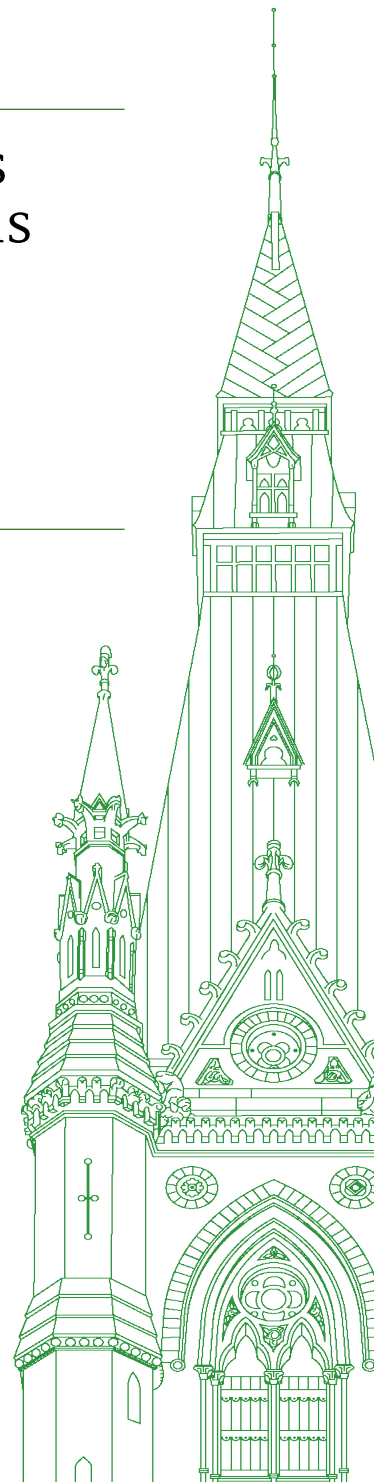
Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

TÉMOIGNAGES

NUMÉRO 009

Le mardi 21 octobre 2025

Président : Kelly McCauley



Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le mardi 21 octobre 2025

• (1105)

[Traduction]

Le président (Kelly McCauley (Edmonton-Ouest, PCC)): La séance est ouverte.

Bienvenue à la neuvième réunion du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes, le tout-puissant comité, le seul qui compte vraiment.

Conformément à l'article 108(3)c) du Règlement, le Comité tient une séance d'information avec l'ombud de l'approvisionnement au sujet de son mandat et de son plus récent rapport sur les tactiques d'appât et substitution.

J'aimerais souhaiter à nouveau la bienvenue à M. Jeglic, que je considère comme un grand ami du Comité. C'est un plaisir de vous revoir.

Il y a aussi une autre Kelly qui est avec nous. Nous ne pourrions jamais avoir assez de Kelly ici. Bienvenue, madame Kilrea.

Vous avez la parole pour une période de cinq minutes.

Alexander Jeglic (ombud de l'approvisionnement, Bureau de l'ombud de l'approvisionnement): Merci, monsieur le président.

Je voudrais commencer par souligner que les terres sur lesquelles nous sommes réunis ici font partie du territoire traditionnel non cédé du peuple algonquin anishnaabeg.

Je remercie le président et les membres du Comité de m'avoir invité aujourd'hui.

Comme on vient de vous l'indiquer, je m'appelle Alexander Jeglic et j'occupe le rôle d'ombud de l'approvisionnement depuis plus de sept ans. Je suis heureux d'avoir l'occasion de comparaître devant vous afin de vous fournir une mise à jour sur les activités de mon bureau et de vous parler de nos conclusions découlant de l'examen sur les tactiques d'appât et substitution dont nous avons récemment publié les résultats.

Bien que j'aie comparu devant ce comité auparavant, je vois plusieurs nouveaux visages autour de la table. Je vais donc prendre un instant pour présenter brièvement mon bureau.

[Français]

Mon bureau est un organisme indépendant qui a été établi en 2008 pour aider à régler les différends contractuels entre les entreprises canadiennes et le gouvernement fédéral.

[Traduction]

Nous enquêtons sur les plaintes en plus d'offrir des services de médiation et de formuler des recommandations pour régler les problèmes systémiques touchant l'approvisionnement.

[Français]

Mon bureau est indépendant des autres organisations fédérales, y compris Services publics et Approvisionnement Canada. Bien que je relève du ministre de la Transformation du gouvernement, des Travaux publics et de l'Approvisionnement, celui-ci n'a aucune implication dans les activités quotidiennes de mon bureau ou dans le contenu de mes rapports.

[Traduction]

Mon rapport annuel a été déposé au Parlement il y a deux semaines et, chaque année, il raconte une histoire très semblable: la demande pour nos services ne cesse d'augmenter.

En 2024-2025, nous avons été saisis d'un nombre record de 670 cas — c'est presque le double de ce que nous avions au début de mon mandat en 2018-2019. Malgré cela, notre budget n'a pas augmenté depuis la création de mon bureau il y a 17 ans. Ce manque à gagner de plus en plus criant met en péril l'accomplissement de mon mandat.

Mon rapport annuel souligne également les problèmes systémiques qui persistent d'année en année. Les entreprises canadiennes, les experts dans le domaine de l'approvisionnement et les parlementaires soulèvent des préoccupations relativement aux processus d'approvisionnement trop complexes, aux mécanismes de reddition de comptes mal définis et aux règles fragmentées. C'est aussi ce que je suis sans cesse à même d'observer dans mes examens des pratiques d'approvisionnement des ministères fédéraux.

Ces difficultés empêchent le système de bien fonctionner et minent la confiance de la population canadienne envers le gouvernement. Comme je l'ai mentionné devant votre comité en décembre dernier, les solutions de fortune ne sont plus acceptables. Ce qu'il faut maintenant, ce sont des changements en profondeur.

En consultation avec des dirigeants de l'industrie, des experts dans le domaine de l'approvisionnement et des intervenants clés au sein du gouvernement, mon bureau a cerné cinq changements fondamentaux nécessaires pour surmonter ces difficultés et améliorer le système d'approvisionnement fédéral.

Notre première recommandation est la création d'un poste de dirigeant principal des achats à l'échelle fédérale. En ce moment, l'approvisionnement est éparpillé dans l'ensemble du gouvernement sans aucun point de responsabilité unique.

[Français]

Notre deuxième recommandation est la création d'un système pangouvernemental de gestion du rendement des fournisseurs.

[Traduction]

Un programme de gestion du rendement des fournisseurs remédierait au fait que les ministères ne disposent d'aucun moyen officiel de tenir compte du rendement précédent des fournisseurs, qu'il soit bon ou mauvais, aux fins de leurs décisions contractuelles à venir.

La troisième recommandation consiste à élaborer un ensemble unique de règles universellement applicables pour l'approvisionnement fédéral. Nous avons écrit à propos de cette option au début de juillet, et je constate de l'enthousiasme envers cette idée, ce qui m'incite à l'optimisme.

Le quatrième changement nécessaire est l'utilisation des progrès de l'intelligence artificielle pour moderniser les outils et les systèmes utilisés pour l'approvisionnement fédéral.

Le cinquième consiste à établir un cadre pour la collecte de données sur l'approvisionnement afin d'accroître la transparence des approvisionnements fédéraux.

Ces cinq éléments sont essentiels à l'amélioration de l'équité, de l'ouverture et de la transparence de l'approvisionnement fédéral. De plus, le dirigeant principal des achats qui serait nommé en vertu du premier changement proposé pourrait se charger de mettre en place les quatre autres changements et serait tenu, chose plus importante encore, de rendre des comptes à cet égard.

Pas plus tard que la semaine dernière, mon bureau a publié un rapport détaillant les conclusions de notre examen des pratiques d'approvisionnement relatives au remplacement de ressources dans les contrats de services professionnels, une tactique également connue sous le nom « appât et substitution ». Cet exercice faisait suite aux problèmes relevés par mon bureau lors d'examen antérieurs, ainsi qu'à la demande de votre comité qui souhaitait que nous nous penchions sur la question.

L'examen a révélé des résultats mitigés. Nous avons constaté que, dans plus de la moitié des dossiers examinés, la pratique consistant à substituer des ressources avait été menée correctement et n'avait aucunement empêché le gouvernement de sélectionner le fournisseur offrant le meilleur rapport qualité-prix. Cependant, dans certains cas, les qualifications des ressources de remplacement n'étaient pas équivalentes ou supérieures à celles des ressources proposées pour obtenir le contrat, remettant donc en question la sélection par le Canada du fournisseur retenu et l'équité du processus d'approvisionnement.

Nous avons également remarqué la façon dont les récentes modifications apportées aux politiques de Services publics et Approvisionnement Canada, SPAC, comme le fait de se concentrer sur les compétences organisationnelles, plutôt qu'individuelles, ont largement neutralisé le recours aux tactiques d'appât et substitution. Toutefois, ces changements pourraient engendrer des conséquences imprévues pour certains fournisseurs, notamment en rendant plus difficile pour les petites entreprises de démontrer qu'elles détiennent l'expérience exigée pour obtenir des contrats fédéraux.

Avant de conclure, je tiens à mettre l'accent sur le fait qu'en tant qu'ombud de l'approvisionnement, mon bureau joue un rôle unique. Contrairement aux autres ministères participant au processus d'approvisionnement, nous nous concentrons exclusivement sur l'approvisionnement fédéral et nous disposons d'une optique pangouvernementale qui nous permet d'avoir une image complète de la situation.

Nous sommes directement à l'écoute des fournisseurs canadiens et des acheteurs fédéraux. Cette perspective unique nous donne un précieux aperçu des obstacles auxquels le système d'approvisionnement est confronté et des possibilités qui s'offrent à lui. Mon bureau continuera de collaborer avec tous les intervenants afin d'améliorer le système d'approvisionnement fédéral et d'assurer qu'il est ouvert, équitable et transparent, et qu'il répond aux besoins changeants des Canadiens. Il nous faut cependant pouvoir profiter d'un budget juste et raisonnable pour accomplir ce travail à un moment si critique.

Dans les mois à venir, mon bureau publiera un rapport d'examen des pratiques relatives à l'approvisionnement auprès des entreprises autochtones en plus de continuer à travailler à la mise en oeuvre de nos cinq changements fondamentaux. Nous espérons aussi lancer un nouvel examen concernant l'administration des contrats de construction.

Votre comité joue un rôle essentiel en faveur de la transparence et de la reddition de comptes, et je vous suis reconnaissant de l'appui constant que vous accordez à notre bureau.

• (1110)

[Français]

Je vous remercie de votre attention.

[Traduction]

Je me ferai un plaisir de répondre à vos questions. Merci.

Le président: Merci beaucoup.

Je vais commencer un tour de six minutes avec M. Patzer.

À vous la parole.

Jeremy Patzer (Swift Current—Grasslands—Kindersley, PCC): Merci beaucoup, monsieur le président.

Merci à nos invités d'être ici aujourd'hui. Je vous suis vraiment reconnaissant pour le travail que vous accomplissez.

J'ai remarqué que les fonctionnaires vous ont demandé de supprimer une section entière de votre rapport intitulé *Appât et substitution* — lequel a retenu l'attention de certains médias. Qui vous a demandé de supprimer cette partie?

Alexander Jeglic: Cela s'inscrit dans les échanges habituels entre le ministère et notre bureau.

C'est le ministère qui a demandé officiellement le retrait par écrit. Nous avons inclus sa réponse complète dans le rapport. Nous avons également inclus notre réponse intégrale.

Jeremy Patzer: Au bout du compte, pourquoi avez-vous décidé de conserver cette partie dans votre rapport en allant à l'encontre de ce que le ministère a demandé?

Alexander Jeglic: C'est une excellente question. C'est en fait parce que cette section porte directement sur les conséquences du changement.

Si vous regardez le rapport, vous verrez qu'il y a essentiellement deux effets à prendre en considération. Premièrement, il y a les trois premiers secteurs d'intérêt, où nous avons un univers à l'intérieur duquel il peut en fait y avoir des tactiques d'appât et substitution. Ensuite, il y a le changement de politique qui est survenu à la suite d'une décision prise par le ministère. La période suivant le changement est plutôt courte, mais pendant que nous rédigeons le rapport, nous avons continué à entendre des intervenants de l'approvisionnement qui étaient touchés par ce changement. Nous ne pensions pas qu'il serait approprié de passer sous silence ces conséquences possibles. Nous voulions en outre veiller à ce que le ministère ait des comptes à rendre à ce sujet et assurer une certaine transparence en intégrant à notre rapport ce que nous entendions au sujet de ce changement parce que nous considérions que c'était directement pertinent.

Jeremy Patzer: Je vous remercie.

Pour ce qui est de la reddition de comptes, il me semble étrange d'essayer de supprimer toute une section du rapport portant sur les conséquences. Pourquoi quelqu'un voudrait-il que cela soit supprimé?

Alexander Jeglic: Encore une fois, je ne veux pas me mettre à la place du ministère, mais d'après la formulation de sa réponse, on croyait que c'était purement spéculatif et hors de la portée de l'examen, en ce sens que les dossiers que nous avons examinés n'auraient pas traité de ces conséquences imprévues.

Le rapport lui-même comprend une réponse à une demande de renseignements. Nous avons également inclus la réponse du ministère, qui fait état d'une préoccupation de la part d'une petite ou moyenne entreprise au sujet des conséquences sur sa capacité d'obtenir de futurs contrats.

Parallèlement à cela, les PME nous parlaient des mêmes répercussions par l'entremise d'autres canaux de communication. Plutôt que de museler ces voix, nous avons pensé qu'il était extrêmement important d'y faire écho dans notre rapport. Le ministère n'était pas d'accord, car il estimait que c'était trop spéculatif pour être inclus.

Jeremy Patzer: Je vais parler des tactiques d'appât et substitution. Vous en avez traité dans votre déclaration préliminaire. Dans 41 % des cas, les ressources de substitution ont été jugées non qualifiées ou... C'est donc un assez grand nombre de projets qui ont été touchés.

Pouvez-vous expliquer très rapidement aux gens qui nous regardent quelle serait l'incidence de ces 41 % de projets affectés? Quelles sont vos préoccupations à ce sujet si la question n'était pas réglée?

Alexander Jeglic: Je vais d'abord parler des répercussions sur le processus d'approvisionnement. Dans ces cas correspondant à 41 % du total, les attributs des ressources prévues au départ ont joué un rôle prépondérant dans le processus décisionnel quant au choix du fournisseur. Le gouvernement a établi que la qualité des ressources engagées figurait parmi les facteurs déterminants. Lorsque les ressources initiales sont remplacées, il est crucial que les nouvelles ressources présentent les mêmes attributs.

Ce que nous disions, c'est que dans 41 % de ces cas, les ressources de substitution ne possédaient pas les mêmes attributs. Cela signifie que la norme est revue à la baisse dans bon nombre de ces situations où des ressources sont déployées, et ce, à un prix parfois plus élevé. Du point de vue de l'approvisionnement, cela aurait pu

modifier la décision quant à savoir qui aurait été le fournisseur retenu.

Jeremy Patzer: Y a-t-il des ministères où cette tactique est plus répandue?

● (1115)

Alexander Jeglic: Parmi les sept dossiers, je peux vous dire que trois concernaient Affaires mondiales Canada et trois autres touchaient Services partagés Canada. C'était donc les deux ministères les plus affectés.

Jeremy Patzer: Encore une fois, pour les gens qui nous regardent, à quel point est-ce préoccupant?

Alexander Jeglic: Je dois revenir à une réponse précédente où je parlais de la situation avant et après le changement.

Si un changement n'avait pas été apporté et que ces tactiques avaient toujours cours aujourd'hui, je serais très inquiet. Le ton que j'adopterais serait nettement différent. Au lieu de parler de conséquences imprévues, nous pourrions être en train de discuter des tactiques d'appât et de substitution et des risques encourus si rien n'est fait à ce chapitre. Il faut rendre justice au ministère qui a voulu s'attaquer à ce problème.

Je ne veux pas répondre à moitié à votre question, mais mes inquiétudes sont quelque peu apaisées du fait que le changement a déjà eu lieu. Ce qui me préoccupe maintenant, ce sont les conséquences imprévues de ce changement.

Jeremy Patzer: Merci.

Je pense qu'il ne me reste qu'une vingtaine de secondes, alors je vais m'arrêter ici.

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur Gasparro, vous avez la parole.

Vince Gasparro (Eglinton—Lawrence, Lib.): Merci.

C'est un plaisir de vous revoir. Comme je le dis à beaucoup de fonctionnaires qui viennent ici, je vous remercie d'avoir consacré votre carrière à servir la population de ce pays.

Pour que les choses soient bien claires, vous croyez, dans une perspective plus générale, que le recours à des sous-traitants est une pratique courante qui va perdurer.

Alexander Jeglic: Je veux juste m'assurer de bien comprendre. Parlez-vous des sous-traitants ou des ressources, parce que les tactiques d'appât et substitution n'impliquent pas nécessairement des sous-traitants, mais bien des ressources?

Est-ce une pratique courante? Absolument. C'est pourquoi il existe des méthodes d'approvisionnement axées précisément sur ce type d'activité.

Vince Gasparro: C'est exact. C'est une pratique courante qui se poursuivra, et nous continuerons d'intégrer une certaine souplesse dans le système.

Ce que je ne veux pas voir se produire, et je sais que ce n'est pas ce que vous suggérez, c'est un gel de l'utilisation des ressources de substitution.

Ce n'est pas ce que vous suggérez, mais c'est une pratique qui se poursuivra de façon plus générale.

Alexander Jeglic: C'est exact. À titre de précision, ce que nous disons également dans le rapport, c'est que bon nombre des outils contractuels nécessaires pour atténuer les effets des tactiques d'appât et substitution existaient déjà avant que le changement soit apporté. Il s'agirait donc simplement d'un déploiement plus efficace de ces outils pour contrer ce problème.

Nous en traitons également dans la section sur les conséquences imprévues. Nous aurions peut-être pu résoudre ce problème différemment, mais encore une fois, compte tenu des pressions exercées sur le ministère... Nous parlons de l'époque où les enquêtes sur ArriveCAN battaient leur plein, si bien que le ministère se sentait pressé de réagir. Il l'a fait en supprimant la possibilité de recourir aux tactiques d'appât et substitution dans la plupart des circonstances.

Vince Gasparro: Excellent. Merci.

Dans un autre ordre d'idées, vous avez parlé de l'intelligence artificielle.

Comment le gouvernement du Canada peut-il utiliser l'intelligence artificielle pour moderniser son processus d'approvisionnement et vous aider, vous et votre bureau, à réaliser des gains d'efficacité?

Alexander Jeglic: C'est une excellente question. Au sein de notre bureau, nous mettons à l'essai différentes façons d'utiliser nous-mêmes l'intelligence artificielle. Nous allons jusqu'à corroborer les recommandations que nous formulons en fonction des renseignements disponibles lorsqu'ils sont accessibles au public, en nous assurant que nous tenons compte de tous les éléments pertinents. Nous nous en servons aussi pour nous aider à créer des ébauches de documents qui sont ensuite révisées par nos employés.

Pour ce qui est de l'approvisionnement au sens large, il y a certes des avancées qui sont envisageables, surtout pour ce qui est des pratiques répétitives. À titre d'exemple, un outil d'intelligence artificielle peut-il être utilisé pour générer un énoncé de travail de nature plutôt générique et y apporter des modifications sous la supervision d'un employé? Je pense que la réponse est oui. Des outils existent déjà pour le faire.

Je ne suis pas en train de dire que l'on pourrait se passer de l'intervention humaine permettant de repérer les erreurs commises lorsqu'on se sert de ces outils, mais il existe certes d'ores et déjà des possibilités d'exploiter l'intelligence artificielle.

À l'avenir, je pense qu'il y a lieu d'espérer encore davantage... Si l'intelligence artificielle est intégrée à toutes les facettes de l'approvisionnement, elle pourrait même permettre d'évaluer la probabilité de succès des fournisseurs qui soumissionnent à certains prix, en tenant compte du contexte global du marché en question au cours des dernières années. Ces données seraient incroyablement utiles du point de vue de l'efficacité pour un fournisseur qui essaie de déterminer s'il vaut la peine de consacrer son temps et ses efforts à soumissionner dans le cadre d'un processus où ses chances de succès pourraient ne pas dépasser 1 %, par exemple.

• (1120)

Vince Gasparro: Je vous remercie.

Dans mon ancienne vie — que j'appelle maintenant le bon vieux temps quand les journées sont plus difficiles —, j'ai siégé au conseil d'administration de Postmedia. L'adhésion d'un libéral à ce conseil d'administration a fait un peu les manchettes, mais c'est une autre histoire. Nous avons parlé à l'époque de l'utilisation de l'intelligence

artificielle, et nous nous inquiétons de questions comme le droit d'auteur et toute une série d'autres préoccupations pertinentes pour l'industrie des médias.

Dans ce cas-ci, il faut qu'il y ait des mécanismes de protection. Pouvez-vous nous en dire un peu plus à ce sujet et sur la mesure dans laquelle l'intégration de l'intelligence artificielle par votre bureau se fait de manière responsable?

Alexander Jeglic: Il est bien certain que c'est un domaine en constante évolution. Ce que je dis aujourd'hui sera peut-être obsoleète dans quelques mois, voire quelques semaines. Cela dit, tant que l'information est accessible au public et qu'elle n'est pas protégée de quelque façon que ce soit, nous estimons qu'il est approprié de l'utiliser pour effectuer des analyses au moyen de l'intelligence artificielle.

Comme je l'indiquais plus tôt, nous avons confirmé la validité de certaines des recommandations que nous avons formulées dans des rapports précédents au moyen d'un modèle d'intelligence artificielle. Avec un échantillon de taille restreinte, nous avons ainsi pu établir que nos recommandations étaient analogues à celles formulées par l'outil d'intelligence artificielle. Cela montre bien... Je ne suis pas ici pour vanter les mérites de notre bureau, mais on peut dire que nous avons été cohérents.

Vince Gasparro: Je vous remercie.

Est-ce que mon temps est écoulé? D'accord. Merci.

Le président: Merci, monsieur Gasparro. Vous aurez plus de temps pour vous exprimer dans la prochaine heure, j'en suis sûr, si M. Jeglic n'est pas remplacé par l'intelligence artificielle.

Nous allons passer à Mme Gaudreau, s'il vous plaît, pour six minutes.

[Français]

Marie-Hélène Gaudreau (Laurentides—Labelle, BQ): Merci beaucoup, monsieur le président.

Nous sommes heureux de vous recevoir aujourd'hui, monsieur Jeglic.

C'est nouveau pour moi, mais, compte tenu de toutes les recommandations que vous avez faites depuis fort longtemps et de votre expérience pertinente depuis sept ans, cela m'amène à m'interroger aujourd'hui, en 2025.

Je pose une question: pouvons-nous garantir aux Québécois et aux Canadiens que, lorsqu'un contrat est signé, le gouvernement en a pour son argent? Vous me direz peut-être qu'aujourd'hui, c'est impossible de le garantir.

J'aimerais entendre vos commentaires là-dessus.

Alexander Jeglic: Je ne peux peut-être pas le garantir. Je peux vous répondre en vous exprimant ma frustration.

Vous avez bien dit que j'occupais ce poste depuis sept ans. J'ai donc fait plusieurs recommandations.

Dans un processus d'approvisionnement, il y a plusieurs endroits où on a la responsabilité de faire plus de formation, de fournir plus de précisions et de permettre plus de mesures de simplification. À mon avis, le mot « simplification » est probablement le plus important de toutes les recommandations, parce que cela doit être accessible à tous les Canadiens. Si vous êtes un fournisseur de taille moyenne, vous devez avoir la même possibilité d'obtenir un contrat fédéral que le fournisseur d'une grande organisation.

Je ne sais pas si j'ai bien répondu à votre question.

Marie-Hélène Gaudreau: Absolument.

Cet été, j'ai rencontré des gens extrêmement compétents pour venir en aide à nos interprètes. Force est de constater que, au Québec, la résultante des cours d'interprétation faisait qu'ils avaient de la difficulté à pénétrer le marché pour venir travailler ici, pour faire de l'interprétation dans les deux langues officielles. Je pense que cette question est présentement à l'étude au Comité permanent des langues officielles, mais cela m'inquiète.

Cela m'amène à vous poser la question suivante.

Jeudi, nous allons recevoir le ministre de la Transformation du gouvernement, des Travaux publics et de l'Approvisionnement. J'aimerais donc que vous me donniez votre avis. Croyez-vous que l'Agence de l'investissement pour la défense va permettre de pallier certaines de vos préoccupations?

• (1125)

Alexander Jeglic: J'espère que ce sera le cas.

C'est très important pour nous d'émettre des recommandations en toute transparence. J'ai tenté à plusieurs reprises de parler aux gens du Parlement et au ministre lui-même non seulement de l'importance des fournisseurs, mais aussi de ceux qui font les acquisitions au nom du gouvernement. Ils ont même les inquiétudes en ce qui a trait à l'approvisionnement. Je ne veux pas me répéter, mais je pense que nous devons nous concentrer sur la simplification sous peine de perdre beaucoup de fournisseurs.

Ce n'est pas vrai seulement dans le domaine de la traduction; cela touche beaucoup de gens.

Marie-Hélène Gaudreau: J'en comprends qu'on s'attend, lors de sa visite, à ce que le ministre vous rassure quant à la transparence et au fait d'avoir les effectifs et l'argent nécessaires pour éviter de tomber dans un piège. Je n'ai pas vécu ce phénomène dans le cas de McKinsey, d'ArriveCAN et d'autres, mais je pense qu'il y a d'énormes conclusions à tirer pour prévenir d'autres situations similaires.

Parlons des contrats et des dépenses fédérales en défense, qui m'inquiètent énormément.

L'Agence de l'investissement pour la défense aura-t-elle tout ce qu'il lui faut pour contrôler l'acquisition des contrats?

Alexander Jeglic: Je vais répondre à cette question en anglais.

[Traduction]

Comme nous le savons tous, j'en suis sûr, une nouvelle agence a été créée expressément pour l'approvisionnement en matière de défense. À l'heure actuelle, nous estimons que la nouvelle agence fera partie de notre mandat, de sorte que ces approvisionnements feront l'objet d'un examen de notre bureau.

Ce qui est positif, à mon avis, c'est qu'on reconnaît ainsi qu'il faut faire les choses différemment. Nous avons parlé de la nécessité d'apporter des changements fondamentaux. Je pense que la création d'une agence distincte pour l'approvisionnement en matière de défense témoigne du fait qu'on reconnaît que les anciennes façons de faire ne fonctionnaient pas.

Nous partageons ce sentiment, mais je ne voudrais pas pour autant que le reste de l'univers de l'approvisionnement soit négligé, parce que même si l'approvisionnement en matière de défense devient une priorité, l'univers de l'approvisionnement existera toujours. J'espère que bon nombre des changements envisagés pour l'approvisionnement en matière de défense seront également envisagés pour l'ensemble de l'approvisionnement afin que tous en bénéficient.

La dernière chose que je dirai, si vous me le permettez, c'est que les cinq changements fondamentaux que nous proposons devraient également toucher l'environnement de la défense, parce que, comme vous le voyez, il y a des raisons pour lesquelles nous les jugeons fondamentaux. Il n'y a pas de nuance à faire ici, ils ne sont pas propres à un seul secteur.

Je vais m'arrêter là.

[Français]

Marie-Hélène Gaudreau: Merci, monsieur le président.

[Traduction]

Le président: Merci beaucoup.

Il y aura maintenant une série de questions de cinq minutes, puis une autre de deux minutes et demie.

Chers collègues, nous avons pas mal de temps aujourd'hui. Si tout le monde est d'accord, si vous posez votre question avant la fin de votre temps de parole et qu'il reste à entendre la réponse de M. Jeglic, nous lui permettrons de continuer au-delà de nos cinq minutes, six minutes et deux minutes et demie habituelles.

Allez-y, madame Jansen.

Tamara Jansen (Cloverdale—Langley City, PCC): Merci beaucoup de votre rapport, monsieur Jeglic.

Je dois dire que le fait que nous parlions aujourd'hui d'appât et de substitution dans les contrats gouvernementaux est scandaleux, à mes yeux, comme cela devrait l'être pour tous les Canadiens.

Les Canadiens s'attendent à ce que lorsque leur gouvernement signe un contrat de plusieurs millions de dollars, les personnes embauchées pour faire le travail soient les personnes promises. Votre rapport montre que, dans bien des cas, des entreprises remportent un contrat en proposant des experts de haut niveau, puis les remplacent discrètement par du personnel moins qualifié une fois l'encre sèche. Vous qualifiez cette tactique d'« appât et de substitution », ce qui pourrait constituer une infraction aux règles d'approvisionnement et même de la fraude.

Pouvez-vous expliquer ce que vous entendez par appât et substitution dans les contrats fédéraux?

Alexander Jeglic: Je ne veux pas paraître trop nuancé, mais je parle parfois « d'appât et de substitution léger », puis « d'appât et de substitution », tout court, qui constitue de la fraude. L'élément de fraude découle d'une intention de la part du fournisseur.

Je tiens à préciser que notre mandat consiste à examiner les pratiques des ministères fédéraux. Il est difficile pour nous d'évaluer l'intention du fournisseur. Il y a fraude s'il propose des ressources dans l'intention de ne jamais leur demander d'effectuer le travail. C'est le fondement de la fraude.

Ce que nous relevons dans notre rapport — dans 41 % des cas, comme vous l'avez mentionné à juste titre —, c'est que le contrat présente toujours un risque pour l'approvisionnement. Ce qui se passe, c'est que dans les critères de sélection, habituellement, la méthodologie est telle qu'il y a une pondération de 80-20 ou de 70-30, les aspects techniques valant 80 % et les aspects financiers, 20 %. Cela signifie que quand on évalue les ressources, ce facteur est ou peut être le point de bascule pour décider quel fournisseur sera retenu.

Ici, dans les exemples que nous donnons, c'est là que vous avez décidé que la ressource et les compétences ont de l'importance. Vous avez choisi de les évaluer. Vous les évaluez. Vous fondez votre choix sur cette évaluation, puis au moment de l'exécution réelle du contrat, cette ressource est remplacée. C'est l'élément que nous jugeons problématique.

• (1130)

Tamara Jansen: Qu'est-ce que cela révèle sur l'intégrité de notre système si des entreprises peuvent profiter des contribuables en offrant une chose puis en fournissant quelque chose de complètement différent par la suite?

Alexander Jeglic: Pour être honnête, comme nous le mentionnons dans le rapport, il y a un certain nombre de raisons pour lesquelles un remplacement pourrait avoir lieu. Nous voulons nous assurer que c'est également clair pour les téléspectateurs et les membres du Comité. Il y a une multitude de facteurs qui peuvent justifier le remplacement de ressources, dont le temps. Ce que nous écrivons dans ce rapport donne une idée du temps qui peut s'écouler parfois entre la clôture de l'appel d'offres, l'attribution du contrat, puis l'exécution des tâches proprement dites.

Le contre-argument, c'est que tout le monde dans le système le comprend, donc les fournisseurs attestent toujours du fait qu'ils vont fournir telles ou telles ressources, parce qu'ils savent que le processus prendra encore du temps, alors on ne peut pas dire que les délais sont une surprise, parce que c'est normal.

Ce que je dirais, c'est que nous convenons essentiellement qu'il s'agit d'une pratique très problématique. Il existait des outils à l'époque pour mieux appliquer la loi et prévenir les tactiques d'appât et de substitution. Cependant, le ministère a choisi de suivre la voie qu'il a choisie, qui consiste à utiliser des critères organisationnels comme nouveau facteur déterminant, de sorte que l'accent n'est plus mis sur les ressources individuelles, mais plutôt sur la personne morale et l'expérience de la personne morale.

Tamara Jansen: Ce que montre votre rapport est assez simple. Les entreprises remportent des contrats gouvernementaux en promettant des experts de haut niveau, puis les remplacent par des gens qui n'ont pas les mêmes compétences une fois le contrat signé. Au lieu d'utiliser les outils dont il dispose déjà pour mettre un terme à cela, le principal ministère contractant décide de ne plus vérifier du tout les qualifications des personnes qui font le travail.

Je vous prie d'aider les Canadiens à comprendre. Pourquoi un ministère déciderait-il qu'il est plus facile de changer les règles que de les faire respecter? Qu'est-ce que cela indique aux contribuables,

qui veulent simplement savoir que lorsqu'ils paient pour de la qualité, ils l'obtiennent?

Alexander Jeglic: Encore une fois, je ne suis évidemment pas un porte-parole du ministère, je n'ai pas à l'être non plus, mais d'après les renseignements que nous avons reçus dans le cadre de cet examen, les changements apportés s'inscrivent dans la lignée d'un virage plus général vers un environnement axé sur les solutions, ce qui sous-entend que les contrats que nous avons examinés étaient axés sur les tâches. À l'interne, j'ai utilisé un exemple pour illustrer la différence entre les deux, et j'attendais justement l'occasion de l'expliquer, alors je vais le faire, si vous me le permettez.

La différence entre un contrat axé sur les tâches et un contrat axé sur les solutions, en termes simples, serait la suivante: si j'ai besoin de tondre ma pelouse le mardi et que je vous paie chaque semaine, ce serait un exemple de tâche. Dans un environnement axé sur les solutions, je vous dirais que je suis quelqu'un qui voyage beaucoup, que je veux une pelouse bien entretenue, mais que je ne suis pas là pour vous dire comment faire, donc la solution proposée devrait résoudre mon problème, ce ne serait pas une tâche à accomplir.

J'espère que cela résume bien la différence entre une approche axée sur les tâches et une approche axée sur les solutions... Le gouvernement se tourne de plus en plus vers l'approche axée sur les solutions, où les fournisseurs doivent davantage faire preuve de créativité.

Encore une fois, je ne parle pas au nom du ministère. C'est essentiellement la décision qui a été prise. Je dirais qu'il y a des changements subséquents qui sont entrés en vigueur en juillet dernier, en ce qui concerne les services professionnels, il y a notamment un plafond de la valeur totale des services professionnels qui peuvent être confiés par contrat.

Je vais m'arrêter ici.

• (1135)

Le président: Nous passons maintenant à Mme Rochefort.

Allez-y, s'il vous plaît.

Pauline Rochefort (Nipissing—Timiskaming, Lib.): Merci beaucoup.

J'ai trouvé ce rapport très complet, très bien fait et très instructif. En fait, je ne sais pas si c'est correct de le dire, mais j'ai eu du plaisir à le lire.

Dans l'ensemble, j'ai trouvé bon d'apprendre que Services publics et Approvisionnement Canada fait du bon travail. C'est ainsi que j'ai interprété les conclusions sur la mise en œuvre de plusieurs changements et améliorations apportés au processus pour combler les lacunes en matière d'approvisionnement que vous avez relevées ou qui ont été relevées dans des audits précédents.

J'ai particulièrement noté la conclusion selon laquelle les changements apportés aux contrats de services professionnels ont considérablement réduit le risque que des fournisseurs se livrent à ce que l'on pourrait appeler des tactiques trompeuses, comme l'appât et la substitution. Ce terme me pose problème, parce que, dans l'ensemble, lorsque j'ai lu le rapport et la description des incidents, je n'ai pas trouvé ces tactiques trompeuses de quelque façon que ce soit. Je trouve que, dans une certaine mesure, comme dans la série de questions que nous venons d'entendre, cela donne à penser qu'il y a une certaine dé... Je m'excuse. J'ai de la difficulté avec ce mot.

Jenna Sudds: Déformation.

Pauline Rochefort: Merci de m'aider avec ce terme.

Cela laisse entendre qu'il s'agit d'une tactique trompeuse, mais ce n'est pas ce que j'ai constaté à la lecture de votre rapport, alors dans une certaine mesure, je remets en question le titre du rapport, *Appât et substitution*, mais ce n'est pas vraiment l'objet de ma question.

Comme M. Patzer, j'ai été très intriguée par la partie de votre rapport sur les conséquences imprévues et les solutions possibles.

En ce qui concerne vos commentaires sur les petites et moyennes entreprises, j'ai noté à la page 40 que SPAC a répondu que cela ne devrait pas être rendu public, à son avis, et vous avez répondu à cela. J'allais vous demander pourquoi, mais vous avez répondu à la question.

Pour moi, ce qui est très important également, c'est que les petites et moyennes entreprises, comme Mme Gaudreau vient de le souligner — et je soupçonne que nous partageons tous cet avis —, soient en mesure de participer aux processus d'acquisition et d'approvisionnement du gouvernement.

Je me demandais simplement si vous saviez — et je suis sûre que vous le savez — pourquoi on n'a pas davantage souligné que SPAC lancera un nouveau programme d'approvisionnement pour les petites et moyennes entreprises au printemps.

Alexander Jeglic: Je pense que Mme Kilrea sera d'accord avec vous en ce qui concerne le titre du rapport, parce que cela a fait l'objet de vives discussions au sein du bureau.

Pauline Rochefort: Merci. Veuillez faire de bons commentaires.

Des voix: Oh, oh!

Pauline Rochefort: Merci.

Alexander Jeglic: D'abord, je veux pouvoir répondre à une chose que vous avez dite dans votre premier commentaire, sur les bonnes pratiques observées dans le rapport, également. Ce que je dirais, c'est qu'il y a vraiment une différence marquée entre ce que nous avons constaté dans la préparation de ce rapport et ce que nous avons vu dans l'affaire d'ArriveCAN en ce qui a trait à l'état de la documentation. Nous devons faire beaucoup de déductions lorsque nous nous sommes penchés sur ArriveCAN, en particulier, parce que la documentation n'était pas de la qualité attendue. De nombreux problèmes ont été mis en lumière, par la suite, et notre bureau a fait diverses recommandations, si bien que la documentation consultée cette fois-ci était excellente dans presque tous les dossiers. Cela ne semble peut-être pas être une amélioration si importante, mais c'est vraiment important du point de vue de la reddition de comptes et de la transparence. Je ne voudrais pas que cette observation soit noyée dans le rapport, car c'est assurément une bonne pratique observée.

Le rapport fait également état des mesures prises par les ministères eux-mêmes en réponse à certaines recommandations. En fait, il y a de bonnes pratiques observées dans le travail des ministères. Nous soulignons un exemple dans lequel SPAC et EDSC ont travaillé en tandem pour confirmer, au moment de l'attribution d'un contrat, la disponibilité des ressources promises, ce que nous considérons comme une bonne pratique. Nous avons également conclu à une bonne pratique lorsque le ministère a pris des mesures proactives pour s'assurer que des ressources sous-qualifiées soient remplacées par de meilleures ressources, en fait, que celles qui avaient été proposées.

Nous tenions à souligner ces exemples, parce que nous les jugeons excellents. Par ailleurs, je pense qu'il est vraiment important de privilégier un point de vue équilibré.

En ce qui concerne les conséquences imprévues, nous sommes très conscients des répercussions potentielles des conséquences imprévues sur les petites et moyennes entreprises. Comme je l'ai mentionné, celles-ci ont communiqué avec nous autrement, pour exprimer des préoccupations qui correspondent à ce que vous avez pu lire dans la réponse à la demande d'information présentée dans le rapport. Nous avons entendu la même chose de nombreuses petites et moyennes entreprises, si bien que nous avons cru bon de le mentionner, dans un souci de responsabilité et de transparence.

Honnêtement, le fait que le Comité le remarque va contribuer à en faire une priorité pour le ministère également. Nous aurions pu le souligner dans une lettre distincte adressée au ministère, mais cela n'aurait pas eu le même effet, donc je crois honnêtement que le fait que vous le souligniez aura l'effet escompté.

• (1140)

Pauline Rochefort: Je suppose que mes cinq minutes sont écoulées.

C'était une excellente réponse. Merci. J'aime l'approche équilibrée que vous adoptez dans vos commentaires. Je pense que le choix des mots est très important. Je vous remercie.

Le président: Madame Gaudreau, vous avez la parole pour deux minutes et demie.

[Français]

Marie-Hélène Gaudreau: Merci beaucoup, monsieur le président.

J'aimerais revenir à l'Agence de l'investissement pour la défense. Votre important mandat et l'importante expertise que vous avez développée au cours des sept dernières années vont-ils s'appliquer à cette nouvelle organisation?

Alexander Jeglic: Oui, mais ce sera différent, car il ne devrait plus y avoir de pratique d'appâts et de substitutions. On va voir si les conséquences imprévues vont se matérialiser. Sinon, tout va bien. Il faut toutefois avoir de la transparence par rapport à cette recommandation. Sinon, je ne pense pas...

Il est important de comprendre que, quand nous déposons notre rapport, le travail n'est pas terminé. En effet, dans deux ans, on va retourner dans tous les ministères pour examiner leurs documents et voir s'ils auront appliqué nos recommandations ou s'il y aura encore des problèmes. À la suite de cet examen de suivi sur les recommandations, on va remplir une fiche d'évaluation pour chaque ministère. Ces fiches seront incluses dans notre rapport annuel, qui sera présenté au Parlement.

Marie-Hélène Gaudreau: En regardant votre rapport, j'ai noté quelques faits saillants. Dans 6 des 17 dossiers examinés, les ressources proposées initialement n'avaient pas effectué les travaux prévus au contrat. De plus, dans 16 des 17 dossiers examinés, il n'y avait aucune preuve que les fournisseurs avaient participé à l'élaboration des besoins.

Je pense aux contribuables qui se demandent ce qu'il advient de leur argent. Comment le gouvernement peut-il démontrer de la responsabilité, de la transparence et une bonne gestion des fonds publics?

D'entrée de jeu, vous avez mentionné que vous manquiez d'effectifs et d'argent. Or vos dossiers sont extrêmement importants, et on veut que vous puissiez bien faire votre travail.

Si on valorise vraiment la transparence et la responsabilité, que doit-on faire?

Alexander Jeglic: Je vis de grandes frustrations par rapport au budget de notre bureau. Cela fait quatre ans que j'essaie d'avoir plus d'argent pour faire les examens nécessaires en matière d'approvisionnement.

[Traduction]

En tant que fonctionnaire, je trouve extrêmement important d'être un gardien prudent et financièrement responsable de l'argent des contribuables. Je peux vous assurer que depuis que je travaille au sein de cette organisation, c'est l'une de mes valeurs phares. Quoi qu'il en soit, je pense que nous comprenons également que des dépenses de 37 milliards de dollars par année méritent un examen minutieux. Nous avons un certain nombre de dossiers en attente dont nous ne pouvons pas nous occuper, faute de ressources. J'ai essayé à maintes reprises de plaider ma cause, de différentes façons, j'ai écrit à tous les députés, rencontré les ministres et les sous-ministres. Tout le monde comprend le besoin d'argent; néanmoins, je n'ai jamais réussi à parvenir à mes fins.

J'espère que mon prochain emploi ne consistera pas à lever des fonds, parce que je peux vous dire que je ne suis pas très bon pour cela. Cela ne change rien au fait que notre bureau a désespérément besoin de fonds supplémentaires pour effectuer des examens qui sont absolument essentiels.

La deuxième partie de votre question concernait la confiance des contribuables envers le système. Vous demandiez s'ils pouvaient être rassurés sur le fait que le gouvernement canadien dépense efficacement l'argent des contribuables à la lecture de ce rapport. Encore une fois, il convient de nuancer la réponse, parce que le rapport présente deux réalités. Premièrement, il est possible qu'il y ait eu des tactiques d'appât et de substitution. Des mécanismes de contrôle existaient, mais ils n'ont pas été pleinement utilisés. Nous devons nous demander pourquoi.

Il y a ensuite eu un moment de transition. Il a été décidé que l'évaluation ne devait plus se fonder sur les ressources, mais sur la personne morale. Cela règle le problème, mais cela le change en même temps. Nous ne disons plus que ce qui était précieux pour nous auparavant l'est toujours.

Il ne faut pas se leurrer. On a beau mettre l'accent sur les solutions, mais elles sont quand même fournies par des ressources. Cet élément de l'analyse mérite également une certaine réflexion, à mon avis.

Cela dit, il est important d'avoir des garde-fous, comme l'intervention de notre bureau, parce qu'elle vise à améliorer le système. Mon rôle n'est pas de créer le scandale. Je veux améliorer le système pour les futurs participants au processus d'approvisionnement.

• (1145)

[Français]

Marie-Hélène Gaudreau: Monsieur le président, je sais que mon temps de parole est écoulé, mais je veux m'assurer que les interprètes ont bien entendu.

Vous vous battez donc depuis quatre ans pour ce dont vous parlez. Oui ou non?

Alexander Jeglic: Oui.

Marie-Hélène Gaudreau: C'est parfait. Je vous remercie.

[Traduction]

Le président: Merci beaucoup.

Je cède la parole à M. Gill, puis à Mme Sudds.

Harb Gill (Windsor-Ouest, PCC): Merci, monsieur le président.

Merci aux témoins de leur présence.

J'ai une question très simple dans la foulée de ce que disait M. Patzer à propos de l'article du *Globe and Mail* sur les tactiques d'appât et de substitution.

Vous a-t-on déjà demandé de retirer des sections de vos rapports?

Alexander Jeglic: La structure de communication avec le ministère est prévue dans le Règlement concernant l'ombudsman de l'approvisionnement. Mon bureau doit soumettre des recommandations, motifs à l'appui, au ministère, qui dispose de 30 jours pour formuler des commentaires. Il n'est pas rare que les ministères suggèrent des révisions. Souvent, ces révisions sont faites en dehors de la réponse officielle du ministère.

Dans ce cas-ci, le ministère a choisi de les inclure dans sa réponse officielle. Vous voyez donc dans la section « Réponses des organisations » une transcription de la réponse du ministère au rapport provisoire.

Vous vouliez savoir si cette manière de procéder est inhabituelle. Les demandes de changements ne sont pas inhabituelles. Par contre, il arrive rarement que des sections entières du rapport soient caviardées.

Harb Gill: Ce n'est jamais arrivé auparavant.

Alexander Jeglic: Je ne dirais pas que ce n'est jamais arrivé parce que je suis certain que je découvrirais la preuve du contraire une fois de retour au bureau. Cela dit, ce n'est pas une pratique habituelle.

Harb Gill: Ont-ils étayé suffisamment leur affirmation selon laquelle le contenu de ces paragraphes était hypothétique et que cela dépassait la portée de votre examen?

Alexander Jeglic: Les raisons expliquant le retrait des passages sont fournies dans le rapport.

Comme je l'ai mentionné dans quelques-unes de mes réponses, je crois que les informations contenues dans la demande de renseignements prouvent sa grande pertinence, d'autant plus que d'autres petites et moyennes entreprises ont communiqué avec mon bureau pendant le processus de révision pour soulever des préoccupations similaires. Compte tenu de notre mandat, nous trouvions très à propos d'inclure cet élément. Nous l'avons intégré au rapport par souci de reddition de comptes et de transparence.

Harb Gill: Autrement dit, vous aviez des données probantes pour soutenir vos constatations.

Alexander Jeglic: Nous détenons des preuves qui démontrent l'existence de ces conséquences non voulues.

Harb Gill: Vous avez dit que cette demande avait été présentée dans les canaux officiels. Qui l'a présentée?

Alexander Jeglic: La demande provenait de la personne-ressource du ministère. Nous avons écrit au sous-ministre pour lancer la révision, mais nous avons aussi demandé que quelqu'un soit nommé principal porte-parole du ministère pour la durée du processus.

• (1150)

Harb Gill: La chaîne de courriels est-elle incluse dans les échanges que vous avez eus dont fait état le rapport?

Alexander Jeglic: La chaîne de courriels n'a pas été incluse. Le rapport renferme une composante officielle dans la section intitulée « Réponses des organisations », qui contient la réponse fournie par le ministère.

Harb Gill: Le Comité pourrait-il obtenir cette chaîne de courriels?

Alexander Jeglic: S'il existe une chaîne de courriels en sus de la réponse officielle, nous pouvons certainement la transmettre au Comité.

Harb Gill: C'est parfait.

Le président: Je vous interromps pour préciser que la politique en vigueur au Comité exige que les documents doivent être fournis dans les 21 jours.

Merci beaucoup.

Alexander Jeglic: D'accord.

Harb Gill: Votre bureau a-t-il pensé à soumettre cette affaire au Parlement ou à un autre organisme de surveillance lorsque la demande a été présentée? Avez-vous trouvé cela troublant ou non?

Alexander Jeglic: Par souci de transparence, nous avons tenu compte de la réponse du ministère et nous avons indiqué explicitement notre décision d'inclure une section prévue à cette fin, qui, je crois, est liée aux questions que vous avez posées sur la transparence. Nous avons donc décidé de transcrire telle quelle la réponse du ministère dans le rapport. Si nous ne l'avions pas fait, vous n'auriez même pas su que ce dialogue avait eu lieu.

Comme je l'ai dit, j'estime que l'enjeu primordial est la nécessité de recenser les conséquences sur les petites et moyennes entreprises. C'est ce que nous demandons: attirer le plus possible l'attention sur cette question. Ce objectif a été atteint selon moi.

Harb Gill: Selon vous, le fait que 76 % des contrats liés à ArriveCAN impliquaient des individus qui n'ont jamais exécuté les travaux est-il un signe de négligence ou encore de l'indifférence volontaire ou de l'incapacité de SPAC d'assurer la conformité? Vous avez mentionné tout à l'heure que les mécanismes de contrôle n'ont pas été utilisés. Pourquoi?

Alexander Jeglic: C'est une bonne question.

Dans le cas d'ArriveCAN, à propos de la proportion de 76 % des contrats, l'examen se penchait sur quelque chose de légèrement différent. Nous ne cherchions pas de tactiques d'appât et de substitution. Nous avons découvert que dans 76 % des cas, une partie ou la totalité des ressources proposées n'avaient pas exécuté les travaux prévus au contrat. Nous avons trouvé ce pourcentage extrêmement troublant, mais nous n'avons pas les moyens de déterminer si le remplacement des ressources avait été mené correctement. Même en supposant que les remplacements ont été faits dans les règles, quelque chose ne fonctionne pas dans le système lorsque le processus produit un taux de remplacement de 76 %. Voilà en quelque sorte la genèse du rapport que vous avez entre les mains.

Dans ce rapport, nous avons été en mesure de lever le voile sur ce qui s'est réellement passé. Il existe de multiples raisons de remplacer des ressources, dont certaines sont justifiées, et certaines autres, inconnues ou injustifiées. Je dirais, sans vouloir me répéter, qu'il existe deux variantes de demandes injustifiées: d'une part des tactiques d'appât et de substitution que je qualifierais de non intentionnelles, et d'autre part des tactiques d'appât et de substitution intentionnelles qui équivalent à de la fraude. Nous n'avons pas décelé de tactiques frauduleuses, mais nous en avons vu qui pourraient influencer sur le choix du fournisseur retenu dans le processus d'approvisionnement.

Le président: Le temps est écoulé. Nous avons dépassé le temps alloué.

Allez-y, madame Sudds.

L'hon. Jenna Sudds (Kanata, Lib.): Merci, monsieur le président.

Merci aux deux témoins de leur présence et du rapport.

Je vais poser une brève question sur le même sujet avant de passer aux questions que j'ai préparées.

Selon votre expérience, est-ce inapproprié ou contraire à l'éthique pour les ministères de suggérer ou de demander des révisions après avoir examiné votre travail?

Alexander Jeglic: Étant donné que la possibilité de faire des commentaires est prévue dans le Règlement concernant l'ombudsman de l'approvisionnement, je ne pense pas que ce soit inapproprié. Le retrait du passage du rapport a été demandé par le ministère, ce que nous trouvions important de présenter de manière transparente dans notre rapport. Nous avons aussi présenté nos autres motifs, qui étaient soutenus non seulement par le texte du rapport, mais aussi par des renseignements que nous avons recueillis au cours de la même période pendant la rédaction du rapport.

Je ne pense pas que ce soit inapproprié de la part du ministère de faire une demande.

• (1155)

L'hon. Jenna Sudds: Merci de ces explications.

J'aimerais revenir à certaines des recommandations formulées dans le passé au gouvernement. Quelle est votre évaluation du travail accompli depuis ces recommandations?

Alexander Jeglic: Cette question englobe un bon nombre des examens des pratiques d'approvisionnement que nous avons menés. Ce que je dirais sans trop entrer dans les détails, c'est que nous avons procédé à 17 examens approfondis des ministères dont la valeur et le volume des dépenses sont les plus élevés en approvisionnement fédéral. Nous avons réalisé des évaluations personnalisées. Selon le suivi que nous avons fait auprès de presque tous ces ministères, la plupart ont entrepris des travaux. Ces progrès seront présentés dans notre rapport annuel, y compris les fiches de rendement.

Pour répondre directement à la question sur nos observations, nous voyons les recommandations se matérialiser. Un point positif — que je qualifierais de formidable en ce qui nous concerne — est le suivi que nous avons fait des 10 principaux enjeux d'une année à l'autre. Une des choses que me contrariaient vraiment était de constater année après année des copies presque conformes des mêmes problèmes. Aucun correctif n'était apporté pour régler les difficultés chroniques.

Il y avait notamment les critères trop restrictifs, qui trônaient toujours au sommet de la liste. Au cours des 17 examens, nous avons formulé moult recommandations sur le retrait de ces critères exagérément contraignants. Cette année, pour la première fois, les critères restrictifs ne se trouvent plus parmi les trois problèmes les plus graves. Désormais au cinquième rang, ils n'ont pas disparu, mais c'est une... je ne veux pas dire « victoire », mais ce l'est parce que cela démontre qu'un engagement soutenu envers les recommandations peut avoir des effets concrets.

Comme je le disais, ce serait illusoire de prétendre que nous avons obtenu ce résultat à nous seuls, mais nous avons certainement joué un rôle en soulignant le problème et en démontrant la grande pertinence de faire comprendre à tous les acteurs ministériels la nécessité d'éviter la mise en place de possibilités trop restrictives qui limitent la participation.

L'hon. Jenna Sudds: Merci. C'est en effet encourageant de constater des progrès continus.

Ma prochaine question renvoie à un exemple précis figurant dans le rapport au sujet des changements apportés par SPAC à l'entente-cadre d'utilisation. Pourriez-vous nous expliquer en quoi consistent ces changements et quels en sont les effets?

Alexander Jeglic: Mme Kilrea pourra corriger mes propos au besoin.

Le plus grand changement a été de faire en sorte que l'évaluation des soumissions pour des contrats importants reposant sur des autorisations de tâches qui nécessitent plusieurs ressources ne porte plus sur les compétences personnelles de la ressource, mais plutôt sur l'entreprise dans son ensemble et sur la démonstration de son expérience et de son rendement antérieur. C'est probablement le changement le plus important. Cette section du rapport aborde entre autres les définitions. Par exemple, pour ceux qui l'emploient, à quoi le terme « important » fait-il référence? Nous avons demandé à chacun des ministères visés par l'examen comment ils interprétaient ce terme. Nous leur avons aussi demandé s'ils avaient mis en place des mesures pour atténuer la préoccupation soulevée. Dans trois des cinq cas, nous avons constaté des mesures d'atténuation appropriées qui s'arrimaient bien au changement, tandis que les deux autres ministères travaillaient encore sur la définition du terme « important ». D'ailleurs, une des recommandations que nous avons formulées à SPAC était de définir ce terme et d'assurer l'application d'une norme commune.

Je vais prendre quelques secondes de plus pour mentionner que la normalisation est autre chose qui fait cruellement défaut dans les approvisionnements. Il y a deux écoles de pensée qui prônent respectivement l'individualisation et la normalisation, mais je peux vous dire que la plupart du temps, les fournisseurs ne vendent pas à un seul ministère; ils vendent leurs biens et services à plusieurs ministères et à différents gouvernements. Par conséquent, plus leur processus est normalisé, plus l'ensemble du processus est rentable. Autrement dit, leurs propositions ne prennent plus une éternité à préparer parce que certains termes sont statiques et qu'ils savent à

quoi s'attendre. Lorsque les entreprises doivent faire appel à un rédacteur de proposition ou à un conseiller juridique pour les aider à répondre à une occasion de contrat du gouvernement fédéral, le bassin de fournisseurs qui pourraient participer au processus s'en trouve instantanément limité.

Le président: Merci.

Monsieur Patzer, vous avez la parole.

Jeremy Patzer: Merci.

Je vais poursuivre encore un peu sur cette lancée. Dans votre recommandation 2, vous demandez que les soumissionnaires indiquent que les compétences et l'expérience des ressources de remplacement soient équivalentes ou supérieures à celles de la personne proposée au départ. SPAC n'est pas d'accord avec vous, mais je me demande pourquoi. À vue de nez, un des meilleurs moyens de contrer les tactiques d'appât et de substitution serait d'exiger que les soumissionnaires fournissent des ressources dotées des qualifications équivalentes à celles indiquées dans leur soumission originale.

● (1200)

Alexander Jeglic: La réponse à cette question est assez simple. SPAC était contre la mise en œuvre du changement à l'endroit où nous voulions l'apporter.

À la première version de notre recommandation, nous voulions apporter le changement au niveau de l'entente-cadre d'utilisation. SPAC a contesté cette décision en soutenant que c'était inapproprié et que le changement devait plutôt être inclus dans les modèles faisant partie de cette entente-cadre. SPAC n'était pas en désaccord avec le changement en tant que tel, mais plutôt avec la structure et la présentation.

Nous nous sommes finalement ralliés à cet avis voulant que le changement aurait dû être apporté aux modèles et non à l'entente-cadre d'utilisation en tant que telle.

Jeremy Patzer: Votre mandat vous confère-t-il le pouvoir de dire de manière concrète et définitive qu'une situation donnée est une fraude si vous en relevez une?

Alexander Jeglic: Non. Comme je le disais, cette affirmation pourrait entraîner des procédures au criminel. Si je voyais un cas de fraude, je le signalerais à la GRC, qui mènerait alors une enquête lui permettant de faire cette détermination.

Jeremy Patzer: D'accord. Lorsque vous évoquez un cas possible de fraude, quelles sont les étapes à suivre pour faire toute la lumière sur les actes en question?

Vous venez de dire que vous alerteriez la GRC, mais existe-t-il d'autres mesures que votre bureau pourrait prendre pour creuser le dossier?

Alexander Jeglic: Les ministères peuvent demander confirmation que les ressources ont fourni la garantie qu'elles seraient disponibles. Si nous avons constaté que des ministères avaient demandé cette confirmation, mais qu'ils ne l'ont pas obtenue, un drapeau rouge serait apparu. Cette situation aurait suscité des préoccupations liées à la fraude dont vous parlez.

Kelly Kilrea (conseillère principale des risques, Bureau de l'ombud de l'approvisionnement): Si je puis me permettre, je voulais mentionner que la nouvelle entente-cadre d'utilisation renferme une condition exigeant que toutes les ressources proposées, sauf celles des contrats importants de technologies reposant sur des autorisations de tâches, doivent fournir avec leur soumission une preuve de consentement dotée d'une signature numérique. Voilà autre chose qui devrait aider à atténuer les risques de fraude.

Jeremy Patzer: Étiez-vous sur le point de déterminer la présence de fraude dans ces contrats? Si 41 % des ressources de remplacement ne satisfaisaient pas aux exigences, cela fait beaucoup de choses à démêler. Je mettrais ma main au feu que certains cas étaient presque de la fraude. Si le phénomène est aussi répandu... Je ne veux pas attribuer automatiquement des intentions, mais le nombre élevé de cas porte à croire que nous sommes en présence d'un problème systémique. Qu'en pensez-vous?

Alexander Jeglic: Il faudrait préciser que ce ne sont pas les mêmes fournisseurs dans chaque situation. Chaque situation implique des fournisseurs différents. Les cas appartenant à ce 41 % ne se rattachent pas tous à un même fournisseur qui exécute les mêmes travaux. Les cas sont répartis dans différents ministères. Vous aviez demandé quels ministères étaient concernés, et certains l'ont été plus que d'autres.

Toutefois, une des choses que nous prenons en considération est le calendrier. Nous voulons savoir à quel moment les ressources ont été remplacées. L'ont-elles été immédiatement? Une seule ressource a-t-elle été remplacée ou plusieurs? Des raisons ont-elles été fournies? Quelles étaient-elles? Des explications avaient-elles été exigées au préalable, mais pas fournies? Chacun de ces éléments procurerait des indices.

Il y a aussi le facteur que j'ai mentionné, en l'occurrence ce que le ministère a demandé, puis l'attestation du fournisseur selon laquelle les ressources sont disponibles. Le ministère a-t-il exigé des preuves de cette attestation? Nous n'en avons pas trouvé. Comme je le disais, cela aurait été un drapeau rouge.

Les autres facteurs que j'ai dégagés se rapportent, je crois, à ce que vous essayez de déterminer, c'est-à-dire les indices à rechercher pour tirer les choses au clair.

Jeremy Patzer: Oui, c'est exactement cela. Il semble y avoir une échappatoire. Y a-t-il bel et bien une échappatoire? Le cas échéant, peut-on l'éliminer?

• (1205)

Alexander Jeglic: Je ne suis pas certain de bien comprendre ce que vous entendez par « échappatoire ». Ce que je dirais, c'est que si la GRC veut examiner les cas que nous avons mis au jour afin de déterminer si une enquête de sa part s'impose, nous sommes prêts à la rencontrer.

Le président: Merci.

C'est au tour de M. Gasparro.

Vince Gasparro: Merci.

Pouvez-vous nous rappeler quelles sont les différences entre Soutien en approvisionnement Canada et votre bureau?

Alexander Jeglic: Certainement.

Je peux vraiment parler en bien de Soutien en approvisionnement Canada. Il s'agit d'un organisme qui vise à aider les fournisseurs canadiens à obtenir des contrats auprès du gouvernement. Il fournit de

la formation aux fournisseurs, y compris de l'encadrement individuel, ainsi que des services d'interprétation. Il les aide également à faire des recherches simples et préliminaires pour trouver des occasions de marché en utilisant les systèmes du gouvernement fédéral. De plus, il mène beaucoup d'activités de rayonnement. Il assiste aux congrès et aux foires commerciales où les petites et moyennes entreprises se réunissent, pour leur parler des avantages de devenir un fournisseur fédéral. Une partie de son mandat consiste à élargir la chaîne d'approvisionnement fédérale.

De notre côté, nous avons le mandat de régler les problèmes. Nous estimons avoir nous aussi la responsabilité de contribuer à accroître la chaîne d'approvisionnement fédérale. Vous constaterez que nous avons souvent travaillé en collaboration avec Soutien en approvisionnement Canada. Tandis que cet organisme encourage les fournisseurs, nous tenons à les informer des écueils qui en ont empêché d'autres de réussir. Ils doivent être au courant des enjeux. C'est la raison d'être de la liste des 10 principaux enjeux. Normalement, quand je fais des exposés, je peux passer une heure sur cette diapositive; j'explique en détail ce qui empêche les fournisseurs d'obtenir des contrats fédéraux. De plus, en notre absence, Soutien en approvisionnement Canada aide à faire la différence entre ce qui est un enjeu réel et ce qui ne l'est pas.

En réponse à la question de Mme Gaudreau, j'ai parlé de simplification. D'après moi, c'est le principe qui doit guider la transition vers une nouvelle approche en matière d'approvisionnement. Si nous ne simplifions pas la compréhension des processus pour l'ensemble des fournisseurs... L'adoption de nouvelles politiques ne suffit pas; la simplification doit s'y ajouter.

Vince Gasparro: En tant qu'ancien banquier, je pense à la synergie. Est-il rationnel d'avoir deux organismes qui font un travail semblable? Y aurait-il moyen pour vous de collaborer plus étroitement ou encore de fusionner?

Je précise que je n'essaie pas de vous faire perdre votre emploi. Je veux juste...

Alexander Jeglic: Je n'ai peut-être pas établi une distinction assez nette entre les deux. Notre bureau doit agir indépendamment du ministère, étant donné sa nature et son mandat. Nous recevons aussi les plaintes des fournisseurs. Nous fournissons des services de médiation et de règlement extrajudiciaire des différends. Nous faisons également des examens systémiques. Il ne conviendrait pas que le même organisme encourage la participation des fournisseurs et examine les plaintes déposées par ces fournisseurs à propos des pratiques des ministères.

Vince Gasparro: Très bien, merci.

Je vais changer de sujet. Quelles leçons le gouvernement du Canada peut-il tirer d'autres États en ce qui concerne notamment les systèmes de gestion du rendement des fournisseurs?

Alexander Jeglic: La gestion du rendement des fournisseurs est l'un de mes trois sujets favoris. Nous pouvons nous inspirer des systèmes mis en place à plusieurs endroits, tant au Canada qu'à l'étranger. Au Canada, il suffit de regarder du côté de la Ville d'Ottawa pour voir un cadre de gestion du rendement des fournisseurs qui fonctionne bien.

Le cadre de gestion du rendement des fournisseurs d'Infrastructure Ontario est aussi très solide. Cet organisme provincial a une longue expérience des projets d'infrastructure de grande envergure et des enjeux complexes liés au rendement des fournisseurs, y compris en ce qui concerne les coentreprises et les consortiums, où il faut évaluer non pas une entreprise individuelle, mais plusieurs entreprises travaillant ensemble. Vous comprendrez sans doute qu'en pareil cas, il importe de pouvoir empêcher les fournisseurs au rendement insatisfaisant d'obtenir de futurs contrats fédéraux; leur piètre rendement passé devrait avoir une incidence négative sur leur possibilité de remporter de nouveaux contrats. En revanche, il faut favoriser le rendement satisfaisant et faire en sorte que le rendement élevé d'un fournisseur ait une incidence positive sur la probabilité qu'il obtienne un contrat dans le cadre d'un processus d'approvisionnement subséquent.

• (1210)

Vince Gasparro: Très bien, je vous remercie.

Le président: Merci beaucoup.

Nous passons à Mme Gaudreau.

[Français]

Marie-Hélène Gaudreau: Merci, monsieur le président.

Votre mandat consiste à trouver des solutions. Plus tôt, je voulais vérifier une chose.

Ça fait quatre ans que vous avez des propositions concrètes pour faire un virage à 180 degrés. Avant de manifester ma frustration, j'aimerais savoir une chose: au cours des sept dernières années, combien de recommandations ont été entendues et appliquées?

C'est votre travail.

Alexander Jeglic: Je dois vous donner une réponse claire, parce que je pense ne pas avoir bien répondu à votre dernière question. Je pensais qu'elle portait sur l'écart entre le montant du budget qui nous est octroyé et les fonds que nous avons demandés au cours des quatre dernières années.

Nous n'avons fait les recommandations fondamentales que cette année. Ça fait une grande différence.

La question la plus importante est celle-ci: combien de recommandations faites par notre bureau n'ont pas été suivies par les ministères?

C'est la raison pour laquelle nous incluons des fiches de rendement dans notre rapport annuel. La plupart de nos recommandations ont été suivies. Toutefois, elles ne l'ont pas toutes été. Par exemple, la réponse du ministère n'applique que la moitié de la recommandation. Nous ne sommes pas satisfaits de ce genre de réponse, et nous le noterons dans notre rapport annuel à l'aide des fiches de rendement.

Marie-Hélène Gaudreau: La seule chose que je veux dire, monsieur le président, c'est la suivante. Comment peut-on faire un travail exceptionnel quand on n'a pas les ressources financières nécessaires, alors que les recommandations appliquées ont un effet direct sur la responsabilité et la transparence?

Je pense à nos contribuables.

Je vous remercie.

[Traduction]

Le président: Merci, madame Gaudreau.

Nous passons maintenant à Mme Jansen, qui sera suivie de Mme Rochefort.

Tamara Jansen: Si j'ai bien compris ce que vous avez dit, la nouvelle approche en matière d'approvisionnement transférera une plus grande part de la responsabilité aux fournisseurs. Les ministères n'auront pas à définir clairement les exigences des contrats; les fournisseurs devront plutôt faire preuve de créativité dans leur exécution des travaux.

La population canadienne a vu ce qui arrive quand les entrepreneurs engagés par le gouvernement sont un peu trop créatifs: les coûts explosent, les échéances ne sont pas respectées et personne n'assume la responsabilité de l'échec des projets.

Si les ministères cessent de définir clairement les attentes et si tout est laissé à la discrétion des fournisseurs, comment pouvons-nous éviter de nous retrouver dans une situation chaotique où personne n'est responsable, où les contribuables doivent payer plus cher et où la population canadienne ignore qui prend les décisions?

Alexander Jeglic: D'après moi, une approche axée sur les solutions empêchera l'explosion des coûts puisqu'une valeur sera associée aux contrats. La question est de savoir si la solution proposée règle entièrement le problème ciblé.

Avec une approche axée sur les tâches, il est beaucoup plus important pour le ministère d'être en mesure de déterminer comment les tâches seront coordonnées pour résoudre définitivement le problème cerné par le ministère. Dans ce contexte, un individu qui possède des compétences particulières est engagé pour régler ou résoudre un problème connu.

En ce qui concerne la créativité, l'objectif est de laisser le fournisseur tirer parti de ses connaissances, au lieu de l'obliger à suivre les méthodes prescrites par le ministère. Il se peut que ces méthodes soient dépassées, qu'elles ne soient plus pertinentes ou qu'elles ne reflètent plus les meilleures pratiques de l'industrie. De cette façon, l'industrie peut avoir recours aux meilleures pratiques.

Cela étant dit, je ne veux pas laisser entendre que je considère l'approche axée sur les solutions comme une panacée. Pour répondre à votre question, ce que je trouve très important, c'est la gestion active des contrats. C'est la raison pour laquelle j'ai mentionné, dans ma déclaration préliminaire, que nous comptons entreprendre sous peu un examen portant directement sur les pratiques d'administration des contrats. Nous croyons que l'administration des contrats entraîne des pertes d'efficacité économique; c'est pourquoi nous trouvons essentiel de procéder à un examen exhaustif de cet enjeu.

• (1215)

Tamara Jansen: Par ailleurs, vous avez dit que vous aviez choisi délibérément le terme « appât et substitution ». D'après ce que j'ai compris, l'objectif était d'attirer, enfin, l'attention des ministères. C'est éloquent. Depuis sept ans, vous lancez des alertes sur les problèmes, et aujourd'hui, la situation a atteint un point critique; or, au lieu de réparer les pots cassés, on met en place des solutions alternatives comme le nouveau système d'approvisionnement. Ces solutions alternatives vont empirer la situation.

Je vous pose clairement la question: après tout ce que votre bureau a mis au jour, des changements réels et positifs seront-ils enfin apportés à un système qui ne répond pas aux attentes de la population canadienne depuis des années, ou va-t-on se contenter d'affubler le même problème d'un nouveau nom pendant que la confiance continue de s'effriter?

Alexander Jeglic: Votre question nous ramène aux changements fondamentaux nécessaires dont j'ai parlé durant ma déclaration préliminaire. Les recommandations contenues dans ce rapport visent à remplacer les anciennes tactiques d'appât et de substitution, ainsi qu'à garder un œil sur les conséquences imprévues pour la suite des choses.

De façon plus générale, la frustration des sept dernières années, comme vous l'avez dit, se rapporte à l'ensemble des problèmes liés à l'approvisionnement fédéral. C'est pourquoi l'an dernier, nous avons intitulé notre rapport annuel « Agissons maintenant ». Nous nous voyons comme faisant partie de la solution. C'est la raison pour laquelle nous avons présenté les changements fondamentaux que nous jugeons nécessaires.

J'ai écrit à l'ensemble des parlementaires, je leur ai fourni un exemplaire de notre document sur les changements fondamentaux et j'ai demandé de tenir une réunion pour discuter de leur importance. La prochaine étape, c'est l'organisation de forums sur les solutions. Des entités qui ont réussi à intégrer ce genre de changements fondamentaux à leurs systèmes seront invitées à présenter le processus qu'elles ont suivi, ainsi que les conséquences positives et négatives des changements apportés. Nous espérons que des acteurs fédéraux participeront à ces forums, où ils pourront recueillir des informations sur les expériences vécues ailleurs. Franchement, à de nombreux égards, le système d'approvisionnement fédéral n'est pas un modèle exemplaire. Nous pouvons tirer des leçons de ce qui est mieux fait ailleurs au Canada dans le domaine de l'approvisionnement. Les raisons pour cela sont multiples.

Quand quelqu'un est à la tête du peloton dans une sphère comme la gestion du rendement des fournisseurs... SPAC teste actuellement un processus de gestion du rendement des fournisseurs. Je sais que le ministère s'est fortement inspiré de ce que d'autres ont fait ailleurs. D'après moi, il faut en parler davantage. D'autres secteurs du gouvernement doivent aussi comprendre les véritables avantages d'un cadre pangouvernemental de gestion du rendement des fournisseurs.

Je ne prétends pas que nous avons toutes les réponses, mais je pense qu'il est essentiel que ces cinq changements fondamentaux soient apportés. Comme je l'ai déjà dit, il y a de l'optimisme par rapport à certains secteurs. Dans la sphère de la gestion du rendement des fournisseurs, des mesures positives ont été prises quant à la mise en place d'un ensemble unique de règles universellement applicables pour l'approvisionnement, que ce soit par voie législative ou par voie réglementaire. Le Conseil du Trésor a souligné lui-même que cet enjeu faisait partie de son examen visant à réduire le fardeau administratif.

Encore une fois, effectuer un examen n'est pas synonyme d'apporter un changement, d'où l'importance de la reddition de comptes. C'est dans des endroits comme ici qu'on peut demander des comptes sur ce genre d'idées. Je propose des solutions et j'espère avancer vers leur mise en œuvre. J'espère également que le Comité contribuera à assurer la reddition de comptes à l'égard des changements fondamentaux.

Le président: Merci.

Madame Rochefort, la parole est à vous.

Pauline Rochefort: Merci. Vos réponses sont aussi très instructives.

J'aimerais revenir sur un point qui me met dans l'embarras. Vous avez laissé entendre que SPAC voulait qu'une partie du rapport soit retirée. Ce n'est pas du tout ce que j'avais compris en lisant votre rapport. Ce n'est pas ce qui en ressort. Je suis heureuse que vous ayez souligné qu'une des pratiques exemplaires des audits consiste à demander des commentaires aux participants après coup. Évidemment, c'est ce que vous avez fait. C'est excellent. J'ai lu votre rapport avec beaucoup d'intérêt.

On peut y lire ce qui suit:

[SPAC] est toutefois d'avis que ces paragraphes ne devraient pas être compris dans le rapport qui sera publié, puisque les déclarations faites aux paragraphes 95 à 110 ne sont pas étayées par des données et des renseignements contenus dans les documents examinés par le BOA. Ainsi, SPAC estime que ces paragraphes sont de nature spéculative et n'entrent pas dans le champ d'application de l'examen.

Ce commentaire me semble normal dans le contexte d'un audit. En le lisant, je me suis dit: « D'accord, le ministère a fait ce commentaire. » Puis, j'ai cherché dans votre rapport des preuves qui expliquent pourquoi vous trouviez important d'inclure ces paragraphes. La seule preuve que j'ai trouvée est à la page 31, où l'on dit que les PME « ont exprimé leurs préoccupations ». À mes yeux, c'est plutôt une anecdote qu'un fait. Je trouve le point de vue de SPAC très raisonnable et bien réfléchi.

Comme je vous l'ai déjà dit, c'est un sujet qui m'intéresse, et j'attends avec impatience le programme que SPAC mettra en place au printemps. Je ne cherche aucunement à réduire l'importance pour les petites et moyennes entreprises d'avoir accès aux contrats fédéraux. Je tenais simplement à appuyer l'affirmation de SPAC, à savoir que le rapport ne contient aucune preuve justifiant l'inclusion de ces paragraphes.

J'ai une dernière observation à faire.

Personnellement, je pense que l'inclusion de ces paragraphes a une conséquence imprévue — pour reprendre le terme employé dans votre rapport —, qui rappelle la loi sur les rendements décroissants. J'ai trouvé votre rapport fort pertinent. C'est comme le café: quand on en boit un le matin, on se sent très bien, mais quand on en boit quatre ou cinq, comme je l'ai fait, on devient agité et l'on se sent moins bien. Les informations additionnelles concernant les PME me semblent anecdotiques, et par conséquent, elles nuisent à la qualité du rapport.

C'est mon point de vue. Je tenais à affirmer explicitement qu'à la lumière de tout ce que j'ai lu, j'appuie cet avis.

Je vous remercie encore une fois pour le bon travail que vous faites. Je tenais à dire cela aussi.

• (1220)

Alexander Jeglic: Le rapport comprend une section qui contient une réponse donnée par des PME à une demande de renseignements. Ces entreprises ont exprimé des préoccupations.

Ce que j'ai dit plusieurs fois au Comité, c'est que d'autres petits et moyens fournisseurs nous ont fait part des mêmes préoccupations. Toutefois, ce n'était pas en vue que leurs préoccupations se retrouvent dans un rapport. Par conséquent, il aurait été inconvenant d'inclure ces renseignements dans le rapport puisque nous ne les avons pas recueillis à cette fin. Cela étant dit, nous avons des preuves à l'appui des préoccupations soulevées.

Les informations contenues dans le rapport ne sont pas anecdotiques; elles reposent sur des faits. Nous étions simplement d'avis qu'il ne conviendrait pas de les inclure dans le rapport étant donné la manière dont nous les avons recueillies. Ce n'est pas pour cette raison que ces renseignements nous ont été fournis.

Je tiens à répéter que notre objectif était d'assurer la reddition de comptes et la transparence à l'égard de cet enjeu. Certes, nous aurions pu suivre l'avis de SPAC et retirer cette section du rapport, mais alors, nous ne serions pas en train d'en parler. Voilà pourquoi je trouve tout à fait pertinent que ces paragraphes se trouvent dans le rapport.

Pauline Rochefort: Aucune pression n'a été exercée pour supprimer quoi que ce soit d'un rapport ici. C'était le processus normal. Vous avez reçu et en quelque sorte bien accueilli le commentaire dans le cadre du processus.

Alexander Jeglic: Absolument. Nous vous encourageons presque à discuter activement du rapport. Nous pensons que c'est ce qui lui donne de la valeur. S'il est simplement accepté sans qu'on y accorde une attention particulière, je ne peux pas en déduire qu'il est compris et respecté autant que s'il y a un débat, qui signifie que les gens portent une attention particulière à chaque article. Pour moi, c'est important.

Pauline Rochefort: Je suis certaine que vous seriez déçu d'apprendre au Comité qu'on vous demande de supprimer officiellement une section d'un rapport. Ce n'est pas ce que vous dites, n'est-ce pas?

Alexander Jeglic: C'est exact. Ce qui a été fait était dans le contexte du Règlement concernant l'ombudsman de l'approvisionnement. Le ministère doit avoir l'occasion de donner son point de vue sur les recommandations et leurs justifications.

Pauline Rochefort: Je vous remercie.

Le président: Nous allons passer à M. Gill, puis nous revenons à Mme Sudds.

Harb Gill: En ce qui concerne les politiques et les procédures, les règles sont-elles suffisamment claires pour les gens qui font le travail, ou sont-elles ensevelies sous un jargon juridique qui laisse place à l'interprétation?

Alexander Jeglic: C'est une bonne question.

Je dirais que, même si nous avons établi que les conditions contractuelles existaient, leur présentation dans les documents contractuels rendait l'interprétation un peu difficile. Puisque certaines modalités se trouvaient dans les demandes de soumissions, elles devaient être intégrées au contrat, de sorte qu'il n'était pas aussi transparent qu'on l'aurait espéré. Par conséquent, je pense pouvoir répondre à votre question en disant qu'il incombe fortement à la personne qui gère ou administre le contrat de déterminer tous les droits et toutes les obligations qui en découlent.

Je vais profiter de l'occasion pour dire que nous avons constaté dans notre rapport annuel que le principal problème des acheteurs gouvernementaux était leur manque de formation. C'était la princi-

pale préoccupation. Lorsque vous envisagez votre question à la lumière de cette préoccupation, vous avez absolument raison. Est-ce que les mots donnaient aux employés certains droits à faire respecter en vertu du contrat? Oui. Est-ce que l'employé moyen qui gère ce projet le saurait? Peut-être pas. La question est de savoir pourquoi.

Le fait que la formation soit au premier rang m'indique qu'il est important de comprendre les règles, mais aussi leur complexité, comme je l'ai dit. Les règles ont-elles été rédigées clairement, de sorte qu'on puisse comprendre ce qu'elles signifient à première vue, ou nécessitent-elles une interprétation juridique? Dans ce dernier cas, c'est trop complexe, parce qu'on ne peut pas utiliser une méthode qui nécessite une formation juridique pour comprendre une disposition d'un contrat sur lequel tous les Canadiens devraient pouvoir soumissionner.

● (1225)

Harb Gill: Les employés reçoivent-ils la formation nécessaire pour comprendre ces contrats au langage clair? Comment se déroule cette formation jusqu'à présent?

Alexander Jeglic: Je ne peux certainement pas vous assurer qu'ils reçoivent la formation requise. La réponse qui nous a été fournie indique le contraire. J'ajouterai que notre bureau prend la formation très au sérieux. Nous offrons aux ministères la possibilité d'organiser des réunions ministérielles pour démystifier notre mandat, mais aussi passer en revue ce que nous faisons lors de ces examens, ce que nous recherchons, l'importance de nos recommandations et la liste des 10 principaux enjeux, afin de nous assurer qu'ils ne commettent pas les erreurs qui sont souvent signalées à notre bureau.

Si les gens ne sont pas au courant de ces problèmes, ils ne les rechercheront manifestement pas. Je pense que la beauté de notre travail, c'est que nous soulevons bon nombre d'enjeux communs. Si un problème devient courant et que vous comprenez comment l'aborder et quels sont les résultats positifs, alors votre travail devient soudainement plus facile.

Pour répondre à votre question, je ne peux pas dire si les employés reçoivent la formation, mais il semble que non, d'après ce que nous entendons.

Harb Gill: C'est triste à entendre.

Mon autre question est la suivante: y a-t-il une assistance téléphonique ou un système de signalement pour le personnel des divers domaines d'approvisionnement que vous régissez ou examinez, afin qu'un employé puisse dénoncer quelque chose s'il y a anguille sous roche? Dans l'affirmative, est-ce que quelqu'un écoute vraiment?

Alexander Jeglic: Selon la nature de la préoccupation, il existe un certain nombre de ressources pour les dénonciateurs. Or, si quelqu'un décèle une chose du côté de l'approvisionnement, notre bureau n'est assurément pas une mauvaise idée pour avoir cette conversation préliminaire.

S'il s'avère que c'est un geste illégal, nous transmettrons évidemment le dossier à la GRC. Dès que l'enjeu relève de l'approvisionnement, nous sommes tout à fait ouverts et disponibles, et nous avons une équipe responsable du traitement initial des demandes qui répond aux appels téléphoniques dans les 24 heures.

Harb Gill: Au cours des dernières années, à quelle fréquence des gens vous ont-ils fait part de préoccupations semblables? Avez-vous constaté une hausse des signalements, un nombre égal ou aucun?

Alexander Jeglic: Je voudrais peut-être nuancer la question en ce qui a trait à la dénonciation. Lorsque j'ai souligné dans ma déclaration préliminaire que nous avions reçu 670 cas, dont certains pouvaient identifier des actes répréhensibles potentiels, je dirais qu'il s'agit d'une hausse importante.

Lorsque j'ai commencé en 2018-2019, nous recevions environ 330 ou 350 cas. Nous en sommes maintenant à 670, ce qui représente une augmentation assez considérable du volume. Nous constatons un besoin accru de nos services dans tous les volets de notre mandat. C'est une bonne chose. De plus en plus de gens savent que notre bureau existe. Nous avons 33 employés, mais je dirais que la majeure partie du secteur de l'approvisionnement fédéral sait maintenant que nous existons. Lorsque j'ai commencé, je ne pense pas que c'était vrai.

Harb Gill: À quelle fréquence ou comment...

Le président: J'ai bien peur que notre temps soit écoulé.

Madame Sudds, vous avez la parole.

L'hon. Jenna Sudds: Merci beaucoup, monsieur le président.

Je vous remercie encore une fois d'être ici avec nous. Quelques questions me viennent à l'esprit en ce moment. L'une d'elles fait suite à la discussion sur le Bureau de l'intégrité et de la conformité des fournisseurs, ou BICF. Je crois comprendre qu'il a un rôle de spécialiste de la conformité. Dans ce contexte, de quel pouvoir dispose-t-il par rapport au vôtre pour sévir contre les fournisseurs qui pourraient être préoccupants?

● (1230)

Alexander Jeglic: Je ne veux pas parler de son mandat, mais je peux situer notre rôle à l'égard des activités des fournisseurs. À ce chapitre, nous avons un rôle relativement limité. Nous communiquons avec les fournisseurs si l'un d'entre eux dépose une plainte au sujet d'un contrat donné qui a été attribué. Tout à coup, nous avons une interaction directe et officielle avec ce fournisseur, et il fournit des renseignements sur ce qu'il estime avoir été mal fait par le ministère.

L'autre contexte est dans le cadre d'examen des pratiques d'approvisionnement comme celui-ci, où nous vérifions les pratiques des ministères, et non celles des fournisseurs. C'est ce qui rend les tactiques d'appât et de substitution un peu uniques, puisque c'est une pratique du fournisseur qui est à l'origine du problème. Ce sont donc les actions du fournisseur qui ont entraîné le remplacement inapproprié de la ressource.

Dans le cadre de cet examen, nous avons également cherché à savoir s'il existait des mécanismes permettant aux ministères d'atténuer ce risque. Nous avons constaté que c'est bien le cas. Dans les dispositions contractuelles dont je viens de finir de parler, nous avons constaté qu'il y avait des dispositions, parfois intégrées dans les demandes de soumissions, qui étaient reprises dans le contrat, pour donner aux ressources gouvernementales certains des outils nécessaires pour cerner les problèmes. Autrement, nous n'examinons pas les activités précises des fournisseurs dans nos examens des pratiques d'approvisionnement.

Si vous voulez mieux comprendre le mandat de l'autre bureau, je pense que vous feriez mieux de lui poser la question, car je ne veux pas déformer ses responsabilités.

L'hon. Jenna Sudds: Oui, c'est tout à fait normal. Il est bon d'essayer de comprendre la différence aussi; je vous en suis donc reconnaissante.

Pour revenir en arrière, il y a cinq obstacles fondamentaux dont vous avez parlé dans le cadre de ce travail. Vous avez également admis que SPAC a mis en œuvre le volet de la gestion du rendement des fournisseurs, en commençant par les contrats qu'il administre tout en élaborant une stratégie sur la façon de déployer le système dans d'autres ministères.

Pouvez-vous nous faire part de vos réflexions sur cet effort initial et sur l'incidence que le système peut avoir? Quelle doit être l'orientation de la stratégie afin de le déployer dans d'autres ministères?

Alexander Jeglic: Absolument. Le moment mémorable où je réponds à cette question est vraiment important. C'est maintenant un moment mémorable où l'optimisme est de mise, puisque des progrès ont été réalisés. Le projet pilote est réel. Il a été mis en place et des mesures sont prévues pour passer à l'étape suivante.

À l'heure actuelle, ce n'est toujours pas... pour ce qui est de l'incidence. Les notes totales qui sont attribuées aux fournisseurs n'ont pas d'incidence sur les processus subséquents. Une fois que le système sera pleinement en place et fonctionnel, il aura un effet positif en incitant le bon rendement et en dissuadant le rendement médiocre.

Je dirais que notre bureau suit la situation de près parce que nous nous attendons à être l'organisme de règlement des différends associé au système de gestion du rendement des fournisseurs proposé par le ministère. Cela dit, il s'agit toujours d'un projet pilote au sein d'un seul ministère. Si vous êtes à l'extérieur du ministère et que vous faites des acquisitions pour Parcs Canada, par exemple, en utilisant vos propres pouvoirs, vous ne profiteriez pas des avantages que le système de gestion du rendement des fournisseurs offre au sein de SPAC. Je comprends évidemment qu'il faut commencer quelque part, et SPAC est probablement le meilleur ministère à cette fin.

J'ai commencé par dire, de façon un peu effrontée, que c'est un moment mémorable, parce que nous suivons ce dossier depuis sept ans. Je serai très déçu si, à la fin de mon mandat, nous ne sommes pas arrivés à créer un système pangouvernemental de gestion du rendement des fournisseurs. Je refuse de lever le pied de l'accélérateur et de cesser de le réclamer, parce que nous en sommes encore à l'étape du projet pilote.

Même si je suis optimiste et que nous faisons des progrès, il en a déjà été question dans les lettres de mandat, et la reddition de comptes a parfois fait défaut. Si j'en parle autant, c'est pour favoriser la reddition de comptes.

L'hon. Jenna Sudds: C'est formidable. Je comprends l'importance de la question, et je suis certainement heureuse de voir que le travail est en cours.

Je vous remercie.

● (1235)

Le président: Je vous remercie.

Madame Gaudreau, vous avez la parole.

[Français]

Marie-Hélène Gaudreau: Merci beaucoup, monsieur le président.

C'est vraiment pertinent que vous soyez ici, aujourd'hui, monsieur Jeglic.

On ne veut pas revivre ce qu'on a vécu.

J'ai été élue députée et je suis arrivée à la Chambre en 2019, et c'est en 2020 que ça a commencé. Puisqu'on est entre nous, je peux bien les nommer: ArriveCAN, McKinsey & Company, GCStrategies.

À cause de ces événements, quand je retourne à la maison, les gens me disent, un peu désabusés, que certains cherchent les failles du système et qu'ils réussissent toujours à les trouver. Ça, ça me fâche. J'ai honte, je suis gênée; mais ce que j'entends aujourd'hui me rassure.

Vous êtes l'ombud de l'approvisionnement depuis sept ans, et vous cherchez à avoir un budget plus important depuis quatre ans. Je rectifie l'information donnée plus tôt.

Pendant les campagnes électorales, les gens disent souvent que, de toute façon, rien ne change. Je suis tannée d'entendre ça, et c'est pour ça que je continue et que j'ai brigué un troisième mandat. En même temps, j'aimerais vraiment voir briller une lueur d'espoir.

Je ne sais pas ce qui s'est passé avant 2019, mais je crois qu'il y a des changements potentiels en vue. Du moins, je l'espère, parce que je constate, sur le terrain, que la confiance n'y est plus.

D'autres scandales vont sans doute se produire. Je me demande si on a, en ce moment même, suffisamment de règles à respecter pour éviter un autre scandale. Je parle de maintenant, avant la mise en place de la réforme et de l'Agence de l'investissement pour la défense.

Avons-nous ce qu'il faut?

Alexander Jeglic: Les gens dont vous parlez ont raison. Tous les ans, ils voient les mêmes choses se passer. On ne parle pas d'une seule année. C'est la même chose depuis 10 ans, ou même 20 ans.

Personnellement, je suis un optimiste. C'est pourquoi nous avons préparé une formation sur les changements fondamentaux nécessaires. Cela crée de l'optimisme.

Je pense que nous vivons une époque importante. Si on ne donne pas un coup de barre pour apporter les changements nécessaires, dans cinq ou dix ans, ce sera la même chose.

Je crois vraiment qu'on a la possibilité, en ce moment, d'apporter les changements qui auront un effet positif sur le processus, pas seulement dans la défense, mais aussi dans d'autres mandats. C'est pourquoi je suis optimiste. Je sais que certaines personnes veulent régler les problèmes. Cela dit, on a aussi besoin d'une volonté politique pour mettre ces changements en avant et s'assurer que les ajustements seront bel et bien faits.

Les changements sont nécessaires. Comme je l'ai démontré dans mon rapport, la transparence est de mise. Si les changements apportent des résultats négatifs ou positifs, il faudra recalibrer les choses. Ce ne sera pas toujours positif. Il y aura des résultats négatifs. C'est inévitable. Il faut donc savoir s'ajuster et agir de façon positive.

Marie-Hélène Gaudreau: Merci, monsieur Jeglic. En passant, votre français est excellent.

[Traduction]

Le président: Merci.

Nous allons passer à une très courte série de questions de M. Patzer.

Jeremy Patzer: Merci.

J'aimerais conclure mon dernier tour avec vous, parce que je me demandais s'il y a des échappatoires en soi. Vous avez terminé en disant qu'il n'y a pas qu'un seul entrepreneur qui le fait; il y en a plusieurs, et c'est là où je veux en venir. Ils savent qu'ils peuvent le faire, et ils savent qu'ils peuvent s'en tirer impunément. Même si ce n'est pas au point de commettre une fraude manifeste, ils savent évidemment qu'ils peuvent le faire et s'en tirer impunément. La deuxième recommandation semble être un bon point de départ pour essayer, espérons-le, de mettre fin à cette pratique. Quel recours existe-t-il pour récupérer les coûts? Que fait-on pour pénaliser ces gens afin qu'ils ne récidivent pas?

Alexander Jeglic: Encore une fois, je tiens à préciser une chose. Une fois le changement apporté — le ministère a pris la décision stratégique de mettre à jour les ententes-cadres d'utilisation, ou ECU, pour montrer que nous n'évaluons plus la ressource —, le risque qu'une telle situation se produise à l'avenir n'est plus le même. Par conséquent, les décideurs ont bel et bien écarté le risque.

Avant la modification, c'était un risque. C'est maintenant le deuxième rapport que notre bureau publie soulignant que le problème est très fréquent. Les 41 % des cas que vous invoquez à juste titre ont des conséquences, qu'il s'agisse de l'intégrité du processus d'approvisionnement ou des répercussions financières pour le gouvernement du Canada, qui paie plus cher pour une ressource qui n'a pas les attributs prisés.

Pour ce qui est des recours possibles, si la conclusion est défavorable et qu'il y a des répercussions, il est arrivé qu'on interdise à des fournisseurs de participer aux processus d'approvisionnement fédéraux, et que des procédures judiciaires soient intentées pour essayer de récupérer une partie des fonds. Encore une fois, je ne suis pas le mieux placé pour vous dire où elles en sont, mais je peux certainement affirmer qu'elles ont été rendues publiques. Je pense donc que vous devriez pouvoir obtenir des réponses à ces questions.

● (1240)

Le président: Merci beaucoup, comme toujours. Vous avez montré une fois de plus pourquoi vous êtes un grand ami du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires et du ministère de l'approvisionnement.

Puis-je vous poser quelques brèves questions de suivi?

Vous avez dit qu'il fallait plus de ressources. Pouvez-vous préciser combien d'argent supplémentaire il vous faut? Vous n'avez pas besoin de répondre maintenant, mais vous pourriez peut-être le faire par écrit.

Alexander Jeglic: Bien sûr. Je peux certainement répondre par écrit. Ce serait un honneur.

Le président: Vous avez parlé de travaux en cours que vous ne pouvez pas évaluer par manque de ressources. Pourriez-vous décrire en détail certains des projets que vous examinez?

Alexander Jeglic: Absolument. Voulez-vous que je le fasse maintenant?

Le président: Oh, il serait merveilleux de l'avoir par écrit.

Alexander Jeglic: D'accord, je peux répondre par écrit.

Le président: J'ai une autre question. En ce qui concerne la tactique d'appât et de substitution, elle était principalement employée pour des ressources en TI. Je me demande si elle vise d'autres types d'acquisitions au sein du gouvernement. Je vais poser une question précise sur les grands projets qui sont financés par le gouvernement fédéral et qui sont confiés à un maître d'œuvre. On nous signale que ces gens font maintenant appel à des sous-traitants, qui pourvoient ensuite les postes avec des travailleurs inadéquats, illégaux ou non qualifiés. En avez-vous entendu parler? Est-ce que votre ministère se pencherait sur une situation semblable?

Alexander Jeglic: Malheureusement, les sous-traitants ne relèvent pas de notre mandat, car ils n'ont pas de relation contractuelle directe avec le gouvernement fédéral. Nous sommes donc mandatés pour la relation entre l'entrepreneur principal et le gouvernement fédéral. Le sous-traitant a une relation juridique privée avec l'entrepreneur principal. Par conséquent, nous n'avons pas de renseignements précis sur les enjeux entre le sous-traitant et l'entrepreneur principal.

Le président: Je tiens à vous remercier d'avoir souligné l'excellent travail qu'accomplit Soutien en approvisionnement

Canada — anciennement Achatsetventes.gc.ca. Ces gens font un boulot formidable. S'il y a des petites entreprises à l'écoute en ce moment, je vous recommande fortement de regarder ce qu'ils font; ils arrivent remarquablement bien à faire participer les petites entreprises d'Edmonton, de l'Alberta et du Canada aux marchés publics. J'enverrai une facture pour cet appui. Ils font vraiment un excellent travail, et je vous remercie d'en avoir parlé.

Avant de lever la séance, chers collègues, je tiens à mentionner que Mme Lindsay McGlashan, l'une de nos analystes, a travaillé longtemps au Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires, mais qu'elle est allée au Sénat. Je vous remercie d'être venue remplacer aujourd'hui. Elle est certainement l'une des meilleures analystes que nous ayons eues et elle complète merveilleusement bien M. Leblanc-Laurendeau. Merci beaucoup de vous être jointe à nous.

Merci encore de votre témoignage, madame Kilrea.

Monsieur Jeglic, encore une fois, je vous remercie de tout ce que vous avez fait et de votre témoignage aujourd'hui. Nous vous en sommes très reconnaissants.

Chers collègues, s'il n'y a rien d'autre, la séance est levée. Merci beaucoup à tous.

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>