



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

45^e LÉGISLATURE, 1^{re} SESSION

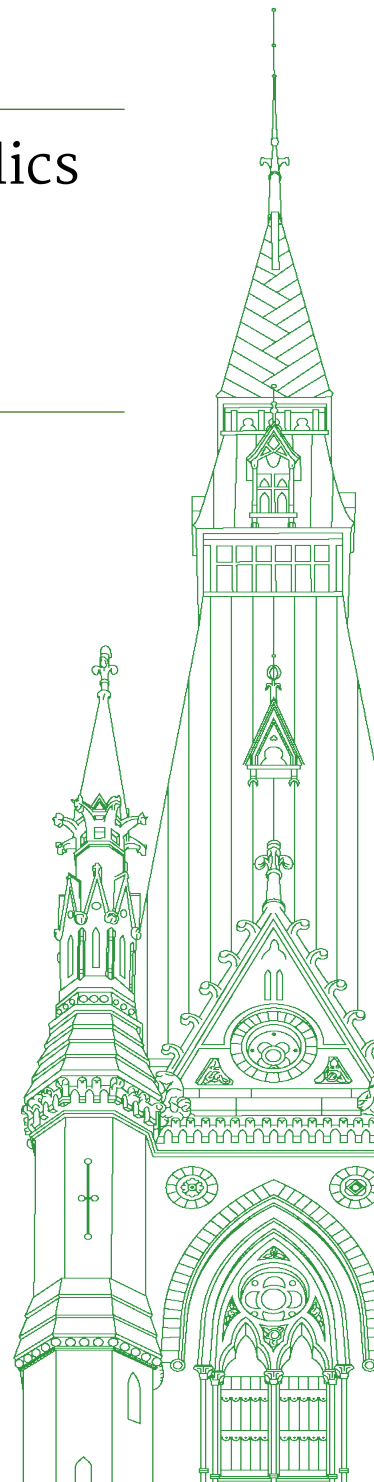
Comité permanent des comptes publics

TÉMOIGNAGES

NUMÉRO 021

Le jeudi 11 décembre 2025

Président : John Williamson



Comité permanent des comptes publics

Le jeudi 11 décembre 2025

• (1100)

[Traduction]

La vice-présidente (Jean Yip (Scarborough—Agincourt, Lib.)): La séance est ouverte.

Bienvenue à la réunion n° 21 du Comité permanent des comptes publics. La réunion d'aujourd'hui se déroule sous forme hybride.

J'aimerais rappeler quelques éléments aux participants.

Veuillez attendre que je vous nomme avant de prendre la parole. Toutes les observations doivent être adressées à la présidence.

Les membres du Comité sont priés de lever la main s'ils souhaitent prendre la parole, que vous participiez en personne ou par vidéoconférence. La greffière et moi ferons de notre mieux pour gérer l'ordre des interventions.

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

Je souhaite la bienvenue à nos nombreux témoins d'aujourd'hui. Nous en avons tellement que, pour la première fois, certains ont dû s'asseoir dans la rangée arrière. J'en profite pour les saluer.

Comme il y a beaucoup de témoins, je ne nommerai que ceux qui feront une déclaration liminaire. Pour tous les autres, si vous prenez la parole, votre nom apparaîtra sur le sous-titrage. Nous n'avons donc oublié personne.

Puis-je demander à Mme Erin O'Gorman, présidente de l'Agence des services frontaliers du Canada, de faire une déclaration liminaire?

Erin O'Gorman (présidente, Agence des services frontaliers du Canada): Merci, madame la présidente.

Comme on l'a déjà annoncé, l'Agence des services frontaliers du Canada a conclu trois contrats avec McKinsey & Company entre 2016 et 2019.

[Français]

Un quatrième contrat a été annulé avant le début des travaux, car il a été établi que ceux-ci pouvaient être réalisés à l'aide des fonctionnaires plutôt que par l'entremise d'un contrat. Aucun fonds n'a été dépensé dans le cadre de ce contrat.

[Traduction]

Le premier contrat de l'Agence des services frontaliers du Canada avec McKinsey a été exécuté entre mai et octobre 2016. Il a été conclu pour examiner et valider les options, les risques et les répercussions associés au projet de la Gestion des cotisations et des

recettes de l'Agence des services frontaliers du Canada, ou GCRA. Le montant total dépensé était de 1,8 million de dollars.

La GCRA a été mise en place pour remplacer les systèmes et les processus de technologie de l'information utilisés pour percevoir environ 40 milliards de dollars en droits et taxes que l'Agence des services frontaliers du Canada perçoit sur les importations commerciales au Canada. Ces travaux devaient faire l'objet d'une évaluation externe pour valider l'approche, les avantages potentiels et la gestion des changements liés à ce nouveau système d'envergure.

Le deuxième contrat de l'Agence des services frontaliers du Canada avec McKinsey a été exécuté d'octobre 2017 à octobre 2018. Des travaux ont été effectués pour comparer les processus liés aux voyageurs d'autres pays et formuler des recommandations sur la façon dont l'Agence des services frontaliers du Canada pourrait utiliser la technologie pour gérer l'augmentation des volumes de voyageurs, de messagerie et de courrier. Le montant total dépensé était de 1,6 million de dollars.

Le troisième contrat a été attribué en vertu de l'autorité contractante de Services publics et Approvisionnement Canada entre octobre 2018 et janvier 2019 pour établir un bureau de gestion de projet et un plan de travail modifié pour le projet de la GCRA. Le montant total dépensé était de 978 000 \$.

• (1105)

[Français]

Le quatrième et dernier contrat, conclu le 21 octobre 2022, portait sur les services d'analyse comparative pour le projet de Gestion des cotisations et des recettes de l'ASFC, ou GCRA. Comme je l'ai dit, il a été résilié avant le début des travaux.

[Traduction]

L'Agence des services frontaliers du Canada a bénéficié de huit audits et examens portant sur les approvisionnements au cours des dernières années. Il s'agit notamment d'examens et d'audits de la vérificatrice générale, de l'ombud de l'approvisionnement et de notre propre équipe d'audit interne. Ces examens et audits ont donné lieu à 25 recommandations, dont deux se rapportent à l'audit du Bureau de la vérificatrice générale sur McKinsey. L'Agence des services frontaliers du Canada les a toutes mises en œuvre.

Parmi les améliorations que nous avons apportées, mentionnons les suivantes: les déclarations de conflit d'intérêts dans tous les dossiers de contrat, l'approvisionnement intégré dans le cadre des processus de planification opérationnelle et de budgétisation et le renforcement de la gouvernance et de la surveillance de l'approbation des contrats, les examens de la conformité pour tous les dossiers de contrat et l'amélioration des outils d'orientation et de la formation obligatoire en matière d'approvisionnement pour tous les gestionnaires de centres de coûts.

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

La vice-présidente (Jean Yip): Merci.

Nous passons maintenant à Paul Thompson, sous-ministre d'Emploi et Développement social Canada.

[Français]

Paul Thompson (sous-ministre, ministère de l'Emploi et du Développement social): Je vous remercie beaucoup, madame la présidente ainsi que mesdames et messieurs les membres du Comité.

[Traduction]

En tant que sous-ministre d'Emploi et Développement social Canada, je suis honoré de discuter du rapport 5 de la vérificatrice générale du Canada au sujet des contrats de services professionnels.

Je tiens à remercier les membres du Comité pour leur examen minutieux de cette question. Je tiens également à remercier le Bureau de la vérificatrice générale pour son rapport. Emploi et Développement social Canada souscrit pleinement à ses recommandations. Nous reconnaissons et appuyons toutes les conclusions du rapport.

[Français]

J'aimerais profiter de l'occasion pour expliquer comment Emploi et Développement social Canada, ou EDSC, utilise les services professionnels, de manière générale, et le rôle important des entreprises privées dans le travail que nous accomplissons pour les Canadiens.

Je voudrais aussi souligner brièvement les leçons apprises et les changements que nous avons mis en œuvre en réponse aux conclusions du rapport.

[Traduction]

À Emploi et Développement social Canada, nous gérons de nombreux programmes et services partout au Canada. Très souvent, les entrepreneurs ont les compétences spécialisées et l'expertise voulue qui contribuent à offrir ces programmes de manière efficace, efficiente et prudente.

La prestation de programmes axée sur le citoyen est au cœur de nos contrats, qui sont tous adaptés à des besoins opérationnels précis. Le Programme de Modernisation du versement des prestations en est un excellent exemple. Il s'agit d'une opération majeure visant à la création d'une nouvelle plateforme pour aider les Canadiens à trouver les programmes de prestations fédérales, à faire une demande et à les gérer.

Il s'agit aussi de l'initiative de transformation des TI la plus importante et la plus ambitieuse jamais entreprise par le gouvernement fédéral. Un projet de cette envergure n'aurait pas été possible sans embaucher des entreprises offrant des services professionnels. Je tiens à souligner que les fonctionnaires travaillent en étroite collaboration avec les experts de ces entreprises pour apprendre d'eux et mettre en place la plateforme, tel que promis.

[Français]

Le programme de la Sécurité de la vieillesse était le premier programme à migrer vers la nouvelle plateforme. En mars 2025, les dossiers de quelque 7,4 millions de clients de la Sécurité de la vieillesse ont été transférés à la nouvelle plateforme.

[Traduction]

L'assurance-emploi constitue la prochaine étape, qui est en cours de réalisation depuis le début de ce mois-ci. Une fois de plus, la migration d'un programme aussi vaste que le régime de l'assurance-emploi au cours des prochaines années ne serait pas possible sans l'embauche d'entreprises privées.

Nous gérons également un large éventail de programmes dans divers secteurs, dont certains se prêtent bien à la prestation par des tiers en ayant recours à des services professionnels. Le Programme canadien de bourses et prêts aux étudiants et la ligne 1-800-O-Canada n'en sont que quelques exemples.

Pour faire suite aux conclusions du rapport 5, nous avons élaboré une réponse et un plan d'action détaillés. Nous avons également mis en œuvre des mesures pour donner suite aux conclusions liées aux audits menés par le Bureau de l'ombud de l'approvisionnement et le Bureau du contrôleur général.

Pour vous donner quelques exemples, nous avons organisé des séances de formation pour tous les hauts fonctionnaires du ministère sur l'utilisation appropriée des services professionnels. Nous avons révisé et publié une feuille de route sur les diverses méthodes d'approvisionnement à l'intention de tout le personnel. Nous avons communiqué les changements apportés à la Directive sur la gestion de l'approvisionnement du Conseil du Trésor du Canada pour veiller à la mise en œuvre de ces nouvelles mesures. Enfin, nous avons communiqué directement avec tous les gestionnaires du ministère qui ont des pouvoirs délégués en vertu de la Loi sur la gestion des finances publiques pour leur rappeler leurs responsabilités en matière d'intendance pour une gestion efficace des ressources.

Tous ces éléments et d'autres mesures découlant des audits ont été achevés à temps.

Les mesures que nous avons prises pour donner suite aux recommandations visaient également à réduire le recours aux services professionnels. Elles appuieront l'engagement pris dans le budget de réduire de 20 % d'ici trois ans les dépenses liées aux services de gestion et aux autres services de consultation.

EDSC demeure pleinement engagé à l'égard de processus d'approvisionnement ouverts, transparents et équitables. Nous continuerons de peaufiner nos processus et d'offrir le meilleur rapport qualité-prix possible aux Canadiens, car ils ne méritent rien de moins.

Je vous remercie de m'avoir accordé de votre temps.

• (1110)

La vice-présidente (Jean Yip): Merci.

Nous passons maintenant à Philip Jennings, sous-ministre d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada.

[Français]

Philip Jennings (sous-ministre, ministère de l'Industrie): Je vous remercie, madame la présidente ainsi que mesdames et messieurs les membres du Comité.

[Traduction]

Je suis heureux de témoigner devant le Comité aujourd'hui.

J'aimerais commencer par souligner le travail important dont s'acquittent la vérificatrice générale et son équipe.

Le rapport sur les services professionnels soulève de graves préoccupations quant à la façon dont des organismes fédéraux, dont Innovation, Sciences et Développement économique Canada, ont géré certains approvisionnements. Ces conclusions ont été reprises dans des études semblables menées par l'ombud de l'approvisionnement et par l'équipe d'audit interne du ministère.

Comme dénominateur commun à ces conclusions, on retrouve la piètre qualité, voire l'absence dans certains cas, de la documentation et des dossiers contractuels. De toute évidence, des dossiers incomplets ne peuvent pas démontrer la pleine conformité aux règles d'approvisionnement, justifier les décisions d'approvisionnement ou confirmer que l'optimisation des ressources et les objectifs d'approvisionnement sont atteints.

[Français]

En 2025, dans le cadre du rapport du Bureau du vérificateur général, la vérificatrice générale soulignait que le gouvernement fédéral n'avait pas besoin de plus de règles d'approvisionnement, mais qu'il devait plutôt faire en sorte que les règles en vigueur soient comprises et suivies.

Le ministère accepte pleinement ces constats. Par conséquent, nous avons pris des mesures correctives rigoureuses afin de combler entièrement ces lacunes.

[Traduction]

À la lumière de ces constatations, le ministère a renforcé ses lignes directrices en matière d'approvisionnement et précisé les procédures pour les agents d'approvisionnement et les programmes afin de favoriser l'uniformité dans l'interprétation et l'application des règles. Le comité d'examen des contrats du ministère a renforcé sa capacité de remise en question au moyen d'une équipe centralisée de passation de marchés récemment mise sur pied et dotée d'un processus indépendant d'assurance de la qualité. Enfin, nous avons un modèle de gouvernance à plusieurs niveaux en fonction de la taille et de la complexité des contrats.

En ce qui concerne notre capacité d'approvisionnement ministérielle, nous avons centralisé l'approvisionnement au sein d'une seule direction afin d'assurer une surveillance et une reddition de comptes cohérentes dans l'ensemble du ministère. Nous avons mis en place un processus centralisé de réception et de triage ainsi qu'un examen d'assurance de la qualité avant l'attribution des contrats pour nous assurer de pouvoir démontrer la conformité à la politique et l'optimisation des ressources pour la totalité des contrats avant leur attribution.

L'examen d'assurance de la qualité comprend une liste de vérification exhaustive pour veiller à ce que tous les dossiers soient complets et accompagnés de la documentation appropriée. Ces changements me donnent confiance dans nos pratiques d'approvisionnement actuelles.

[Français]

Ces travaux sont soutenus par des échanges continus avec la haute gestion, ainsi que par un suivi régulier de la dirigeante principale de la vérification et du comité ministériel de vérification, afin d'assurer la mise en œuvre des plans d'action pertinents.

Nous avons également renforcé nos suivis internes afin de nous assurer que ces mesures fonctionnent comme prévu.

[Traduction]

Ensemble, ces réformes comblent directement les lacunes signalées par la vérificatrice générale et par d'autres organismes de surveillance. Elles permettent également au ministère de détecter plus tôt tout problème potentiel et d'assurer une conformité soutenue.

Je suis déterminé à continuer de veiller à ce que nous ayons des systèmes d'approvisionnement efficaces au ministère. J'ai confiance dans les mesures que nous avons mises en place, et, sous ma direction, mon équipe veillera à ce que les systèmes fonctionnent comme prévu. En fin de compte, l'objectif est de veiller à ce que le processus d'approvisionnement offre un bon rapport qualité-prix aux Canadiens et qu'il soit exercé de manière équitable et transparente.

En terminant, je tiens à assurer au Comité que le ministère prend les conclusions de la vérificatrice générale très au sérieux. Les Canadiens s'attendent à l'équité, à la transparence et à l'optimisation des ressources dans chaque processus d'approvisionnement. Maintenant que les réformes sont en place et que d'autres améliorations sont en cours, je suis convaincu que l'équipe d'approvisionnement du ministère est bien placée pour répondre à ces attentes. Nous demeurons pleinement déterminés à maintenir ces progrès et à veiller à ce que les problèmes relevés ne se reproduisent pas.

Je vous remercie et je serai heureux de répondre à vos questions.

• (1115)

La vice-présidente (Jean Yip): Merci.

Nous accueillons Alexandre Roy, premier vice-président et chef de la gestion des risques à l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public.

Allez-y, s'il vous plaît.

[Français]

Alexandre Roy (premier vice-président et chef de la gestion du risque, Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public): Madame la présidente, mesdames et messieurs, honorables membres du Comité, je vous remercie.

Je m'appelle Alexandre Roy et je suis le premier vice-président et chef de la gestion du risque à l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public, mieux connu sous le nom d'Investissements PSP.

Je suis accompagné aujourd'hui de Yolande James, directrice générale et cheffe des communications stratégiques et des affaires gouvernementales mondiales.

Je vous remercie de nous offrir l'occasion de comparaître devant vous aujourd'hui.

J'aimerais aussi prendre le temps de reconnaître que nous nous trouvons sur les terres ancestrales non cédées de la nation anishinabe algonquine.

Comme vous le savez peut-être, Investissements PSP est l'un des plus importants investisseurs institutionnels au pays. Nous gérons près de 300 milliards de dollars, selon les données en date du 31 mars 2025. Nous gérons un portefeuille mondial diversifié composé d'investissements dans les marchés financiers, le capital-investissement, l'immobilier, l'infrastructure, les ressources naturelles et les crédits.

Créé en 1999, Investissements PSP gère et investit les sommes qui lui sont transférées par le gouvernement du Canada pour les régimes de pension de retraite de la fonction publique fédérale, des Forces armées canadiennes, de la Gendarmerie royale du Canada et, depuis le 1^{er} mars 2007, de la Force de réserve.

À Investissements PSP, nous avons une mission qui dépasse chacun d'entre nous, c'est-à-dire soutenir la retraite des personnes qui protègent et servent le Canada. Cette responsabilité nous oblige à viser l'excellence dans tout ce que nous entreprenons.

Conformément à la Loi sur l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public, notre mandat statutaire consiste à gérer les sommes qui sont transférées dans le plus grand intérêt des cotisants et des bénéficiaires en vertu des lois relatives aux régimes de pensions. Nous avons également la responsabilité d'investir les actifs en vue d'un rendement maximal tout en évitant les risques de pertes indus. Nous tenons aussi compte du financement et des principes et exigences des régimes ainsi que de l'aptitude de ceux-ci à s'acquitter de leurs obligations financières.

[Traduction]

Depuis mon arrivée à Investissements PSP en 2007, il y a maintenant un peu plus de 18 ans, j'ai pu observer l'évolution de notre organisation et son engagement constant à maintenir des normes élevées au service des régimes de pensions du secteur public. Aujourd'hui, dans le cadre de mes fonctions à la tête du processus de gestion des risques de l'organisation, j'adopte une approche intégrée qui couvre l'ensemble des risques, qu'il s'agisse des risques liés aux placements privés et publics, de ceux liés à la liquidité, à l'effet de levier ou encore aux risques d'entreprise. Cette approche reflète notre conviction que la gestion des risques n'est pas une fonction isolée: elle fait partie intégrante de notre culture. Chaque employé joue un rôle actif dans l'identification, la surveillance, l'évaluation et le signalement des risques.

À l'échelle de l'organisation, nous demeurons fermement engagés envers notre mission: générer de la valeur pour les cotisants et les bénéficiaires, tant aujourd'hui que pour les générations à venir. Pour remplir notre mandat conféré par la loi, il ne suffit pas d'obtenir de solides rendements financiers. Nous devons également assurer une gestion rigoureuse des risques, exercer une surveillance attentive et maintenir un engagement profond envers les principes de bonne gouvernance. Cet engagement guide chacune de nos actions. C'est pourquoi nous sommes très reconnaissants de pouvoir témoigner aujourd'hui devant le Comité pour discuter du rapport de 2024 sur les services professionnels du Bureau du vérificateur général du Canada, ainsi que des mesures que nous avons mises en œuvre depuis son dépôt.

Comme nous l'avons indiqué dans notre réponse au Bureau du vérificateur général du Canada, l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public disposait déjà de plusieurs mécanismes pour prévenir, détecter et documenter les conflits d'intérêts. Par exemple, en plus de devoir faire des déclarations de conflits d'intérêts trimestrielles et annuelles, les employés et les consultants sont tenus d'aviser rapidement notre équipe de conformité de tout conflit d'intérêts dès qu'il survient, afin qu'il puisse être traité de manière appropriée.

De plus, depuis le dépôt du rapport, nous avons procédé à un examen des mesures relatives aux conflits d'intérêts dans le cadre de nos processus d'approvisionnement afin de veiller à ce que les conflits potentiels soient traités de manière proactive avant les

achats dans certaines situations. À la suite de cet examen, des améliorations ont été apportées pour garantir une gestion proactive de ces conflits.

À titre d'exemple, en suivant une approche fondée sur les risques, les employés et les consultants doivent désormais déclarer tout conflit d'intérêts dans certaines situations d'approvisionnement. Les fournisseurs doivent eux aussi déclarer tout conflit d'intérêts lorsqu'ils sont intégrés à notre système. Lorsque des conflits potentiels sont relevés, notre équipe de conformité veille à ce que des mesures d'atténuation appropriées soient mises en place. Tous les dossiers sont conservés par l'équipe de conformité.

À Investissements PSP, nous sommes convaincus que la bonne gouvernance renforce nos processus décisionnels et nos mécanismes de contrôle, tout en nous permettant de respecter nos obligations prévues par la loi avec intégrité et transparence. Nos pratiques de bonne gouvernance sont appuyées par notre code de conduite, accessible au public, qui établit clairement les attentes en matière d'éthique, de conformité aux lois, de protection des renseignements confidentiels et de prévention des conflits d'intérêts.

Afin de maintenir ces normes élevées, nous faisons l'objet d'une vérification externe annuelle conformément à la Loi sur la gestion des finances publiques. Le Bureau du vérificateur général du Canada et Deloitte agissent à titre de vérificateurs externes. Un examen spécial est également effectué au moins tous les dix ans, offrant ainsi une assurance supplémentaire quant à la robustesse de nos pratiques et à leur conformité à notre mandat.

• (1120)

Madame la présidente, mesdames et messieurs les membres du Comité, je vous remercie de votre temps et de votre attention. Nous sommes heureux de pouvoir discuter avec vous de l'approche d'Investissements PSP en matière de bonne gouvernance et de gestion efficace des conflits d'intérêts potentiels.

La vice-présidente (Jean Yip): Merci.

Nous accueillons également M. Andrew Hayes, sous-vérificateur général du Bureau du vérificateur général.

Andrew Hayes (sous-vérificateur général, Bureau du vérificateur général): Merci, madame la présidente.

Je n'ai pas de déclaration liminaire à ajouter à celles déjà présentées au Comité, alors nous serons heureux de répondre à vos questions.

La vice-présidente (Jean Yip): Merci.

Nous allons commencer par une première série de questions de six minutes.

Madame Kusie, vous disposez de six minutes.

Stephanie Kusie (Calgary Midnapore, PCC): Merci, madame la présidente.

Cette étude revêt une grande importance et a été amorcée lors de la précédente législature, au cours de laquelle plusieurs comités se sont penchés sur McKinsey et sur les enjeux liés à cette firme. M. Dominic Barton y a joué un rôle clé. Il avait d'ailleurs comparu devant le comité des opérations gouvernementales à l'époque, puisqu'il occupait alors le poste de directeur général mondial de McKinsey et était responsable de l'ensemble de l'organisation.

Lorsque nous l'avons interrogé, nous avons constaté qu'il entretenait de nombreuses relations au sein du gouvernement, notamment avec Chrystia Freeland, qui a depuis occupé plusieurs autres fonctions. L'ancien premier ministre avait d'ailleurs sollicité ses conseils en matière économique, et le premier ministre actuel a également fait appel à lui à titre de conseiller économique.

Pas plus tard que cette semaine, Kirsten Hillman a été relevée de ses fonctions d'ambassadrice du Canada aux États-Unis. Qui va lui succéder? Nous savons tous que ce sera Mark Wiseman. Rappelons que Mark Wiseman a cofondé, avec Dominic Barton, le groupe de pression l'Initiative du Siècle. Voilà donc un autre lien avec McKinsey.

De nombreux proches de l'ancien premier ministre et de l'actuel premier ministre sont impliqués dans l'attribution des contrats et entretiennent des liens avec McKinsey, et on le constate encore une fois ici avec le nouvel ambassadeur du Canada aux États-Unis. Bien qu'il s'agisse d'une rumeur, celle-ci sera sûrement confirmée bientôt. C'est un poste très important en ce moment, d'autant plus que le premier ministre n'a pas réussi à obtenir un contrat avec notre...

Kristina Tesser Derksen (Milton-Est—Halton Hills-Sud, Lib.): J'invoque le Règlement.

Je suis désolée, mais j'ai du mal à voir la pertinence des commentaires de Mme Kusie par rapport au sujet dont nous discutons aujourd'hui.

Stephanie Kusie: Oui, merci.

Je sais que la députée est nouvelle. Elle n'était pas ici lors de la dernière législature, alors elle n'est peut-être pas au fait de tous les éléments, mais sachez que les liens entre Mark Wiseman et Dominic Barton et leur travail sont tout à fait pertinents.

Ma question au vérificateur général est la suivante: le nom de Mark Wiseman apparaissait-il dans l'un des documents que votre bureau a examinés dans le cadre de la présente étude ou de celle portant sur ArriveCAN?

Andrew Hayes: Non, à ma connaissance, ce nom n'apparaissait pas dans les dossiers que nous avons examinés.

• (1125)

Stephanie Kusie: À votre connaissance, M. Wiseman a-t-il un lien avec McKinsey?

Andrew Hayes: Pas à ma connaissance. M. Wiseman serait probablement le mieux placé pour répondre à cette question.

Stephanie Kusie: Merci.

Monsieur Jennings, j'aimerais attirer votre attention sur un article publié hier par Blacklock's, intitulé « Deputy Admits Lying to MPs », dans lequel on apprend que le sous-ministre reconnaît avoir menti aux députés. Or, il se trouve que ce sous-ministre, c'est vous, et que vous êtes de nouveau devant un comité parlementaire aujourd'hui pour répondre à nos questions.

Je vous donne donc l'occasion d'expliquer aux Canadiens ce que ce journaliste voulait dire lorsqu'il a affirmé que vous aviez menti au comité. Pourriez-vous nous préciser ce qui s'est passé, selon vous, et présenter votre version des faits aux Canadiens?

Philip Jennings: Je vous remercie de votre question. Je me ferai un plaisir d'y répondre.

Lors de mon premier témoignage devant le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires, j'ai déclaré que des passages d'un document demandé par le comité avaient été caviarés. Je n'avais pas compris que les caviardages avaient été faits par l'entreprise. J'ai rectifié le tir lors de mon second témoignage, en précisant clairement que le ministère avait re-commandé ces caviardages en raison de notre relation de longue date avec cette entreprise, et que celle-ci avait confirmé qu'ils devaient être maintenus.

Stephanie Kusie: Très bien. Donc, vous ne considérez pas cela comme une contre-vérité, mais plutôt comme un malentendu.

Philip Jennings: C'est ce que je viens de dire, oui.

Stephanie Kusie: D'accord. Merci.

Vous savez que votre ministère a attribué à Stellantis et à Algoma Steel des contrats représentant plusieurs milliards de dollars, sans y intégrer de garanties d'emploi. Le rapport de la vérificatrice générale révèle que votre ministère a accordé près de 4 millions de dollars en contrats à McKinsey, le groupe dont il est question aujourd'hui.

Le travail de McKinsey consistait-il à conseiller le ministère de l'Industrie au sujet de contrats comme ceux que je viens de mentionner?

Philip Jennings: Pour être certain de bien saisir votre question, voulez-vous savoir si les contrats accordés à McKinsey avaient un lien avec ceux attribués à Stellantis?

Stephanie Kusie: Oui, et à Algoma.

Philip Jennings: Pas à ma connaissance.

Stephanie Kusie: D'accord. Merci.

Ma question s'adresse au vérificateur général. Comme vous le savez sans doute, au cours de la 44^e législature, l'Agence des services frontaliers du Canada a fait l'objet de nombreuses études relativement à l'application ArriveCAN, GC Strategies et la passation de marchés en général. Dans votre rapport de 2024 sur ArriveCAN, on peut lire que « l'Agence des services frontaliers du Canada avait eu largement recours à des ressources externes, ce qui avait fait augmenter les coûts liés à ArriveCAN ». Votre rapport sur GC Strategies publié en juin de cette année a révélé que l'ASFC a attribué plus de 50 % de la valeur totale des contrats à cette firme au cours de la période examinée.

Cela nous mène naturellement au rapport que nous examinons aujourd'hui, qui souligne que, dans certains cas, l'ASFC donnait l'impression que les contrats découlaient d'un processus concurrentiel. Cependant, « la stratégie d'approvisionnement avait été structurée de manière à simplifier l'attribution du contrat à McKinsey & Company. »

Pouvez-vous nous en dire plus à ce sujet, s'il vous plaît?

La vice-présidente (Jean Yip): Veuillez répondre brièvement.

Andrew Hayes: Dans l'un des cas que nous avons examinés, nous avons constaté que McKinsey ne figurait pas sur la liste des fournisseurs correspondant aux besoins de l'autorité contractante. La stratégie d'approvisionnement a donc été modifiée: on est passé d'un arrangement centré sur les tâches à un arrangement centré sur les solutions, pour lequel McKinsey était déjà qualifiée et pouvait ainsi soumissionner. À notre avis, cette démarche soulevait des préoccupations, puisqu'on semble avoir adapté le processus pour favoriser McKinsey.

Cela dit, je précise qu'il s'agit d'une perception. C'est là que la documentation devient importante.

Stephanie Kusie: Merci, madame la présidente.

La vice-présidente (Jean Yip): Merci.

Monsieur Osborne, vous disposez de six minutes.

Tom Osborne (Cape Spear, Lib.): Merci, madame la présidente.

Je vous remercie pour votre déclaration liminaire ainsi que pour les efforts déployés afin de mettre en œuvre les recommandations de la vérificatrice générale.

J'aimerais poser une question à chacun des représentants des quatre organisations présentes aujourd'hui. Les sociétés d'État ne sont pas assujetties aux politiques d'approvisionnement et d'audit interne du Conseil du Trésor. Toutefois, la présidente du Conseil du Trésor a demandé aux ministres de communiquer avec chaque société d'État pour qu'elles entreprennent un examen de ces contrats. À ce jour, cinq des dix sociétés d'État l'ont fait.

Je vais commencer par M. Roy, puis je passerai à Mme O'Gorman, à M. Thompson et à M. Jennings. Vos organisations ont-elles entrepris l'examen demandé par le ministre?

• (1130)

Alexandre Roy: Il faut comprendre qu'Investissements PSP est une société d'État, mais une société d'État non mandataire. Nous ne sommes donc pas assujettis à la réglementation que vous venez de décrire. Nous exerçons nos fonctions sans lien de dépendance. C'est très important.

Cela dit, la vérificatrice générale nous a fourni d'excellentes recommandations pour améliorer notre méthodologie d'approvisionnement, et nous les avons mises en œuvre. Par exemple, nous avons instauré des déclarations de conflits d'intérêts trimestrielles et annuelles. De plus, tout conflit potentiel est désormais signalé rapidement au service de la conformité, tant pour les employés que pour les consultants.

Erin O'Gorman: L'Agence des services frontaliers du Canada a le statut d'agence, mais nous sommes soumis à toutes les politiques du Conseil du Trésor.

Dans la mesure où ces audits ont permis de relever les cas où nous ne respectons pas les politiques, nous avons corrigé la situation et nous avons renforcé notre surveillance. Nous avons toujours été soumis à ces politiques.

Paul Thompson: En ce qui concerne Emploi et Développement social Canada, nous n'avons pas de sociétés d'État qui auraient été visées par cette directive.

Philip Jennings: Ma réponse est la même. Le ministère de l'Industrie ne compte aucune société d'État qui y aurait été soumise.

Tom Osborne: De façon semblable, le Bureau de l'ombud de l'approvisionnement n'a pas le pouvoir d'examiner les pratiques d'approvisionnement des sociétés d'État. C'est en partie ce qui a conduit la vérificatrice générale à encourager les sociétés d'État à examiner les recommandations des différents rapports — un certain nombre de rapports ont été rédigés avant l'examen de la vérificatrice — afin de renforcer leurs politiques et leurs procédures d'attribution et de gestion des contrats de services professionnels.

Monsieur Roy, avez-vous examiné les recommandations des différents rapports qui ont précédé celui de la vérificatrice générale et les avez-vous mises en œuvre?

Alexandre Roy: Encore une fois, nous ne sommes pas soumis à cette directive parce que nous sommes une société d'État non mandataire. Cela dit, nous avons examiné la recommandation de la vérificatrice générale. Nous avons amélioré notre méthodologie et nos processus d'approvisionnement. Nous nous efforçons toujours de respecter les normes les plus élevées dans nos activités.

Tom Osborne: Pour être clair, monsieur Roy, vous avez examiné les recommandations. Je crois que la recommandation de la vérificatrice générale était que votre organisation examine les recommandations des rapports et examens précédents. Les avez-vous examinées en vue de mettre en place des recommandations similaires dans votre organisation?

Yolande James (directrice générale et cheffe, Communications stratégiques et affaires gouvernementales mondiales, Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public): Je peux peut-être intervenir ici. D'après ce que nous comprenons, avant le rapport de la vérificatrice générale, nous avions déjà mis en place des normes pour garantir le processus d'examen. Une fois les recommandations formulées, nous avons immédiatement procédé, au sein de l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public, à l'examen du processus d'approvisionnement, comme indiqué dans le rapport, même si, en tant que société d'État non mandataire, comme l'a mentionné mon collègue, nous ne sommes pas soumis à cette disposition.

Tom Osborne: Je tiens à être clair: vous avez examiné les recommandations des rapports précédents en vue de les mettre en œuvre.

Yolande James: Si je comprends bien votre question, oui, nous l'avons fait.

Tom Osborne: D'accord.

Je me tourne vers Mme O'Gorman.

Erin O'Gorman: En tant qu'organisation, nous avons examiné toutes les recommandations, y compris celles de l'ombud de l'approvisionnement, et nous les avons mises en œuvre.

Tom Osborne: Monsieur Thompson, quelle est votre réponse?

Paul Thompson: Comme je l'ai mentionné dans mes remarques, nous avons examiné et mis en œuvre les recommandations découlant des travaux de la vérificatrice générale et celles de l'ombud de l'approvisionnement.

Tom Osborne: J'invite M. Jennings à répondre.

Philip Jennings: Ma réponse est la même. Nous avons mis en œuvre toutes ces recommandations.

Je voudrais souligner trois mesures importantes que nous avons prises. D'abord, comme je l'ai mentionné dans ma déclaration liminaire, nous avons mis en place un processus d'assurance de la qualité pour tous nos contrats, de sorte que, au bout du compte, toutes les politiques, toutes les orientations et tous les engagements pris par le ministère lors d'un audit précédent sont automatiquement vérifiés. Ensuite, nous disposons désormais d'un bureau centralisé indépendant qui, en fin de compte, est distinct des personnes qui demandent les contrats. Enfin, nous avons mis en place un système de gouvernance à plusieurs niveaux en fonction de la taille et de la complexité des contrats. Ainsi, les responsables ont une vue d'ensemble des contrats et peuvent jouer un rôle de remise en question.

• (1135)

La vice-présidente (Jean Yip): Merci.

[Français]

Monsieur Lemire, vous avez la parole pour six minutes.

Sébastien Lemire (Abitibi—Témiscamingue, BQ): Merci, madame la présidente.

Comme c'est notre dernière rencontre avant les Fêtes, d'entrée de jeu, j'aimerais prendre le temps de remercier encore une fois l'équipe technique et les interprètes de nous assister dans notre travail. Plus tôt, nous avons vu brièvement à quel point le sentiment de panique peut être vécu par d'autres et à quel point leur travail est important.

Monsieur Thompson, j'aimerais vous parler du programme de Modernisation du versement des prestations, ou MVP.

La firme McKinsey a offert des services d'analyse comparative pour soutenir la transformation du ministère grâce à une analyse comparative de l'expérience client et à l'établissement, de la conception à l'essai, de la structure d'un parcours lié à l'expérience des citoyens afin d'améliorer l'expérience des clients et des utilisateurs ainsi que la prestation de services.

Vous avez obtenu ce document. Pouvez-vous nous en fournir une copie certifiée?

Paul Thompson: Il y avait quatre contrats liés au travail de la firme McKinsey. Les quatre contrats ne concernaient pas le programme de MVP. C'était une autre piste de travail qui concernait la transformation de la livraison des services et qui n'était pas liée à la transformation du système propre au projet de MVP.

Sébastien Lemire: Dans notre rapport sur la MVP, il apparaît qu'au début du projet, les services de professionnels étaient évalués à 700 millions de dollars sur un projet de 2,2 milliards de dollars. Le 13 mars 2025, un article de Radio-Canada faisait état des coûts de 4,4 milliards de dollars, soit le double de l'estimation initiale du projet.

Comment expliquez-vous l'augmentation des coûts et le fait qu'elle est aussi importante? Qu'avez-vous changé dans la technologie de base pour doubler le nombre de milliards de dollars nécessaires?

Paul Thompson: C'est vrai qu'il y a eu une augmentation des coûts, ce qui est fréquent dans les grands projets de technologie.

Nous avons découvert plus de choses après avoir commencé le travail. Le processus de prise de décision a nécessité une estimation des coûts au début, mais ce n'était pas une estimation précise. Il était évident que la complexité du vieux système était beaucoup plus élevée que prévu. Au fur et à mesure de la progression, les estimations sont devenues plus précises. Maintenant, l'estimation se situe entre 4 milliards et 5 milliards de dollars pour les trois programmes, à savoir le programme de prestations de l'assurance-emploi, la programme de pension de la Sécurité de la vieillesse et le programme de pension de retraite du Régime de pensions du Canada, ainsi que pour les centres de contact.

Quatre domaines de travail font partie du programme global.

Sébastien Lemire: C'est un peu la réponse qui était donnée dans un reportage de Radio-Canada. La sous-ministre adjointe Susan Ingram soulignait que la hausse des coûts avait lieu notamment en raison de « la complexité du démantèlement de vieux systèmes in-

formatiques [et de] la complexité associée à la migration de millions de fichiers ».

Comment, en 2025, pouvez-vous croire que changer un vieux système n'est pas complexe? Où est votre expertise interne?

Paul Thompson: Comme je l'ai indiqué dans ma présentation, nous avons un mélange d'expertise du ministère et de conseils d'experts qui ont mené ce genre de projet partout au monde. Nous profitons donc de leur grande expertise pour augmenter la capacité. Maintenant, la moitié de l'expertise provient de l'interne et l'autre moitié des experts-conseils qui travaillent à ce projet.

Nous mettons aussi l'accent sur l'importance du transfert des connaissances des experts-conseils à notre équipe pour continuer à profiter du projet après son achèvement par les experts-conseils.

Sébastien Lemire: Présentement, à combien évaluez-vous le coût du projet?

Paul Thompson: Les estimations sont beaucoup plus fiables. Comme je l'ai dit, l'expérience nous permet plus de précision.

Nous avons une très bonne estimation des coûts associés aux prestations d'assurance-emploi. Ce projet est déjà commencé. La première tranche de prestations a été versée il y a un mois. Nous avons donc beaucoup de certitude quant aux prestations de cette tranche.

Il y a encore un peu d'incertitude quant au Régime de pensions du Canada parce que le plan de mise en œuvre du projet n'est pas encore précisé. Le travail continue donc pour ce qui est de cette tranche.

Nous faisons grandement confiance aux estimations de la pension de la Sécurité de la vieillesse et des prestations de l'assurance-emploi.

• (1140)

Sébastien Lemire: Dans une note préparée pour la période de questions de la ministre Patty Hajdu, il était question de 6,6 milliards de dollars à l'époque. Nous en arrivons donc au triple des estimations.

Tantôt, en réponse à ma question, vous avez dit que le coût se situait davantage autour de 4,5 milliards de dollars. La note dit:

Le budget de 2024 propose de fournir un total de 2,9 milliards de dollars sur cinq ans, à compter de 2024-2025, selon la méthode de la comptabilité de caisse, à Emploi et Développement social Canada pour la migration des systèmes de la SV et de l'assurance-emploi sur une plateforme sécuritaire et conviviale.

Le coût est estimé à 6,6 milliards de dollars pour les 10 ans du programme de MVP. Alors, où en sommes-nous? Si nous étions aux *Mordus de politique*, on dirait que c'est six fois le montant investi dans SAAQclic et ce serait un immense scandale, au Québec. Nous lancerions probablement une commission d'enquête. On dirait qu'à Ottawa, ça passe inaperçu aujourd'hui.

C'est quand même choquant, car c'est énormément d'argent.

Paul Thompson: Oui.

[Traduction]

La vice-présidente (Jean Yip): Veuillez répondre brièvement.

Paul Thompson: C'est un projet très complexe qui permettra le versement de prestations dépassant 1,5 billion de dollars au cours des 10 prochaines années. C'est le plus grand projet informatique entrepris par le gouvernement.

Je note que le programme de la Sécurité de la vieillesse, qui est déjà sur la plateforme, a fait plus de 60 millions de versements aux Canadiens, d'une valeur de plus de 50 milliards de dollars. Le système permet déjà de mettre en œuvre des programmes à grande échelle, et nous sommes convaincus qu'il en fera de même pour l'assurance-emploi, le Régime de pensions du Canada et le soutien à nos centres de contact.

[Français]

Sébastien Lemire: Merci.

[Traduction]

La vice-présidente (Jean Yip): Merci.

[Français]

Nous commençons le deuxième tour de parole.

Monsieur Deltell, vous disposez de cinq minutes.

Gérard Deltell (Louis-Saint-Laurent—Akiawenhrahk, PCC): Merci beaucoup, madame la présidente.

Bonjour, chers collègues.

Mesdames et messieurs, soyez les bienvenus à votre Parlement du Canada.

Je salue particulièrement Mme Yolande James, qui a été, en d'autres temps, députée et ministre du gouvernement du Québec à l'époque où j'ai siégé et où j'étais journaliste. Ça me rappelle de bons souvenirs. Tout à l'heure, M. Lemire parlait des *Mordus de politique*. Mme James a fait partie de l'émission, qui, à l'époque, s'appelait *Le club des ex*. Je la remercie de rendre maintenant des services à l'État canadien.

Je vais tout de suite aborder une question. J'en ai plusieurs. Ma première s'adresse aux représentants de l'Agence des services frontaliers du Canada, ou ASFC, c'est-à-dire vous, madame O'Gorman.

Le rapport de la vérificatrice générale mentionne que l'ASFC avait des documents d'évaluation incomplets ou absents des dossiers. Tout à l'heure, dans votre témoignage, vous avez dit que vous aviez justement annulé une demande quant à un contrat qui avait été donné.

Est-ce le cas ou manquait-il des documents d'évaluation pour un autre contrat?

Erin O'Gorman: Nous avons quatre contrats avec McKinsey.

Avant le début du travail, et avant de dépenser des fonds, nous avons annulé le quatrième contrat. Nous avons décidé de fournir le service grâce aux fonctionnaires de l'ASFC.

Gérard Deltell: Le quatrième contrat est donc celui que le rapport mentionne.

Est-ce exact?

Erin O'Gorman: Je pense que le rapport fait référence à plusieurs contrats.

Gérard Deltell: L'article 5.34 indique bien que l'ASFC avait des documents d'évaluation incomplets. Vous avez dit qu'un des quatre contrats n'avait pas été donné.

Est-ce ce contrat ou en est-ce un autre?

Je vous pose la question, parce que si ce n'est pas le cas, comment se fait-il que...

Erin O'Gorman: Ce n'est pas le même contrat.

Le rapport fait référence à notre deuxième contrat, pour lequel les documents n'étaient pas complets.

Gérard Deltell: Comment avez-vous pu octroyer un contrat alors qu'il manquait des documents?

Erin O'Gorman: Il y avait un problème de documentation liée à l'approvisionnement. Nous avons travaillé avec Services publics et Approvisionnement Canada sur ce contrat, et nous avons reçu des soumissions. Cependant, quand la vérificatrice générale a étudié tous nos documents, les dossiers n'étaient pas complets.

• (1145)

Gérard Deltell: Je vous remercie, madame O'Gorman, et je vous remercie beaucoup de la qualité de votre français, dont nous vous sommes grandement reconnaissants.

Je vais maintenant m'adresser à vous, monsieur Thompson. Bonjour.

Je vais parler de l'article 5.45 du rapport de la vérificatrice générale concernant les contrats qui n'étaient pas concurrentiels. Les contrats d'Emploi et Développement social Canada n'avaient pas été soumis à un processus concurrentiel, mais le ministère ne les avait finalement pas faits. Un peu plus loin, il est mentionné qu'Emploi et Développement social Canada a attribué un contrat non concurrentiel, ce qui a entraîné l'invocation d'une autre exception pour les contrats subséquents d'une valeur considérablement plus élevée.

De quel contrat est-il question ici?

Paul Thompson: Je vous remercie de votre question.

Comme je l'ai mentionné, il y avait quatre contrats avec McKinsey. Le premier était non concurrentiel et impliquait un montant de 40 000 \$ pour des services consultatifs afin d'établir une stratégie lors de fin de la pandémie et au début de certains projets de transformation. C'était le premier contrat non concurrentiel.

Les trois autres contrats ont été octroyés en utilisant l'offre à commande principale et nationale de Services publics et Approvisionnement Canada.

Gérard Deltell: Merci, monsieur le sous-ministre.

Je vais prendre les derniers instants qu'il me reste pour revenir sur les propos tenus par ma collègue Mme Kusie concernant la nomination potentielle de M. Mark Wiseman.

Je tiens d'abord à préciser que Mme Kusie est une diplomate de carrière, et ce dont il est question dans le cas de M. Wiseman est d'une nomination au poste le plus prestigieux de la fonction publique, à savoir ambassadeur du Canada à Washington. Malheureusement, M. Wiseman s'est distingué dernièrement. Bien qu'il soit un homme d'affaires de renommée mondiale, ce n'est peut-être pas exactement le champion de la diplomatie qu'il nous faut. Il s'est exprimé au sujet de l'Initiative du Siècle, et a dit:

[Traduction]

« [...] même si cela fait hurler le Québec. »

[Français]

C'est insultant pour les Québécois. Il est un farouche adversaire de la gestion de l'offre, qui est un élément capital dans les discussions avec les États-Unis.

Ce n'est donc pas un bon choix.

[Traduction]

La vice-présidente (Jean Yip): Merci.

Madame Tesser Derksen, vous avez cinq minutes.

Kristina Tesser Derksen: Merci, madame la présidente.

Avant de commencer, je souligne que c'est notre dernière réunion avant les Fêtes. Je tiens à remercier tous mes collègues du Comité de m'avoir si bien accueillie et de m'avoir aidée à mieux comprendre le fonctionnement du Comité.

Je remercie tous les témoins qui sont ici aujourd'hui.

Je souhaite à tous un joyeux Noël et de joyeuses Fêtes.

Je me tourne d'abord vers vous, monsieur Thompson.

Dans votre déclaration liminaire, vous avez mentionné que votre ministère est appelé à réduire les dépenses de 20 % au cours des trois prochaines années, si je ne m'abuse. Je pense que vous faites référence à l'examen exhaustif des dépenses publiques du gouvernement, qui a été inclus dans le budget de 2025. Il vise à améliorer la santé financière du pays et l'optimisation des ressources pour les Canadiens.

Pourriez-vous nous parler un peu de la manière dont la tâche qui vous attend va affecter le ministère et de la façon dont vous comptez vous y prendre pour réussir?

Paul Thompson: J'ai indiqué que nous prévoyons effectivement atteindre la cible de réduction de 20 % sur une période de trois ans. Les recommandations que nous avons reçues de la vérificatrice générale et de l'ombud de l'approvisionnement visant à renforcer la rigueur dans les processus de passation de contrats feront partie de cette démarche.

Au vu de notre trajectoire récente, je suis convaincu que nous atteindrons l'objectif fixé en matière de services-conseils en gestion. Je tiens à souligner qu'il ne s'agit pas d'une portion très importante de nos contrats. Environ 3 % de nos contrats de services professionnels relèvent actuellement du domaine des services-conseils en gestion, soit environ 0,5 % de notre budget de fonctionnement global. Cependant, nous y voyons une occasion et nous sommes en bonne voie pour réduire encore ce pourcentage grâce à un examen plus rigoureux des propositions d'approvisionnement dans ces secteurs.

C'est ma réponse à votre question.

Kristina Tesser Derksen: C'est une bonne nouvelle. Merci.

Je pourrais poser la même question à chacun d'entre vous, mais je vais vous épargner. Je vais m'en tenir à M. Thompson pour l'instant.

Vous avez mentionné les offres à commandes principales et nationales dans votre réponse à une question posée par mon collègue. Je souligne que, d'après le rapport de la vérificatrice générale — je me réfère aux paragraphes 5.31 et 5.32 —, il semble que les contrats aient été attribués dans le cadre de processus concurrentiels qui ont apparemment facilité l'attribution des contrats à McKinsey & Company. De plus, la vérificatrice générale a constaté que, dans un cas, votre ministère a attendu, je crois, plus d'un an pour qu'une offre à commandes principale et nationale non concurrentielle soit créée avec McKinsey, même si vous recherchiez des services d'analyse comparative qui auraient pu être disponibles dans le cadre d'autres offres à commandes principales et nationales. La vérifica-

trice générale a également noté qu'il est difficile de savoir pourquoi l'organisation a choisi d'attendre plutôt que de recourir à une autre solution d'approvisionnement.

Cette situation relève en partie de la tenue de dossiers, mais j'aimerais vous donner l'occasion d'expliquer ce processus et de préciser les raisons pour lesquelles votre ministère a choisi de procéder ainsi.

• (1150)

Paul Thompson: Le travail réalisé dans le cadre de ce contrat s'est avéré très utile pour nous. Il a été fait dans les délais requis par le ministère pour faire avancer son programme, afin qu'il n'y ait aucune répercussion induite sur les services offerts aux Canadiens et ainsi de suite selon le calendrier révisé du projet. Je crois que cinq entreprises avaient des offres à commandes principales et nationales pour des services d'analyse comparative, chacune d'entre elles étant spécialisée dans un domaine différent.

Le travail que nous avons réalisé avec McKinsey était très pertinent parce que cette société dispose d'un ensemble de données exclusif qui comprend des indicateurs de prestation de services à l'échelle mondiale. En effet, le travail d'analyse comparative que nous avons effectué a permis de comparer Service Canada à des indicateurs existants pour d'autres entités des secteurs public et privé, ce qui nous a finalement fourni une feuille de route pour améliorer nos services dans plusieurs domaines.

Kristina Tesser Derksen: J'en viens à ma prochaine question sur les chaînes de contrats. J'en ai parlé à d'autres organisations qui ont témoigné devant le Comité récemment.

La vérificatrice générale a constaté que le recours à une stratégie non concurrentielle pour les contrats subséquents d'une chaîne avait été mal justifié dans plusieurs cas. À ce que je comprends, votre ministère avait indiqué « qu'à partir d'un certain point les contrats subséquents de la chaîne seraient soumis à un processus concurrentiel, mais il ne l'avait finalement pas fait ». Pouvez-vous nous en dire un peu plus sur ce processus décisionnel?

Paul Thompson: Je souscris aux recommandations, et mes collègues, je pense, l'ont également dit: nos systèmes d'approvisionnement nécessitent une bien meilleure documentation. Nous nous sommes engagés à améliorer la documentation afin d'étayer la justification de notre façon de travailler.

Je tiens à souligner que les quatre contrats conclus avec McKinsey portaient tous sur des tâches distinctes les uns des autres. Comme je l'ai mentionné, les premiers services consultatifs visaient à nous aider à sortir de la pandémie et à transformer nos activités. La deuxième partie consistait à évaluer l'état de préparation de Service Canada dans sept domaines très précis liés à la prestation des services. Il s'agissait là aussi d'un projet distinct. Le troisième projet consistait à élaborer un plan de transformation pour le ministère, avec un échéancier de trois ans. Le quatrième projet, le plus important, était beaucoup plus approfondi: il s'agissait d'un diagnostic complet des capacités de prestation de services, s'appuyant sur des données comparatives d'autres administrations. Ces projets étaient considérés comme distincts.

La vice-présidente (Jean Yip): Merci.

Kristina Tesser Derksen: Merci.

[Français]

La vice-présidente (Jean Yip): Monsieur Lemire, vous avez la parole pour deux minutes et demie.

Sébastien Lemire: Merci, madame la présidente.

Monsieur Thompson, dans le cadre de cette étude, nous avons reçu des représentants de Travaux publics et Services gouvernementaux, ou SPAC, le 9 octobre dernier. Je leur ai posé une question pour obtenir une réponse écrite, que nous avons reçue le 30 octobre.

Dans leur réponse, ils ont souligné que Watson Health avait quitté IBM pour devenir Merative.

SPAC soutient que IBM est toujours le maître d'œuvre des projets de modernisation, alors qu'IBM a été vendu.

Comment se fait-il donc qu'on traite ce contrat avec une autre entreprise? Qu'arrive-t-il si un problème survient? Qui est le responsable? Est-ce Merative ou IBM?

Paul Thompson: Merci.

Une réponse à cette question vous parviendra par écrit, mais la réponse est que les gens d'IBM sont encore responsables du contrat. Notre relation contractuelle est avec IBM, et nous travaillons avec ses partenaires pour la mise en œuvre du programme, y compris Merative, soit la firme qui détient la technologie spécialisée pour la plateforme.

• (1155)

Sébastien Lemire: Le programme de Modernisation du versement des prestations a été lancé en 2017, et le gouvernement de l'Ontario a utilisé cette même plateforme, en 2009, pour son logiciel appelé le Système automatisé de gestion de l'aide sociale. Ce programme a fait l'objet d'un audit de la vérificatrice générale de l'Ontario en 2015. On peut y lire qu'IBM n'a pas respecté les échéanciers pour convertir les données — c'est sans parler des erreurs qui sont survenues —, et qu'il n'a pas fourni une expertise adéquate. Le ministère a dit qu'il s'appuyait sur le directeur de projet d'IBM pour mesurer l'efficacité et l'efficacité du travail des consultants de Cûram. Or ces derniers étaient supervisés par un consultant d'IBM et n'ont pas travaillé efficacement avant le lancement.

Pourquoi avez-vous choisi le programme d'une entreprise responsable de l'échec du lancement de Phénix, mais aussi d'autres programmes ayant fait l'objet de plusieurs rapports d'audit accablants? Pourquoi continue-t-on dans cette voie?

Paul Thompson: Je vous remercie de votre question.

[Traduction]

Ce n'est pas notre expérience du programme. C'est plutôt le contraire.

Comme je l'ai mentionné, nous avons réussi à transférer 7,4 millions de personnes vers une nouvelle plateforme de prestation de programmes. Les paiements sont effectués avec précision et dans les délais. Nous avons versé plus de 53 milliards de dollars en 60 millions de paiements. La plateforme fonctionne comme prévu. Je tiens également à souligner que l'entreprise a grandement contribué au respect des normes d'accessibilité, qui sont, selon moi, parmi les plus élevées qu'elle a atteintes dans le cadre de ses déploiements partout dans le monde.

[Français]

Sébastien Lemire: Merci.

[Traduction]

La vice-présidente (Jean Yip): Merci.

Monsieur Kuruc, vous avez cinq minutes. La parole est à vous.

Ned Kuruc (Hamilton-Est—Stoney Creek, PCC): Merci, madame la présidente.

Je remercie tous les témoins d'être ici aujourd'hui.

Ma première question pourrait sembler redondante. Je pense que la plupart d'entre vous y ont déjà répondu dans leur déclaration liminaire, mais assurons-nous que l'information figure dans le compte rendu.

Madame O'Gorman, je pense que vous avez déjà répondu à cette question, mais acceptez-vous et approuvez-vous les conclusions du rapport de la vérificatrice générale?

Erin O'Gorman: Oui.

Ned Kuruc : Monsieur Thompson, la question est la même. Acceptez-vous et approuvez-vous, monsieur, les conclusions du rapport de la vérificatrice générale?

Paul Thompson : Oui, monsieur. Nous les acceptons et nous les approuvons.

Ned Kuruc : Monsieur Jennings, acceptez-vous et approuvez-vous vous aussi les conclusions du rapport?

Philip Jennings : Tout à fait.

Ned Kuruc: Monsieur Roy, je vous pose la même question. Acceptez-vous et approuvez-vous, monsieur, les conclusions du rapport?

Alexandre Roy : Oui, nous les acceptons et nous les approuvons.

Ned Kuruc : Comme je l'ai dit, je crois que vous l'aviez tous indiqué dans vos déclarations préliminaires. Je tiens à vous féliciter et à vous remercier pour votre transparence et votre volonté d'aller de l'avant et de corriger les problèmes soulevés dans les rapports de la vérificatrice générale.

Ma question s'adresse à M. Hayes.

Ce n'est pas le cas aujourd'hui, mais nous avons déjà vu des témoins, par le passé, débattre de façon constructive, je dirais, de quelques éléments exposés dans certains rapports. Je n'y vois pas vraiment d'inconvénient. Par contre, ce qui me dérange, c'est lorsque des députés, qui sont responsables de certains ministères — ministres ou secrétaires, peu importe comment vous les appelez — refusent d'accepter vos rapports ou d'y souscrire. Je ne donnerai pas de noms.

Comme je ne siège ici que depuis peu, j'ai quelques questions à ce sujet.

Est-ce normal? Si un secrétaire d'État, un ministre ou un sous-ministre n'accepte pas votre rapport, quelle est la suite des choses?

Andrew Hayes : Tout d'abord, je tiens à dire que tous nos audits se fondent sur des données probantes. Nous suivons un processus très rigoureux afin de nous assurer de disposer des renseignements nécessaires pour dégager des conclusions de nos audits. Tous les sous-ministres et tous les dirigeants des sociétés d'État que nous auditons nous confirment, au cours du processus, qu'ils nous ont fourni toutes les informations utiles à nos audits.

Lorsque nous remettons notre rapport à l'organisation visée, les sous-ministres et les dirigeants des sociétés d'État attestent la véracité des faits. De tels contrôles et mesures de sauvegarde renforcent la crédibilité du rapport, qui repose déjà sur des données probantes. L'organisation audité confirme ainsi qu'elle accepte le rapport. C'est essentiel pour respecter les normes d'audit que nous devons appliquer.

Ned Kuruc : Très bien. Merci pour votre réponse.

Je tiens à remercier la vérificatrice générale et tout le personnel du Bureau pour leur excellent travail.

Est-il déjà arrivé que quelqu'un n'accepte pas vos conclusions, n'en tienne pas compte ou n'y donne pas suite?

Andrew Hayes : Oui, il y a déjà eu des désaccords. J'ai en tête un rapport antérieur. Dans ce rapport, nous avons recommandé à l'Agence du revenu du Canada de récupérer toutes les sommes versées à des personnes inadmissibles. Cela dit, notre objectif est de collaborer avec les ministères pour proposer des recommandations qui leur seront utiles et qui amélioreront les résultats pour les Canadiens.

Lorsqu'il y a un désaccord, nous n'hésitons pas à l'indiquer dans notre rapport. Bien franchement, il est important que les parlementaires débattent des désaccords. C'est ainsi que nous pouvons entamer un dialogue au sujet d'un élément très important entre nos conclusions et l'approche stratégique du gouvernement.

• (1200)

Ned Kuruc : Trouvez-vous particulièrement préoccupant que, la semaine dernière, un secrétaire d'État ait déclaré ouvertement qu'il n'acceptait pas les conclusions et n'adhérait qu'à la moitié d'entre elles?

Andrew Hayes : Tout ce que je peux dire, c'est que j'en ai profité, lors d'une audience antérieure, pour exposer clairement ma position, au nom du Bureau du vérificateur général, au sujet du rapport que nous avons présenté au Parlement sur les centres de contact de l'Agence du revenu du Canada. Nous maintenons sans réserve les conclusions du rapport, dont le ministère a d'ailleurs confirmé la pertinence.

Ned Kuruc : Merci beaucoup.

Jean Yip : Merci.

Bienvenue, monsieur Rana. La parole est à vous pour cinq minutes.

Aslam Rana (Hamilton-Centre, Lib.) : Merci, madame la présidente.

Merci à tous les témoins de nous accorder leur temps précieux.

Un gros merci à Mme O'Gorman, de l'Agence des services frontaliers du Canada.

Je suis le député de la circonscription d'Hamilton-Centre. Vous savez tous qu'il y a un grand port à Hamilton. Une demande a été faite pour établir un poste permanent de l'Agence des services frontaliers du Canada là-bas. Chaque année, des milliers de conteneurs transitent par ce port. C'est aussi à partir de ce port que 95 % des céréales sont expédiées aux quatre coins du pays et ailleurs dans le monde. Malgré tout, aucun poste n'a été établi, même si nous en avons fait la demande. J'ai vu l'état de la demande. L'examen est terminé. Je suis vraiment heureux qu'un député de l'opposition, M. Kuruc, vienne lui aussi d'Hamilton. Je suis à peu près certain qu'il s'agit d'un enjeu régional.

Pouvez-vous s'il vous plaît m'expliquer pourquoi? Y a-t-il quoi que ce soit qui empêche l'établissement d'un poste permanent de l'Agence des services frontaliers là-bas?

Erin O'Gorman : Nous travaillons en très étroite collaboration avec de nombreux ports, dont le Port d'Hamilton. Il y a une équipe de l'Agence des services frontaliers du Canada à Hamilton. Nous communiquons régulièrement avec elle.

Je mentionnerais le budget de 2025, qui aborde le développement de la chaîne d'approvisionnement, l'importance de l'infrastructure portuaire et les choix à faire pour le Canada, en tenant compte de l'Agence des services frontaliers du Canada ainsi que des exigences en matière de commerce et de transport.

Absolument, il y a un processus à suivre pour prendre de telles décisions. L'Agence a un important mot à dire, mais la décision ne lui revient pas entièrement. Je dirai que nous communiquons régulièrement avec le Port d'Hamilton et que nos échanges sont très positifs.

Aslam Rana : Pensez-vous qu'il y ait quelque chose que M. Kuruc et moi-même puissions faire pour vous aider à accélérer le processus?

Erin O'Gorman : Il n'y a pas d'obstacles particuliers. Nous avons l'information que les dirigeants du Port nous ont transmise. Comme je l'ai dit, nous sommes en contact constant avec eux, tout comme avec nos collègues de Transports Canada et du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, pour veiller à ce que les décisions soient prises de façon globale.

Je ne crois pas qu'il y ait de nombreux problèmes à régler avec le Port d'Hamilton.

Aslam Rana : Merci.

Monsieur Jennings, en tant que député, je tiens à m'assurer que les contrats octroyés par les ministères, les sociétés d'État et les organismes gouvernementaux sont transparents et qu'ils garantissent une utilisation judicieuse de l'argent bien gagné des Canadiens.

Dans votre déclaration préliminaire, vous avez évoqué les mesures prises par Innovation, Sciences et Développement économique Canada pour accroître la transparence dans l'attribution des contrats. Même si l'audit a été effectué avant votre arrivée au poste de sous-ministre, pourriez-vous nous donner plus de détails sur les démarches entreprises et sur les améliorations qu'il reste à apporter?

Philip Jennings : Permettez-moi de replacer tout cela dans un cadre plus général. Il est possible que je répète en partie ce qu'a dit M. Hayes.

Au bout du compte, en tant que dirigeant de l'organisation, mon objectif est de veiller à ce que les marchés publics soient avantageux pour les Canadiens, à ce qu'ils soient transparents et justes. Les avis externes et les recommandations objectives nous aident à améliorer sans cesse nos pratiques et nous permettent de maintenir des processus d'approvisionnement robustes et à la fine pointe.

Ce que je peux confirmer, comme je l'ai déjà mentionné dans mon témoignage, c'est que, depuis cette époque, nous avons pris diverses mesures très importantes qui nous placent aujourd'hui dans une position beaucoup plus solide. L'une de ces mesures concerne la documentation, un enjeu relevé non seulement dans ce rapport, mais également dans d'autres. Nous avons corrigé la situation : aucun contrat ne peut désormais être attribué dans mon ministère sans que la documentation exigée ait été vérifiée. C'est toute une amélioration.

Vous avez aussi demandé s'il y avait d'autres améliorations à apporter. En ce qui concerne les systèmes utilisés, je suis plus que convaincu qu'ils donneront les résultats escomptés, mais il faudra attendre le suivi de la situation pour le confirmer.

Au bout du compte, ce que je m'efforce de faire, c'est maintenir un système de surveillance efficace qui permette d'échantillonner un certain nombre de contrats après leur attribution, pour m'assurer que le processus a bien fonctionné. Si ce n'est pas le cas, nous pouvons apporter les correctifs nécessaires.

• (1205)

Aslam Rana : À la lumière des rapports de la vérificatrice générale, pensez-vous que le personnel de votre ministère a besoin de formation supplémentaire?

La vice-présidente (Jean Yip) : Veuillez répondre rapidement, s'il vous plaît.

Philip Jennings : Il y avait déjà beaucoup de formations à suivre, mais depuis, nous en avons ajouté d'autres pour le personnel du ministère.

Aslam Rana : Merci, madame la présidente.

La vice-présidente (Jean Yip) : Merci.

Pour le troisième tour, nous passerons à M. Stevenson pour cinq minutes.

William Stevenson (Yellowhead, PCC) : Merci.

Je rappelle qu'il s'agit de notre dernière réunion avant Noël. Je souhaite donc à tous et à toutes un joyeux Noël.

Je tiens également à remercier les témoins pour leur présence. Cela fait du bien de tous les entendre dire qu'ils acceptent les conclusions et les recommandations du rapport de la vérificatrice générale. Avant eux, de nombreux témoins ont refusé les deux.

Je m'adresserai d'abord à Mme O'Gorman de l'Agence des services frontaliers du Canada.

C'est en partie une question d'échéancier. Vous avez parlé d'un contrat qui a été annulé. Je ne sais pas trop à quel moment c'est arrivé. Je crois que c'était avant que la vérificatrice générale audite les contrats et qu'elle formule des recommandations. Est-ce exact?

Erin O'Gorman : Ce contrat devait s'échelonner d'octobre 2022 à mars 2023. Il a été annulé en décembre 2022. Deux mois avaient passé, mais aucun argent n'avait été dépensé.

William Stevenson : C'était bien avant que la vérificatrice générale ne se penche sur le processus.

Erin O'Gorman : Oui.

William Stevenson : Vous avez également dit que vous aviez mis en œuvre toutes les recommandations. C'est encore une question d'échéancier. Le contrat a-t-il été annulé après l'attribution de tous les contrats? Les recommandations que vous avez mises en œuvre, était-ce au cours de la dernière année?

Erin O'Gorman : Je dirais au cours des deux dernières années.

William Stevenson : Si c'est le cas, pouvez-vous me dire pourquoi le processus...? Si l'on ne sait pas trop ce qu'il en est, je pense que c'est en partie à cause de la documentation. J'ignore si vous pouvez me dire pourquoi le contrat a été annulé. Pourquoi commencer le contrat si vous croyiez disposer des capacités internes pour faire le travail?

Erin O'Gorman : L'annulation est survenue alors que nous examinons de plus près la gestion des contrats à l'agence. Il ne s'agissait pas de... C'était une analyse comparative. Nous voulions évaluer le projet de la GCRA et la manière dont nous allions le gérer à l'avenir. Nous avons décidé de suspendre temporairement tous les contrats pour évaluer notre capacité interne, ce qui n'était pas la pratique auparavant.

Une expertise aurait pu être sollicitée, mais en analysant la composition de notre équipe de gestion de projet et l'expérience qu'elle avait accumulée, la haute direction a décidé que ce contrat n'était pas indispensable. La réflexion préalable à la signature des contrats n'avait pas été menée de façon aussi systématique avant l'automne 2022.

• (1210)

William Stevenson : J'ai une dernière question; elle n'a peut-être rien à voir avec le rapport de la vérificatrice générale là-dessus.

Le gouvernement a dit qu'il allait ajouter des agents de l'Agence des services frontaliers du Canada. Pouvez-vous préciser si cela a quelque chose à voir avec la gestion de l'un de ces programmes, s'il sera question d'effectifs à la frontière plutôt que ce qui aurait pu faire l'objet de ces contrats ou qui aurait été traité à part auparavant?

Erin O'Gorman : Ils ne participeraient pas à...

William Stevenson : Est-ce qu'il y a le moindre lien?

Erin O'Gorman : Je tiens simplement à préciser qu'ils ne se trouveront pas forcément à la frontière. Ils pourraient se trouver ailleurs au pays. Ils pourraient se consacrer à la législation douanière. Ils ne sont pas liés au contenu de ces contrats.

William Stevenson : D'accord. Merci.

Combien de temps me reste-t-il, madame la présidente?

La vice-présidente (Jean Yip) : Il vous reste 43 secondes.

William Stevenson : Oh, ce n'est pas assez.

Je suppose que je vais passer à vous, monsieur Jennings. Encore une fois, ma question porte sur le moment choisi.

Je vous remercie d'avoir reconnu les problèmes et d'y avoir donné suite. Pouvez-vous me parler du moment choisi pour mettre en œuvre les mesures en réponse aux recommandations?

Philip Jennings : Avec plaisir. J'ai parlé d'un processus indépendant d'assurance de la qualité, un processus indépendant des équipes responsables de l'approvisionnement, ce qui a été mis en place en 2024. La même année, toujours en réponse à cet audit, une assurance de la qualité à 100 % a été mise en place. Tout dépend du type d'approvisionnement. Un certain nombre de questions sont posées, et des documents doivent être soumis.

William Stevenson : Merci.

En tant que comptable professionnel agréé, j'ai appris il y a longtemps que si les documents ne sont pas là, surtout avec l'Agence du revenu du Canada, vous êtes coupable jusqu'à ce que vous puissiez prouver le contraire. Vous devez vous assurer d'avoir tous les documents en main. D'où tous les audits, qui visent à nous en assurer.

Je pense que mon temps est écoulé. Merci.

La vice-présidente (Jean Yip): Merci.

Je vais emprunter une partie du temps de M. Osborne pour poser une question.

Monsieur Jennings, comment la Banque de développement du Canada assure-t-elle l'impartialité dans la sélection des fournisseurs et dans le libellé des contrats?

Philip Jennings: Idéalement, cette question devrait être posée à la Banque de développement du Canada. Ce que je sais, c'est qu'en fin de compte, elle mène ses processus de manière équitable et transparente en veillant, quand elle cherche à obtenir les services d'entreprises, à mener des concours et à sélectionner celles qui ont le plus de mérite.

Honnêtement, je pense qu'il vaudrait mieux poser cette question à la Banque de développement du Canada.

La vice-présidente (Jean Yip): D'accord.

Allez-y, monsieur Osborne.

Tom Osborne: Merci, madame la présidente.

Je vais revenir à certaines questions que j'ai posées plus tôt. Je cite la section 5.8 du rapport de la vérificatrice générale:

Des examens internes au sein des sociétés d'État. Les sociétés d'État ne sont pas assujetties aux politiques d'approvisionnement et d'audit interne du Conseil du Trésor. Elles étaient donc exclues de l'examen du Bureau du contrôleur général. Pour pallier cette situation, la présidente du Conseil du Trésor a, en février 2023, demandé aux ministres responsables des sociétés d'État de transmettre de l'information aux chefs de ces sociétés afin de les encourager à effectuer, dans le même esprit, [cet] examen [...]

Je cite maintenant la section 5.13 du rapport de la vérificatrice générale:

Nous encourageons les sociétés d'État qui n'ont pas mené d'audit ou d'examen interne et qui n'étaient pas visées par l'examen de l'ombud de l'approvisionnement à examiner les recommandations formulées dans ces rapports ainsi que les constatations du présent rapport afin de renforcer leurs politiques et leurs procédures [...]

Dans le cas de trois des organisations, je suis assez satisfait de voir qu'elles cherchent à mettre en place des recommandations semblables à celles que le Conseil du Trésor avait mises en place.

Je dirai, monsieur Roy, avant de poser ma question, que je pense que les Canadiens qui regardent cette séance devraient savoir que votre organisation fait un travail remarquable en ce qui concerne le rendement du capital investi. Je crois que c'est plus de 8 %. Vous faites un fabuleux travail d'investissement au nom des retraités et des fonctionnaires fédéraux, mais j'ai trouvé votre réponse un peu méprisante. La présidente du Conseil du Trésor vous a invité, dans le même esprit, à examiner les recommandations des examens précédents. Vous avez répondu que, puisque vous n'êtes pas assujetti aux politiques du Conseil du Trésor, vous n'avez pas pris la peine de le faire.

La vérificatrice générale a formulé la même invitation. Cinq des dix organisations ont effectué l'examen — la vôtre ne l'a pas fait — à l'invitation de la présidente du Conseil du Trésor. Quand cette in-

invitation est venue de la vérificatrice générale, vous avez agi. Quelle est la différence entre les deux invitations?

● (1215)

Alexandre Roy: Je corrige ce que j'ai dit tout à l'heure.

[Français]

À titre de société d'État non mandataire, PSP n'est pas nécessairement sujette aux recommandations. Par contre, étant donné que nous voulons appliquer les normes les plus élevées, nous nous sommes inspirés des recommandations de la vérificatrice générale pour augmenter notre capacité à remplir notre mandat. Notre processus d'approvisionnement, qui était déjà extrêmement robuste, a DONC été grandement amélioré par les recommandations de la vérificatrice générale du Canada.

[Traduction]

Andrew Hayes: Si vous me permettez d'ajouter quelque chose, j'aimerais souligner qu'Investissements PSP a effectué une vérification interne, ce qui, je crois, était conforme à la demande de la présidente du Conseil du Trésor. Nous avons recommandé — et vous avez mentionné le paragraphe exact de notre rapport — qu'il y ait des occasions d'apprendre de ce rapport et d'autres rapports, et nous invitons toutes les organisations à tirer parti de ces occasions.

La vice-présidente (Jean Yip): Il vous reste 16 secondes.

Tom Osborne: Vous pouvez passer à la personne suivante.

La vice-présidente (Jean Yip): D'accord.

Monsieur Lemire, vous avez la parole pour deux minutes et demie.

[Français]

Sébastien Lemire: Merci, madame la présidente.

Monsieur Hayes, depuis plusieurs années, le Bureau de la vérificatrice générale a réalisé plusieurs audits de performance dans de nombreux domaines, mais j'ai l'impression que les contrats informatiques sont un sujet récurrent. Chaque fois, on voit une augmentation très importante des coûts par rapport à l'estimation initiale. Qu'il s'agisse du système de Gestion des cotisations et des recettes de l'ASFC, soit l'Agence des services frontaliers, du programme de Modernisation du versement des prestations, d'ArriveCAN ou de McKinsey, on retrouve la même tendance.

J'ai vraiment l'impression que l'informatique est comme un buffet. En fin de compte, c'est le citoyen qui en paie le prix et qui en ressort largement perdant. Les Expos sont partis pour beaucoup moins d'argent que tout ce qu'on investit dans le système informatique.

Comment pouvons-nous aborder cela, comme législateurs? Y a-t-il des choses que nous pouvons faire?

Andrew Hayes: Merci.

Le point que le sous-ministre a soulevé au sujet de la précision des estimations est très important. Évidemment, quand les projets commencent, on n'a pas d'aussi bonnes informations pour estimer leur coût total. Cependant, le gouvernement essaie maintenant d'améliorer l'estimation des coûts, et je pense que c'est le Conseil du Trésor qui travaille à ce projet. Dans le cadre de nos vérifications et des rapports que nous avons soumis au Parlement, nous avons beaucoup parlé de l'importance de regarder les coûts. Ici, dans ce rapport, nous parlons de l'importance de regarder les coûts avant d'octroyer un contrat.

Le message important, c'est que les coûts sont importants pour les Canadiens. Il faut regarder toutes les informations disponibles, quand on commence un projet, pour en estimer le coût le plus précisément possible.

Sébastien Lemire: Il y a quand même des éléments choquants. GC Strategies avait seulement deux employés, et un des contrats les plus importants, d'une valeur de 400 millions de dollars, a été octroyé par SPAC à Adirondack Information Management, une entreprise de quatre personnes qui se disait autochtone.

Comment peut-on s'assurer qu'on ne donne pas de grands mandats à des firmes qui sont évidemment incapables de les remplir et qui ont recours à des sous-traitants qu'on ne peut pas contrôler?

• (1220)

[Traduction]

La vice-présidente (Jean Yip): Soyez bref, s'il vous plaît.

[Français]

Andrew Hayes: Nous avons fait d'importantes recommandations dans d'autres rapports au sujet des contrôles en place pour les politiques d'approvisionnement. Ils existent, mais les fonctionnaires devraient suivre ces politiques.

Sébastien Lemire: Merci.

[Traduction]

La vice-présidente (Jean Yip): Merci.

Nous passons maintenant à Mme Kusie, pour cinq minutes.

Stephanie Kusie: Merci, madame la présidente.

Monsieur Roy, je suis frappée par le nombre effarant de contrats non concurrentiels que votre organisation a conclus avec McKinsey. Il y en a eu 18 au total, pour une valeur combinée de près de 15 millions de dollars.

Je reconnais que pour 11 de ces contrats, la vérificatrice générale a constaté qu'un processus concurrentiel n'était pas requis en vertu de vos politiques. Pouvez-vous expliquer pourquoi vos politiques ont permis cela?

Alexandre Roy: Par nature, Investissements PSP est un investisseur averti et subtil qui remplit son mandat, soit offrir un bon rendement sans risque indu de perte. Nous devons faire preuve de beaucoup de doigté dans nos investissements. Les contrats dont vous parlez, qui n'étaient pas assujettis à la politique d'approvisionnement d'Investissements PSP, étaient liés à l'investissement. Par exemple, dans le cas d'une entreprise privée d'ailleurs, nous devons faire preuve d'un grand doigté et d'une grande rapidité dans la mise en œuvre et l'investissement. C'est pourquoi cela ne fait pas partie de notre processus d'approvisionnement.

Stephanie Kusie: Monsieur Hayes, à votre avis, est-il courant que les ministères n'accordent que des contrats non concurrentiels d'une valeur élevée à un seul fournisseur?

Andrew Hayes: Il y a plusieurs façons de conclure des contrats non concurrentiels, mais je ne sais pas si je peux dire de manière générale que c'est courant. Ce qui est important, c'est qu'il y ait des documents qui justifient l'attribution de ces contrats. C'est ce que nous recherchions dans cet audit.

Stephanie Kusie: Monsieur Hayes, dans votre témoignage de la semaine dernière dans le cadre de cette étude, vous avez dit que, dans certains cas, on a besoin de contrats de services professionnels. Cependant, ce qui est important, c'est de documenter les rai-

sons du recours à un contrat. « Il faut une vision claire des coûts », et le ministère ou l'organisation doit s'assurer « [d'obtenir] réellement les services pour lesquels [il] contracte ».

Pouvez-vous nous en dire plus là-dessus, s'il vous plaît?

Andrew Hayes: Je suis heureux de constater que je suis cohérent.

Dans cet audit, nous avons parlé de ces éléments comme étant des éléments fondamentaux pour garantir qu'on en a pour son argent. Si une organisation examine ses motifs pour passer des contrats et qu'elle a une bonne raison de passer ces contrats — je fais la distinction ici avec le recours aux fonctionnaires pour faire le travail —, c'est la première étape. Comprendre quels seront les coûts du contrat est la deuxième étape, afin d'avoir un portrait global et de ne pas trop dépenser quand ce n'est pas nécessaire. Troisièmement, il faut s'assurer d'offrir la possibilité au plus grand nombre possible de fournisseurs potentiels de se manifester. C'est ainsi que la concurrence peut aider à réduire les coûts.

Une fois que vous avez un contrat, assurez-vous d'en surveiller l'exécution et d'obtenir les services ou les biens attendus au prix convenu. C'est fondamental. En effet, la loi exige que les fonctionnaires certifient que les biens et services ont été reçus conformément au contrat.

Ce sont tous des éléments essentiels pour que les contribuables en aient pour leur argent.

Stephanie Kusie: Madame O'Gorman, dans le scandale d'ArriveCAN, nous avons vu des sous-traitants être embauchés sans vérification adéquate. Dans l'audit de McKinsey, nous avons vu que la structure des approvisionnements de l'Agence des services frontaliers du Canada excluait effectivement d'autres soumissionnaires. Il s'agit de projets différents, mais l'histoire est la même: le gouvernement libéral n'a pas appliqué les contrôles les plus élémentaires aux contrats fédéraux.

Comment l'Agence a-t-elle permis que cette tendance se répète?

Erin O'Gorman: Les contrats de McKinsey étaient concurrentiels ou découlaient d'une offre à commandes de Services publics et Approvisionnement Canada. Dans certains cas, nous avons reçu plusieurs soumissions, alors je ferais une distinction avec les processus ici. La vérificatrice générale a constaté l'absence de documents, comme on l'a dit plus tôt. Une absence de documents, c'est une présomption de culpabilité. Il est difficile de ne pas être d'accord.

Dans le cas des processus utilisés pour conclure des contrats avec McKinsey, ils étaient différents de ceux auxquels vous faites référence relativement aux entrepreneurs en TI.

• (1225)

Stephanie Kusie: Où se trouve Cameron MacDonald aujourd'hui?

Erin O'Gorman: Je ne sais pas.

Stephanie Kusie: Où se trouve Minh Doan aujourd'hui?

Erin O'Gorman: Je ne sais pas.

Stephanie Kusie: Qui a choisi GCStrategies?

Erin O'Gorman: Pouvez-vous préciser?

Stephanie Kusie: J'aimerais que vous nous en disiez plus, s'il vous plaît. Votre organisation ne nous a pas clairement dit qui avait choisi GCStrategies.

Qui a choisi GCStrategies, madame O'Gorman?

Erin O'Gorman: L'Agence des services frontaliers du Canada a demandé à Services publics et Approvisionnement Canada d'établir un contrat avec GCStrategies. Pour ce qui est de l'analyse de rentabilité, il y a des documents à l'appui. Je n'ai pas de document disant « Nous voulons GCStrategies », mais il y avait une justification du recours à un fournisseur unique.

Stephanie Kusie: Merci.

La vice-présidente (Jean Yip): Merci.

Nous passons maintenant à Mme Tesser Derksen, pour cinq minutes.

Kristina Tesser Derksen: Merci, madame la présidente.

Je profite de l'occasion pour remercier le Comité.

Je crois que nous arrivons à la dernière heure consacrée à ce rapport de la vérificatrice générale. Je sais que certains de mes collègues autour de cette table ont passé de nombreuses heures à interroger les témoins et à aller au fond des recommandations de la vérificatrice générale. Je vous remercie du travail préliminaire que vous avez fait à cet égard. J'apprécie également toutes les réponses approfondies que nous obtenons de nos témoins aujourd'hui.

J'aimerais poursuivre avec Mme O'Gorman et l'Agence des services frontaliers du Canada.

La semaine dernière, nous avons reçu M. Settano, de la Banque de développement du Canada. Je lui ai fait remarquer que la vérificatrice générale avait formulé quelques critiques à propos de la mauvaise tenue de dossiers de son ministère. J'ai déjà mentionné que c'est un thème récurrent dans le rapport de la vérificatrice générale.

J'aimerais revenir sur quelque chose que j'ai mentionné à la dernière réunion, à savoir que le rôle de la vérificatrice générale n'est pas forcément de se prononcer sur les choix des ministères ou sur leur pouvoir discrétionnaire dans le choix des fournisseurs, mais plutôt de critiquer toute tenue de dossiers qui ne permet pas d'établir facilement si les décisions étaient appropriées ou non dans les circonstances.

J'aimerais vous poser une question sur le processus de sélection à l'Agence des services frontaliers du Canada, madame O'Gorman. Y a-t-il un comité de sélection qui examine les soumissions? Comment cela fonctionne-t-il?

Erin O'Gorman: Nous avons un comité supérieur qui examine tous les contrats dès le début, la nécessité du contrat, puis l'approche à adopter pour l'obtenir. Parmi les contrats que nous avons conclus, 80 % sont concurrentiels. Presque tous les contrats — tous les contrats de plus de 1 million de dollars — sont soumis à ce comité, accompagnés d'une justification expliquant pourquoi les employés de l'ASFC ne peuvent pas s'en occuper et d'une indication des délais prévus.

Si cette approche est approuvée, comme l'a mentionné mon collègue, nous avons des responsabilités et des rôles très distincts. Nous avons un groupe d'approvisionnement qui gère ensuite ce contrat, y compris le processus de demande de propositions et le processus de soumission, si cela relève des pouvoirs de l'ASFC. Ensuite, il fera appel à l'expertise d'autres personnes au sein du ministère pour l'évaluation des soumissions. Ce groupe est séparé des groupes qui ont besoin de ces ressources dans le cadre d'un projet ou d'une tâche qu'ils accomplissent.

Kristina Tesser Derksen: Il semble qu'il n'y ait pas nécessairement de problème avec les protocoles et les politiques que vous suivez pour le processus de sélection. Il s'agit simplement de justifier ce que vous faites grâce à une tenue appropriée des dossiers afin que votre décision puisse être appuyée et qu'elle ne soit pas remise en question.

Pouvez-vous nous parler un peu de la façon dont vous apportez certaines améliorations à votre tenue des dossiers?

Erin O'Gorman: Bien sûr. Cela commence par le plan d'activités. L'approvisionnement n'est pas quelque chose que quelqu'un va faire séparément de son mandat, d'un projet et du budget. Au début de l'année, nous planifions tous les projets et le travail que nous devons faire. Est-ce que c'est dans les limites du budget? Pourquoi a-t-on besoin d'un contrat? Cela commence par le plan d'activités de l'organisation.

Puis, lorsque le processus contractuel est lancé, il faut transmettre ces choses au comité d'examen des contrats, les soumettre à un processus de remise en question par la direction, et chercher ensuite à décrocher un contrat par voie concurrentielle ou, si c'est justifié, un contrat à fournisseur unique.

Nous avons un dossier qui contient toute cette documentation, du plan d'activités à l'approbation de l'approvisionnement lui-même par le Comité, puis toutes les évaluations ultérieures des demandes de propositions et des énoncés des travaux, y compris pour la gestion et la surveillance du contrat à long terme.

● (1230)

Kristina Tesser Derksen: Merci.

Ma prochaine question s'adresse à M. Roy et concerne l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public ou l'OIRPSP.

Tout d'abord, je tiens à préciser que votre organisation est un peu différente. Il ne s'agit pas d'une société d'État. En fait, elle est très indépendante du gouvernement.

J'aimerais parler un peu du délai de conservation des documents. La vérificatrice générale a relevé un véritable problème à cet égard, notamment le fait que la documentation étayant trois des contrats octroyés par l'OIRPSP ne pouvait pas être examinée parce que la date d'attribution des contrats dépassait la période établie par la politique de conservation. La documentation a été détruite, ce qui est malheureux, car ces documents auraient pu éviter d'être soumis au processus de remise en question.

J'aimerais savoir si vous maintenez cette politique. Comment l'appliquez-vous à la lumière du problème soulevé par la vérificatrice générale en ce qui a trait à l'absence de documentation à examiner?

Alexandre Roy: La politique de conservation à l'OIRPSP reste la même. Nous avons toujours une politique de conservation allant de deux ans à une durée quasi illimitée.

Malheureusement, pour ces contrats, la période dépassait les 10 ans prévus par la politique de conservation. Il faut également comprendre que la période couverte allait de 2011 à 2023. Cela dépassait la période de 10 ans prévue par la politique de conservation de l'OIRPSP.

Kristina Tesser Derksen: D'accord. Je suppose qu'on n'a pas prévu de modifier cette politique parce qu'elle semble couvrir une longue période. Encore une fois, nous nous heurtons à ce problème.

À ce sujet, en fait, je pourrais céder la parole à M. Hayes pour lui permettre de développer un peu ce que je disais sur...

La vice-présidente (Jean Yip): Je crains que nous n'ayons plus de temps. Vous pourrez y revenir lors de la prochaine série de questions, si vous le souhaitez.

Kristina Tesser Derksen: D'accord. Merci, madame la présidente.

La vice-présidente (Jean Yip): Merci.

[Français]

Monsieur Deltell, vous avez la parole pour cinq minutes.

Gérard Deltell: Merci beaucoup, madame la présidente.

C'est à mon tour de remercier tous mes collègues et toute l'équipe, y compris les interprètes, qui font un excellent travail, les techniciens et les légistes, qui nous permettent de faire un très bon travail — du moins, nous faisons de notre mieux. Nous leur souhaitons de très joyeuses Fêtes.

Monsieur Roy, j'aimerais vous parler des conflits d'intérêts, parce que vous avez abordé la question dans votre témoignage. La vérificatrice générale, aux points 5.48 et 5.49 du rapport, dit que les entreprises n'ont pas nécessairement des règles strictes et qu'il faut en mettre en place.

Comme on le disait tout à l'heure, l'organisme que vous représentez n'est ni une société d'État ni un ministère. C'est l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public. Ça veut dire que vous investissez des millions de dollars dans des entreprises.

Pouvez-vous nous citer un cas qui pourrait représenter un conflit d'intérêts?

Alexandre Roy: Un cas de conflit d'intérêts pourrait survenir, mais il ne s'est pas produit à PSP: un contrat pourrait être offert par une connaissance, un partenaire ou un ami d'un employé de PSP. Chez PSP, nous devons déclarer tous les conflits d'intérêts potentiels sur une base trimestrielle et annuelle, ainsi qu'avant la signature d'un contrat, s'il dépasse certains seuils, selon une approche axée sur le risque. En d'autres mots, plus le contrat est risqué, plus le degré d'examen est élevé.

Gérard Deltell: Vous faites des investissements dans des entreprises privées. Par exemple, vous achetez des actions d'entreprises en souhaitant qu'elles prennent de la valeur, n'est-ce pas?

Alexandre Roy: Oui, tout à fait.

Gérard Deltell: Si un employé suggère d'acheter les actions d'une entreprise dont il détient lui-même des actions, allez-vous l'arrêter ou lui demander de vendre ses actions?

Alexandre Roy: En général, l'équipe responsable de la conformité chez PSP s'assure que ce type de situation n'arrive pas.

Gérard Deltell: Supposons qu'une personne fasse affaire avec une institution financière et qu'elle ne connaisse pas les placements exacts qui sont faits par cette dernière. C'est ce que je fais, personnellement. Je ne connais donc pas les actions qui sont achetées.

Chez PSP, prévoyez-vous une procédure particulière pour ces gens?

Alexandre Roy: Je ne suis pas certain de comprendre parfaitement votre question. Il faut noter qu'en tant qu'employés de PSP, nous ne pouvons pas acheter des actions d'entreprises dans lesquelles PSP investit.

Il y a aussi une vérification préalable liée aux investissements de PSP.

Gérard Deltell: Monsieur Hayes, si un membre de l'exécutif du gouvernement canadien détenait des actions de McKinsey, y aurait-il un conflit d'intérêts?

● (1235)

Andrew Hayes: Ça dépendrait des circonstances et du contrat. Si cette personne peut prendre des décisions, c'est possible.

Gérard Deltell: Disons qu'un membre de l'exécutif est propriétaire d'actions de McKinsey totalisant 7 millions de dollars.

Le gouvernement pourrait-il continuer à faire affaire avec McKinsey?

Andrew Hayes: Je ne suis pas en mesure de répondre à cette question. Je ne connais pas les faits.

Gérard Deltell: Ce n'est pas un fait, c'est une hypothèse.

Si un membre de l'exécutif détient des actions d'une entreprise qui a de très volumineux contrats avec le gouvernement, comme vous l'avez si bien démontré dans le cas de McKinsey, est-ce qu'il est en conflit d'intérêts?

Andrew Hayes: Encore une fois, je ne peux pas répondre à cette question sans connaître les détails et les mesures en place, comme les filtres anti-conflits d'intérêts, pour assurer l'indépendance et l'objectivité de la personne.

Gérard Deltell: Disons qu'un membre de l'exécutif du gouvernement canadien détient des actions d'une certaine entreprise. Celle-ci pourrait-elle recevoir des contrats du gouvernement?

Andrew Hayes: Il n'y a pas de raison d'exclure cette entreprise des contrats. La chose la plus importante, c'est de déclarer les conflits d'intérêts, afin que le gouvernement et les fonctionnaires puissent les régler.

Gérard Deltell: Ne faudrait-il pas demander au membre de l'exécutif du gouvernement canadien de vendre ses actions afin de s'assurer qu'il n'y a pas de conflit d'intérêts?

Andrew Hayes: Je pense que c'est une question qu'il faut poser au commissaire aux conflits d'intérêts et à l'éthique. Je ne suis pas un expert de cette question.

Gérard Deltell: Vous avez quand même été efficace dans votre analyse des conflits d'intérêts dans les ministères et les sociétés d'État qui faisaient de la gestion avec McKinsey.

Comme vous l'avez si bien démontré, McKinsey effectue beaucoup de transactions avec le gouvernement et présente des failles majeures dans les processus d'éthique. Comment se fait-il que certains membres de l'exécutif puissent encore avoir des actions de McKinsey?

[Traduction]

La vice-présidente (Jean Yip): Veuillez répondre brièvement.

[Français]

Andrew Hayes: Je pense que le commissaire aux conflits d'intérêts et à l'éthique serait plus en mesure de vous donner une réponse à cette question.

Gérard Deltell: Merci.

La vice-présidente (Jean Yip): Monsieur Lemire, vous avez la parole pour deux minutes et demie.

Sébastien Lemire: Excusez-moi. Je pensais que nous allions suivre l'ordre habituel. Effectivement, la présidente suit la tradition du dernier tour au Bloc québécois.

J'aimerais poser ma question à M. Roy.

David Court siège à votre conseil d'administration. Il a des liens avec McKinsey. C'est aussi un des administrateurs qu'on associe maintenant à Brookfield, la société d'investissement dont Mark Carney était le président.

Combien de contrats ont été accordés par votre firme à McKinsey? M. Court s'est-il refusé de toutes ces décisions lorsqu'il siégeait au conseil d'administration?

Alexandre Roy: Comme l'a indiqué la vérificatrice générale du Canada dans son rapport, 18 contrats ont été octroyés sur la période où nous avons fait l'audit de PSP. Aucun des contrats n'a été octroyé par le conseil d'administration. Tout a été conclu par l'équipe de gestion. Le conseil d'administration, dont fait partie M. Court, n'a pas du tout été impliqué dans l'attribution du contrat.

Sébastien Lemire: Pouvez-vous nous indiquer la hauteur de vos investissements dans Brookfield? À quand remontent ces investissements?

Alexandre Roy: Comme je le disais, PSP est un investisseur global, un investisseur qui fait des affaires avec beaucoup de grandes firmes d'investissement partout au monde. Brookfield peut en faire partie. Je n'ai pas le détail qui indiquerait ce que nous avons présentement chez Brookfield. Je pourrai fournir plus de détails à ce sujet au Comité si cette information est jugée nécessaire.

Sébastien Lemire: Je vous serais reconnaissant de fournir au Comité une réponse par écrit.

Je suis curieux de savoir ce qu'il en est de l'Initiative du Siècle, lancée par Dominic Barton et Mark Wiseman, qui a notamment été un PDG de votre organisation.

En tant que chef de la gestion du risque, comment évaluez-vous le risque d'atteinte à la réputation, notamment en raison de ces liens directs avec votre organisation? Quelles conséquences cela peut-il avoir sur la crédibilité de PSP au Canada et à l'étranger?

Alexandre Roy: Excusez-moi de vous corriger, monsieur Lemire. Permettez-moi de vous dire que M. Wiseman a été président de l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada, et non de PSP. M. Wiseman n'a donc jamais eu affaire à PSP.

• (1240)

Sébastien Lemire: Excusez-moi.

M. Barton a-t-il des liens directs avec votre organisation? M. Barton n'y était pas non plus, n'est-ce pas?

Alexandre Roy: À ma connaissance, M. Barton n'a jamais eu de lien direct avec PSP.

Sébastien Lemire: D'accord.

Le lien avec M. Court existe quand même. Quel élément voyez-vous quant au risque d'atteinte à la réputation de l'organisation?

Alexandre Roy: En ce qui concerne le risque d'atteinte à la réputation, comme je vous l'ai dit, Investissements PSP suit les procédures d'approvisionnement, et M. Court n'est absolument pas impliqué dans quelque décision de PSP en matière d'octroi de contrats avec McKinsey.

Sébastien Lemire: Merci beaucoup, monsieur Roy.

[Traduction]

La vice-présidente (Jean Yip): Merci.

J'ai une question pour M. Thompson.

Des contrats non concurrentiels ont-ils été attribués?

Paul Thompson: À titre de précision, pour quelle période voulez-vous savoir si nous avons déjà attribué des contrats non concurrentiels?

La vice-présidente (Jean Yip): Uniquement pour la période visée par l'audit.

Paul Thompson: J'ai mentionné que l'un des contrats à l'étude avec McKinsey a été attribué à titre de contrat à fournisseur unique. C'était le premier. Les quatre autres contrats avec McKinsey qui ont été étudiés ont utilisé l'offre à commandes principale et nationale de Services publics et Approvisionnement Canada. Ce sont ceux qui ont été examinés.

La vice-présidente (Jean Yip): Pourriez-vous nous en dire plus sur la façon dont on détermine si on attribuera des contrats concurrentiels ou non concurrentiels? Quels facteurs prenez-vous en compte et pourquoi?

Paul Thompson: Comme mes collègues l'ont souligné, nous avons déployé des efforts considérables pour renforcer nos processus d'approvisionnement afin d'avoir un centre d'expertise plus solide, un meilleur processus d'examen, une documentation plus complète, ainsi que beaucoup de formation et de sensibilisation. Cela consiste en partie à suivre, essentiellement, la structure logique que M. Hayes a décrite plus tôt. Y a-t-il un objectif clair quant à la tâche en question? Avons-nous la capacité interne de la mener à bien? Si ce n'est pas le cas, devons-nous passer à un modèle de passation de marchés? Dans l'affirmative, la première étape consisterait à en faire un processus concurrentiel par défaut pour nous assurer d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix.

C'est essentiellement la structure que nous suivons maintenant.

La vice-présidente (Jean Yip): Merci.

La parole est à vous, monsieur Rana.

Aslam Rana: Merci beaucoup, madame la présidente.

Monsieur Jennings, pourriez-vous nous donner des exemples de mesures que la Banque de développement du Canada a mises en place à la suite du rapport de la vérificatrice générale?

Philip Jennings: Je vais décrire ce que je considère comme les mesures les plus importantes, et je vais donner plus de précisions à leur sujet.

La première, comme je l'ai mentionné dans ma déclaration liminaire, consiste à essayer d'avoir une équipe d'approvisionnement centrale, indépendante et spécialisée au sein du ministère. Avant les conclusions de cet audit, l'équipe était relativement décentralisée, ce qui a donné lieu à certaines incohérences. L'avantage d'une équipe centralisée et indépendante est qu'elle permet de remettre en question les décisions de gens souhaitant effectuer des approvisionnements.

La deuxième, comme je l'ai déjà souligné, concerne les activités d'assurance de la qualité. Avant la signature de tout contrat au sein du ministère, une longue liste d'éléments doit être vérifiée, y compris la documentation qui doit être fournie. C'est le cas pour la totalité des contrats signés. Je peux donner des exemples d'éléments qui doivent être vérifiés: les responsables des contrats font-ils l'objet de vérifications de sécurité? Y a-t-il un conflit d'intérêts? L'énoncé des travaux est-il clair?

La troisième, et dernière, est la mise en place d'une structure de gouvernance à plusieurs niveaux pour assurer une bonne vue d'ensemble, en fonction de la complexité et de la taille des contrats.

Pour revenir aux questions précédentes sur l'attribution de contrats à fournisseur unique, nous avons un comité de surveillance. Tous les marchés à fournisseur unique doivent passer par ce comité pour garantir qu'ils répondent aux critères requis. Les seuils sont supérieurs à zéro lorsqu'il s'agit de processus concurrentiels.

Aslam Rana: Pour ce qui est de ma dernière question, les employés d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada suivent-ils un processus annuel de déclaration des conflits d'intérêts?

Philip Jennings: Nous le faisons, au besoin. Tous les employés doivent remplir un formulaire et déclarer tout conflit d'intérêts potentiel ou réel.

Aslam Rana: Merci beaucoup, madame la présidente.

Joyeuses Fêtes et Joyeux Noël à tous ceux qui nous écoutent ou qui sont présents ici.

La vice-présidente (Jean Yip): Merci.

En terminant, pour revenir sur la question de M. Kuruc au sujet des entités auditées qui n'approuvent que partiellement une recommandation du Bureau du vérificateur général, c'est quelque chose qui est habituellement couvert dans les rapports de notre comité.

Je remercie ceux qui sont venus aujourd'hui témoigner devant nous. Je vous souhaite à tous un très bon repos.

J'ai quelques rappels à faire aux membres du Comité. Les opinions dissidentes complémentaires et les citations pour l'étude de suivi sur l'analyse comparative entre les sexes plus et l'étude sur la surveillance des eaux arctiques doivent être remises le vendredi 12 décembre. Les listes de témoins pour les comptes publics de 2024 et 2025 doivent être remises le lundi 15 décembre.

J'aimerais simplement faire écho aux sentiments de tout le monde. Merci à tous les députés et à tout le personnel de soutien que nous avons ici — les greffiers, les analystes, les interprètes, notre soutien technique et le personnel qui soutient les députés.

Des députés: Bravo!

La vice-présidente (Jean Yip): Je tiens à souhaiter à tout le monde un joyeux Noël, une joyeuse Hanouka, un joyeux Kwanzaa et, enfin, une bonne année. Merci à tous.

Plaît-il au Comité de lever la séance?

Des députés: D'accord.

La vice-présidente (Jean Yip): Formidable. Merci.

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>