



Chambre des communes  
CANADA

# **Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires**

---

OGGO • NUMÉRO 044 • 3<sup>e</sup> SESSION • 40<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le mardi 14 décembre 2010**

—  
**Président**

**L'honorable John McKay**



## Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le mardi 14 décembre 2010

•(0850)

[Traduction]

**Le président (L'hon. John McKay (Scarborough—Guildwood, Lib.)):** Collègues, nous avons le quorum et je déclare donc la séance ouverte.

Pour entamer la réunion, je souhaite la bienvenue à nos témoins, Mme Trombetti et M. Hollander, et les remercie tous deux de venir nous rencontrer ce matin.

Avant de donner la parole aux témoins, je tiens à signaler que le *Hill Times* dit que notre comité est le meilleur de la Colline. Apparemment, cela n'a rien à voir avec le fait que M. Martin en soit membre et qu'en votant massivement, les membres du personnel du NPJ ont faussé le résultat. Je préfère croire que nous avons le meilleur greffier et les meilleurs chargés de recherche de la Colline et que c'est pour cette raison que nous sommes le meilleur comité.

**M. Ed Holder (London-Ouest, PCC):** Si vous le permettez, monsieur le président, la qualité de la présidence est certainement...

**Une voix:** En question.

**Des voix:** Oh, oh!

**Le président:** Je ne vais pas ouvrir de débat sur la qualité de la présidence.

Je vais demander à Mme Trombetti de prendre la parole, avant de donner à M. Hollander.

Monsieur Hollander, nous entendez-vous bien?

**M. Stephen Hollander (coordonateur de programme, Études en criminalité économique, Centre d'études judiciaires et des technologies de sécurité, British Columbia Institute of Technology):** Oui, monsieur, tout à fait.

**Le président:** C'est bien. Merci.

Il est très généreux de votre part de venir à 5 h 45 du matin, heure locale. Je vous en remercie. Je crois savoir également que vous avez pris sur vos jours de congé pour cela. Donc, encore une fois, nous vous sommes reconnaissants.

Madame Trombetti, je vous prie.

**Mme Oriana Trombetti (ombudsman adjointe de l'approvisionnement, Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement):** Monsieur le président, membres du comité, je vous remercie de m'avoir invitée ici aujourd'hui et vous suis reconnaissante de l'intérêt soutenu que vous portez au travail du Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement, qui oeuvre pour enforcer l'équité, l'ouverture et la transparence des mécanismes d'acquisition du gouvernement fédéral.

En attendant la nomination d'un nouvel ombudsman de l'approvisionnement, on m'a attribué, à titre d'ombudsman de l'approvisionnement adjointe, des responsabilités particulières de façon à assurer la continuité des activités du bureau. Il s'agit de mesures

provisaires, puisqu'un processus concurrentiel a été lancé le printemps dernier pour trouver un remplaçant à la suite de l'annonce du départ à la retraite du premier ombudsman de l'approvisionnement, M. Shahid Minto, qui a eu une carrière longue et éminente dans la fonction publique fédérale.

J'ai à mes côtés M. Paul Morse, actuellement conseiller principal responsable des examens des pratiques d'approvisionnement au sein des ministères et organismes.

Je suis heureuse de vous rencontrer aujourd'hui pour parler des activités récentes de notre bureau et, en particulier, des marchés dans le domaine de la construction. Notre bureau a pour mandat d'examiner les pratiques en matière d'approvisionnement des ministères pour évaluer leur équité, leur ouverture et leur transparence, recommander des améliorations, examiner les plaintes précises sur l'attribution et l'administration des marchés et de fournir des services de règlement extrajudiciaire en cas de différends contractuels. La loi stipule également que l'ombudsman de l'approvisionnement doit assumer toute responsabilité ou fonction liée aux pratiques en approvisionnement des ministères qui peut être attribuée par décret du gouverneur en conseil ou du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux.

Notre bureau est devenu pleinement opérationnel en mai 2008. Il s'appuie sur des principes de base, notamment l'indépendance et la neutralité.

Notre bureau a non seulement un mandat prescrit par la loi qui ne peut être modifié que par le Parlement, mais nous avons pris d'autres mesures pour garantir notre indépendance dans nos activités quotidiennes. Par exemple, nous avons conclu un protocole d'entente avec TPSGC en vertu duquel ce dernier nous fournit des services généraux essentiels contre rémunération. Nous sommes chargés de la gestion de nos propres risques, des communications et des services juridiques. Nous choisissons également les pratiques d'approvisionnement à examiner, sauf instruction expresse du ministre. Dès que notre rapport annuel est terminé, il est remis au ministre et déposé au Parlement.

La neutralité est en outre l'un de nos principes essentiels. Nous ne sommes ni des lobbyistes des fournisseurs ni des défenseurs de l'État. Notre but est de stimuler les discussions et de garantir la compréhension objective des intérêts et des préoccupations du gouvernement, des fournisseurs et des parlementaires.

En exécution de notre mission d'examen des plaintes relatives à l'attribution et à l'administration des marchés, nous avons répondu à 1 093 demandes depuis mai 2008. Environ 67 p. 100 d'entre elles portaient sur l'approvisionnement.

Néanmoins, beaucoup de plaintes reçues sur l'attribution des marchés ne répondent pas aux critères d'examen du règlement qui nous régit, ce qui signifie que nous ne pouvons mener d'enquête officielle. Nous suivons alors notre modèle opérationnel, qui consiste à inviter les fournisseurs à nous faire part de leurs problèmes et de nous permettre de les régler rapidement par des voies informelles.

Tant les fournisseurs que les fonctionnaires bénéficient ainsi d'une démarche de collaboration, sans que le processus d'approvisionnement ne soit interrompu ni que la qualité soit compromise, et de telle manière que les parties préservent de bonnes relations professionnelles en vue de futurs marchés d'approvisionnement. Si la démarche informelle reste infructueuse et que la plainte répond aux critères définis dans le règlement concernant l'ombudsman de l'approvisionnement, nous procédons alors à une enquête officielle. Jusqu'à maintenant, sept enquêtes officielles ont été menées.

Nous suivons la même démarche à l'égard des différends contractuels pour tenter de parvenir à un règlement extrajudiciaire. Nous tentons de résoudre les problèmes par des moyens informels avant d'enclencher le processus officiel. Depuis mai 2008, nous avons reçu 16 demandes et 60 p. 100 d'entre elles ont été traitées de façon informelle. Nous nous efforçons de faire connaître notre bureau et les services que nous offrons auprès de nos intervenants. Nos activités de communications visent aussi bien les responsables des achats du gouvernement que le monde des fournisseurs. Nous assistons à une grande variété d'ateliers et de conférences, ainsi qu'à d'autres événements, afin de mieux faire connaître le bureau et les services qu'il offre. Nous avons également eu des rencontres avec des associations nationales d'approvisionnement, des associations professionnelles, d'autres bureaux d'ombudsman et des bureaux régionaux de divers ministères afin de discuter de sujets d'intérêt mutuel.

Dans le cadre de notre mission d'examen des pratiques ministérielles en approvisionnement pour en évaluer l'équité, l'ouverture et la transparence, nous avons procédé à neuf examens et deux études depuis mai 2008.

Nous pensons qu'un examen en particulier réalisé l'an dernier pourrait intéresser le comité. Il s'agit d'un examen des pratiques d'approvisionnement des ministères et organismes ayant trait aux avenants aux contrats de construction, connus sous le nom d'« autorisations de modification ».

De par leur nature, les projets de construction comportent des risques. Afin de réduire au minimum l'effet de ces risques, les autorités contractantes comme les maîtres d'oeuvre doivent s'assurer qu'un cadre de gestion solide est en place pour gérer le processus de modification des marchés de travaux de construction.

Travaux publics et Services gouvernementaux a participé à notre examen, puisqu'il est le principal intervenant dans les domaines de la construction et de la gestion de biens immobiliers du gouvernement du Canada et que, jusqu'à tout récemment, il était le principal acheteur des services de construction pour tous les ministères et organismes fédéraux, sauf le ministère de la Défense nationale.

Notre examen portait également sur les bureaux régionaux du ministère des Pêches et des Océans, de Parc Canada et de la Gendarmerie royale du Canada, puisque ces ministères et organismes jouent à présent un rôle plus important dans l'acquisition de leurs services de construction.

Nous avons constaté que Travaux publics et Services gouvernementaux Canada avait cerné les risques liés aux avenants aux contrats de construction et élaboré des procédures détaillées, des outils et des programmes de formation pour gérer ces risques. Il met

autant de soin à conclure les avenants qu'à adjudger de nouveaux marchés. Le cadre du ministère est conçu pour favoriser l'équité, l'ouverture et la transparence et protéger les fonds publics, tout en se conformant à tous égards aux règles pangouvernementales en matière de modifications contractuelles.

Nous avons recommandé aux participants que les politiques et les procédures soient suffisamment détaillées pour guider et encadrer le personnel intervenant dans le processus et comprennent une matrice des rôles et responsabilités respectifs.

Nous avons également été préoccupés de voir que les participants à notre examen n'avaient pas des systèmes suffisamment souples, contrairement à Travaux publics, pour réagir en temps opportun à la nécessité d'avenants contractuels. Ils s'exposaient ainsi à des réclamations pour retard de la part de l'entrepreneur, de même qu'à des irrégularités et des dérogations à leurs propres procédures. Nous leur avons recommandé d'effectuer des évaluations de risque et d'envisager d'adapter à leurs propres fins les mécanismes d'approbation préalables des modifications contractuelles de Travaux publics et Services gouvernementaux.

La tenue de statistiques sur les catégories et les types de modifications apportées aux marchés et sur leur nombre constituent des indicateurs de performance utiles, et permettent de déceler les problèmes systémiques dans la planification et la gestion des contrats de construction. Nous avons recommandé aux organisations examinées de se doter de la capacité de générer des rapports à ce sujet, de façon à pouvoir analyser les tendances et améliorer les processus.

Ayant donné un aperçu de notre bureau, de son mandat et de l'examen d'une pratique d'approvisionnement apparentée aux questions soulevées lors de vos audiences, je dois préciser que notre bureau n'a pas examiné de marchés portant sur la rénovation des édifices de la colline du Parlement, ni celui adjugé à LM Sauvé.

Pour conclure, je voudrais remercier de leurs efforts les employés dévoués du Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement. Ils font preuve quotidiennement de diligence dans tous les aspects de leur travail afin d'augmenter la confiance des Canadiens envers l'équité, l'ouverture et la transparence des marchés publics.

Mon collègue et moi-même répondrons volontiers aux questions que le comité pourrait avoir.

Merci.

● (0855)

**Le président:** Merci, madame Trombetti.

Monsieur Hollander, vous disposez de 10 minutes.

**M. Stephen Hollander:** Merci, monsieur.

Dans le processus d'approvisionnement, l'objectif de l'acheteur est d'optimiser les ressources, c'est-à-dire d'obtenir le meilleur travail possible au prix le plus bas. Pour ce faire, les gouvernements et les grandes entreprises établissent généralement des procédures officielles, avec le plus souvent le recours à des appels d'offres concurrentiels. Ces procédures comprennent habituellement des contrôles pour assurer que les employés de l'organisation agissent dans l'intérêt de l'employeur.

Aussi efficace que soient ces systèmes, ils laissent inévitablement une certaine marge de vulnérabilité à la fraude. La fraude en matière d'approvisionnement consiste principalement de la part du fournisseur à délibérément surfacturer le client, souvent par collusion entre le fournisseur et des employés ou mandataires corrompus de l'organisation victime. Les facteurs donnant lieu à ces vulnérabilités sont nombreux, mais voici les trois principaux.

Premièrement, les contrôles peuvent souvent être contournés par des employés qui sont de connivence entre eux ou avec des acteurs externes. Deuxièmement, des cadres supérieurs ont souvent le pouvoir de déroger aux contrôles en des points de décision cruciaux. Troisièmement, à mesure que les systèmes de contrôle deviennent plus bureaucratiques et complexes, on atteint un point de rendement décroissant au-delà duquel toute complexité ou lourdeur administrative supplémentaire augmente le nombre d'occasions de frauder. Les vulnérabilités à la fraude existent à tous les stades du processus, comme nous allons le voir.

J'attire l'attention du comité sur la diapositive trois dans la documentation que j'ai fournie et dont j'espère que le greffier l'a distribuée aux membres. En est-il bien ainsi?

• (0900)

**Le président:** Oui. Merci.

**M. Stephen Hollander:** Dans la diapositive trois, nous voyons que le processus d'acquisition est scindé en étapes clairement définies. Les démarcations entre les étapes vont varier d'une organisation à l'autre, mais le point important pour mon propos d'aujourd'hui est que chaque étape comporte ses propres risques de fraude.

À l'étape de la détermination des besoins, l'objectif de l'employé ou du mandataire corrompu est d'établir un besoin pour une dépense qui est en réalité inutile ou de gonfler le montant de la dépense nécessaire, dans l'intention de transférer l'avantage au fournisseur favorisé. La diapositive quatre de votre document montre quelques manières de procéder au stade de la détermination des besoins. Sachez, en parcourant cette diapositive et celles qui la suivent, que nombre des manoeuvres indiquées peuvent être le fait d'un employé qui n'est pas nécessairement situé très haut dans la hiérarchie de l'organisation. Elles peuvent être le fait d'employés de niveau tout à fait subalterne.

Lors de la deuxième étape, celle de l'énoncé des travaux et des spécifications, l'objectif est de faire en sorte que, dans toute la mesure du possible, les spécifications correspondent aux ressources ou aux produits du fournisseur favorisé, ou que le marché puisse lui être accordé au moyen d'un mécanisme non concurrentiel ou à fournisseur exclusif. Les diapositives cinq et six montrent certaines façons de procéder pour cela. Là encore, il n'est pas nécessaire d'être haut placé dans la hiérarchie pour effectuer certaines de ces manoeuvres.

À l'étape de la préqualification, l'objectif est de limiter le bassin de fournisseurs potentiels de manière à favoriser le fournisseur préféré. Si vous jetez un coup d'oeil sur la diapositive sept, vous verrez certaines des façons de s'y prendre pour cela.

À l'étape de l'appel d'offres, l'objectif est de faire en sorte que le fournisseur favori obtienne le contrat en limitant ou en sabotant la concurrence. Il existe de nombreuses façons d'y parvenir et elles ont été utilisées dans le passé. Elles sont énumérées dans les diapositives huit et neuf.

Au moment de l'évaluation des soumissions et des propositions, l'objectif est de veiller à ce que le marché soit adjugé au fournisseur

favorisé. Si une entrevue de sélection fait partie du processus, l'employé corrompu s'en servira pour discréditer les concurrents et faire paraître sous un bon jour le fournisseur favorisé. J'indique certaines façons de s'y prendre pour cela aux diapositives 10 et 11.

Nous approchons de la fin du parcours, avec l'étape de la négociation, où l'objectif est d'infléchir le processus de façon à donner une deuxième chance au fournisseur favorisé et de rendre le marché plus avantageux pour lui. J'indique comment cela peut être fait à la diapositive 12.

À l'étape de l'adjudication du marché, l'employé ou le mandataire corrompu va s'efforcer d'exempter le fournisseur favorisé, et maintenant gagnant, des clauses prévoyant des pénalités, des vérifications et d'autres dispositions établissant la responsabilité de l'entrepreneur qui figureraient normalement dans un contrat. Un autre objectif à ce stade est de préparer le terrain à des surfacturations des travaux ultérieurs.

Une fois le contrat officiellement attribué, le fournisseur est habituellement en mesure, même sans la collusion d'employés corrompus à l'intérieur, de se livrer à des pratiques frauduleuses qui accroîtront ses bénéfices aux dépens de l'acheteur.

J'ai ajouté quelques notes sur les mesures pouvant être prises pour prévenir ce genre d'abus, mais je crois que le temps qui m'est alloué est presque écoulé. Je me ferai un plaisir de répondre aux questions que les membres du comité pourraient avoir.

**Le vice-président (M. Chris Warkentin (Peace River, PCC)):** Monsieur Regan, pour huit minutes.

**L'hon. Geoff Regan (Halifax-Ouest, Lib.):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Je serais intéressé d'entendre, si nous en avons le temps, certaines de vos suggestions, monsieur Hollander, sur les solutions possibles à ce problème et les moyens de le prévenir, d'autant plus que vous avez dit que si l'on établit trop de règles, on augmente en réalité le risque de fraude. Ai-je bien saisi cela?

Plutôt que de faire un recensement complet des moyens de prévention, peut-être pourriez-vous me donner une réponse assez concise.

• (0905)

**M. Stephen Hollander:** Les contrôles ont leur place et sont nécessaires, mais les contrôles peuvent être contournés par la collusion ou par des dérogations décidées par la haute direction.

Pour ce qui est de la complexité, vient un moment où le système devient tellement complexe que les occasions de fraude se multiplient. Par exemple, il y a ce que l'on appelle l'effet aval. Si vous avez trop de personnes dans le circuit, et si un employé corrompu réussit à commettre un crime, les employés en aval ne sauront pas que quelque chose cloche. Par exemple, antérieurement à l'appel d'offres, un employé corrompu peut effacer de la base de données les coordonnées de fournisseurs qualifiés, si bien qu'ils ne recevront pas la demande de proposition ou l'appel d'offres. Si le bassin des fournisseurs a été restreint de cette manière, de telle façon que seuls les fournisseurs favorisés et quelques autres manifestement non qualifiés reçoivent les DDP, les responsables de l'évaluation des offres n'en sauront rien et ils iront de l'avant comme si tout était en ordre.

Pour ce qui est des méthodes de prévention, il y a la ségrégation des tâches. Il y a aussi l'exécution de vérifications parallèles à des moments critiques. Par exemple, avant le lancement d'une demande de proposition, une personne indépendante examine le registre des modifications à la base de données pour vérifier qu'aucune modification intempestive n'a eu lieu. Également, à ce stade, un organisme indépendant peut effectuer une vérification des antécédents d'une liste restreinte de soumissionnaires, ainsi que de leurs dirigeants et membres du conseil d'administration.

**L'hon. Geoff Regan:** C'est intéressant. Le point focal de notre comité a été la rénovation de l'édifice de l'Ouest et les allégations que quelqu'un a truqué l'appel d'offres. La société LM Sauvé est accusée d'avoir engagé M. Gilles Varin pour l'aider à obtenir le contrat. Elle s'est effectivement vue adjuger le marché après avoir payé entre 118 000 \$ et 140 000 \$. Est-ce là le genre de choses dont vous parlez?

**M. Stephen Hollander:** S'il y avait eu quelque chose de négatif dans les antécédents de la société de construction Sauvé, je suppose qu'une vérification des antécédents l'aurait décelé. Nous parlons ici de diligence raisonnable. Nous parlons de choses comme l'examen des archives judiciaires pour voir si la société a eu beaucoup de démêlés judiciaires. On peut prendre connaissance des plaintes déposées auprès des commissions des accidents du travail et consulter les sources d'information ouvertes pour voir s'il y a d'éventuels liens avec la criminalité organisée. Voilà le genre de choses que vous feriez si vous alliez conclure une relation d'affaires mettant en jeu votre argent propre.

**L'hon. Geoff Regan:** Dans ce cas-ci, il y a des indices d'un lien avec le crime organisé qui n'a pas été découvert, il n'est donc pas sûr qu'il y ait eu beaucoup de vérifications préalables.

Permettez-moi de vous poser une autre question. Est-il légal de conclure une entente par laquelle un entrepreneur engage quelqu'un et que la rémunération de cette personne soit conditionnelle à l'obtention d'un contrat? C'est ce qui semble avoir été le cas entre M. Sauvé et M. Varin.

**M. Stephen Hollander:** Je ne suis pas juriste, et je crains de ne pouvoir vous donner un avis juridique.

**L'hon. Geoff Regan:** Avez-vous d'autres commentaires, monsieur Hollander?

**M. Stephen Hollander:** Non.

**L'hon. Geoff Regan:** Madame Trombetti.

• (0910)

**Mme Oriana Trombetti:** Je ne peux non plus répondre à cette question.

**L'hon. Geoff Regan:** Madame Trombetti, savez-vous que la GRC mène enquête sur cette affaire?

**Mme Oriana Trombetti:** Oui.

**L'hon. Geoff Regan:** Est-ce que la GRC vous a contactés pour vous demander des conseils ou des renseignements? Enquêtez-vous sur cette affaire?

**Mme Oriana Trombetti:** Non, elle ne nous a pas contactés et nous n'avons pas été chargés de mener une enquête sur cette affaire.

**L'hon. Geoff Regan:** Avez-vous l'intention de faire une enquête? Dans l'affirmative, pourquoi? Dans la négative, pourquoi pas?

**Mme Oriana Trombetti:** Comme je l'ai indiqué, j'ai des responsabilités précises en tant qu'ombudsman adjointe de l'approvisionnement. La loi ne me donne pas à l'heure actuelle le pouvoir

d'entreprendre un examen des pratiques dans cette affaire, ni une enquête.

Cela pourrait être fait après la nomination d'un nouvel ombudsman, mais il appartiendra à ce dernier de décider d'ouvrir ou non une enquête sur cette affaire. C'est l'ombudsman de l'approvisionnement qui a le pouvoir d'enclencher un examen.

**L'hon. Geoff Regan:** D'accord. Cela ne nous laisse pas beaucoup de blé à moudre, monsieur le président.

Je crois que je vais revenir à M. Hollander et lui poser une question. Dans un cas où les fonctionnaires maintiennent qu'il n'y a pas eu d'influence, qu'ils n'ont pas parlé à M. Varin, qui est le présumé lobbyiste non enregistré, comment pouvons-nous effectuer une enquête? Comment pouvons-nous déterminer s'il y a eu des irrégularités?

**M. Stephen Hollander:** La façon habituelle serait de commencer à la dernière phase, c'est-à-dire en l'occurrence lorsque le contrat était en vigueur et le travail en cours de réalisation, et remonter en arrière dans la documentation pour voir où il y a effectivement eu dérapage.

Mais je crois savoir, en l'occurrence, et rectifiez si je me trompe, que la soumission gagnante a été la plus faible de toutes celles soumises, et qu'elle a été même tellement basse que d'aucuns se seraient la tête et se demandaient comment c'était possible.

Est-ce exact?

**L'hon. Geoff Regan:** Je crois savoir que l'on était inquiet du chiffre offert. L'offre était inférieure de 2 millions de dollars à toutes les autres, et l'on se demande comment cela a pu arriver.

**Une voix:** Ce n'était pas 2 millions de dollars..

**Le président:** Nous entrons là dans un petit débat entre membres, et le temps de M. Regan est écoulé.

Il y aura peut-être une occasion de revenir là-dessus plus tard.

[Français]

Monsieur Lemay, vous disposez de huit minutes, s'il vous plaît.

**M. Marc Lemay (Abitibi—Témiscamingue, BQ):** Merci, monsieur le président.

Monsieur Hollander, merci d'être parmi nous si tôt le matin —, heure de Vancouver. Ce n'est pas de votre faute, mais j'aurais beaucoup apprécié qu'on vous entende tout au début de cette enquête. Car les éléments que vous nous soumettez sont très intéressants et auraient probablement pu guider nos questions aux divers témoins de façon différente.

À la page 5 de votre présentation, il est question de la « Rédaction de l'énoncé des travaux et des spécifications ». Croyez-vous qu'il peut y avoir place à divers abus si l'on impose des restrictions tellement spécifiques à un contrat qu'il ne peut y avoir qu'un seul soumissionnaire au bout du compte?

J'essaie de comprendre, car des témoins nous ont dit que la réfection de la tour de l'édifice de l'Ouest était tellement spécifique, compliquée et particulière que cela restreignait le nombre de soumissionnaires potentiels. J'aimerais que vous m'expliquiez la différence entre ce point: « Définir des spécifications ou des énoncés de travaux qui ne correspondent qu'aux produits et aux capacités d'un seul entrepreneur ("personnalisation"), et ce que nous ont dit les architectes, la difficulté, la complexité, ainsi de suite.

J'aimerais entendre vos commentaires à ce sujet.

●(0915)

[Traduction]

**M. Stephen Hollander:** Il est certainement possible qu'un projet de construction soit si spécialisé et compliqué que seul un petit nombre d'entreprises possèdent les ressources — humaines et autres — pour le réaliser. C'est l'une des raisons pour lesquelles vous avez une étape de préqualification.

Mais il se peut — et je crois que cela n'a pas été le cas en l'occurrence — qu'un employé ou un mandataire de l'acquéreur définisse intentionnellement les besoins de manière si particulière que seule une entreprise puisse y répondre. Par exemple, j'ai vu des situations, dans le cas de l'achat d'un produit — un produit électronique — où les spécifications étaient littéralement mot pour mot la feuille de spécification du fabricant. Il est alors assez évident que les spécifications ont été taillées sur mesure pour favoriser ce fabricant.

Dans le cas qui nous occupe, je crois qu'il y avait effectivement plusieurs soumissionnaires qualifiés, et l'ouvrage a été adjugé à la soumission admissible la plus basse. Encore une fois, je peux me tromper, mais c'est ce qu'il m'apparaît à la lecture des journaux, lesquels bien sûr ne se trompent jamais sur rien.

[Français]

**M. Marc Lemay:** Par exemple, celui qui donne les ordres, l'architecte responsable des travaux, peut-il faire en sorte qu'il restreigne tellement la portée qu'il n'y en ait qu'un seul qui puisse faire le travail, comme vous le mentionniez plus tôt? Comme il ne peut y avoir que lui qui puisse faire ce travail, cet entrepreneur pourrait donc poser des conditions, imposer des spécifications ou des montants d'argent à un point tel qu'on ne serait pas capables d'éviter une fraude.

[Traduction]

**M. Stephen Hollander:** Certes, s'il n'y a qu'une source possible d'approvisionnement, alors ce fournisseur est en position de force dans la négociation. Ce serait sans doute frauduleux s'il n'était pas nécessaire que les spécifications soient si rigides. Là encore, cela devient, dans une certaine mesure, une affaire d'offre et de demande.

[Français]

**M. Marc Lemay:** J'ai lu votre document avec attention, j'ai lu vos notes et je vous ai écouté. Selon vous, qui devrait être responsable de s'assurer de la qualité des entrepreneurs pour faire un travail comme la réfection de l'édifice de l'Ouest, qui est un travail éminemment complexe, on nous l'a expliqué? Devrait-il y avoir une présélection? Si oui, qui devrait la faire? De quelle façon devrait-elle se faire pour éviter les abus et les possibles tentatives de corruption?

[Traduction]

**M. Stephen Hollander:** On peut présumer que l'organisme responsable de l'adjudication du marché, responsable de l'acquisition — donc chargé de déterminer les sources potentielles d'approvisionnement — possède un répertoire des divers fournisseurs et connaît leurs capacités, sur le plan de l'équipement, du personnel, des travaux antérieurs réalisés et d'autres indicateurs dénotant leur capacité à faire des travaux de nature et de complexité diverses. C'est sur cette base que les fournisseurs qualifiés invités à soumissionner sont sélectionnés.

Là encore, avant de lancer la demande de proposition ou l'appel d'offres, je recommande d'effectuer certaines vérifications pour être sûr que vous n'allez pas acheter un sac d'embrouilles.

●(0920)

[Français]

**M. Marc Lemay:** Merci, monsieur Hollander.

Je me tourne maintenant vers la représentante de l'ombudsman. Après avoir entendu M. Hollander, croyez-vous que vous avez les capacités de contrôler, conformément aux spécifications que vient d'invoquer M. Hollander, le travail qui pourrait être fait relativement à la réfection: l'attribution de contrats, le contrôle des contrats accordés? Croyez-vous avoir cette capacité si une plainte était déposée auprès de votre bureau à ce sujet?

[Traduction]

**Mme Oriana Trombetti:** Oui. Nous avons un mandat intéressant. Il consiste, entre autres, à examiner les pratiques et les procédés et les outils et procédures qu'utilisent les ministères pour se procurer les biens et services, notamment les services de construction, et nous pouvons donc certainement effectuer un examen des pratiques dans ce domaine. Plus particulièrement, nous pouvons nous pencher sur la manière dont les ministères élaborent les spécifications.

[Français]

**M. Marc Lemay:** Merci.

**Le président:** Merci, monsieur Lemay et madame Trombetti.

[Traduction]

Monsieur Calkins, huit minutes, s'il vous plaît.

**M. Blaine Calkins (Wetaskiwin, PCC):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Monsieur Hollander, madame Trombetti, monsieur Morse, merci de vous être joints à nous ce matin.

Je vais commencer par adresser mes questions à M. Hollander. Merci de vous être levé si tôt et de vous être joint à nous par vidéoconférence et d'avoir prélevé ce temps sur vos vacances. On dirait presque que vous êtes député, avec des horaires de ce genre.

Je vais vous poser quelques questions plutôt directes. J'ai un peu d'expérience, particulièrement de la gestion de projets dans le domaine du développement d'applications logicielles, et je connais donc très bien le processus de gestion des changements, et vous avez indiqué que c'est l'un des domaines où la corruption et la collusion peuvent effectivement intervenir.

Vous nous avez apporté quelques renseignements assez étonnants dans vos diapositives sur les possibilités. Je vais vous demander, d'un point de vue général, la distance entre le sommet de la hiérarchie, tel qu'un cadre supérieur — et je songe là surtout au gouvernement fédéral, car c'est là où se situe mon rôle comme parlementaire. Je suppose que lorsque vous faites vos études, vous vous intéressez aussi bien aux acquisitions du secteur public que du secteur privé. N'est-ce pas?

**M. Stephen Hollander:** C'est juste, monsieur.

**M. Blaine Calkins:** Considérant le secteur public, lorsque j'étais responsable de l'approvisionnement, par exemple lorsque je travaillais pour la province de l'Alberta, à mon niveau de décision, dès qu'il s'agissait d'acheter quelque chose coûtant plus de quelques centaines de dollars je devais demander au moins trois devis différents. Dans le cas des projets de plusieurs millions de dollars, cela devient assez compliqué, et dès que l'on parle de matériel de défense, c'est encore une toute autre affaire.

La distance entre un cadre supérieur, soit les gens avec lesquels nous parlons le plus souvent ici, et toutes les couches subalternes dans la hiérarchie d'un ministère ouvre toutes sortes de possibilités de corruption et de collusion, dites-vous. J'aimerais savoir si vous considérez que les pénalités que nous avons au Canada pour sanctionner la fraude et la collusion sont suffisamment dissuasives?

**M. Stephen Hollander:** Là encore nous sortons un peu de ma spécialité car la criminologie n'est pas mon domaine. Je dirais que s'il y a une bonne chance que les gens qui se livrent à cette sorte de choses soient pris, et une bonne chance que s'ils sont pris ils seront condamnés, le facteur dissuasif sera assez considérable. Je pense que ce qu'il convient de faire, réellement, c'est ce que certains de mes collègues appellent « rehausser le trottoir ». Permettez-moi d'expliquer ce que j'entends par-là.

Si nous avons pris ensemble un café et décidé de faire un tour sur la rue Rideau, et que je vous demande de marcher tout au bord du trottoir, un pied après l'autre, vous pourriez probablement le faire d'un pas assez rapide. Si, au lieu de marcher au bord du trottoir, vous marchiez au bord d'une plate-forme de 20 pieds de haut, vous avanceriez probablement en faisant davantage attention. C'est la même aptitude, si vous voyez ce que je veux dire, et le même sens de l'équilibre, mais les conséquences de la défaillance seraient beaucoup plus grandes. Donc, si nous pouvions dire avec assurance que oui, nous avons ces peines en place et ceux qui agissent mal vont se les voir imposer, à mon avis, pour ce qu'il vaut, elles seraient pas mal dissuasives.

● (0925)

**M. Blaine Calkins:** D'après vos études et votre expérience, est-ce que le gouvernement du Canada ou les divers organismes que vous avez étudiés sont suffisamment qualifiés pour mener des enquêtes ou des vérifications judiciaires de manière à détecter la fraude et la collusion?

**M. Stephen Hollander:** Je crois qu'ils le font dans la mesure de leurs moyens limités, mais si l'on parle de détection de la fraude en général, nous constatons que les mécanismes internes ne sont pas réellement les meilleurs et les plus efficaces possibles.

Si je puis vous référer de nouveau à votre documentation — et j'espère que vous ne m'en voulez pas de vous y renvoyer sans cesse — nous pouvons regarder la détection initiale de la fraude dans les organismes gouvernementaux au Canada. C'est la diapositive numéro 27, et la source de ces renseignements est une brochure publiée, un rapport de l'Association of Certified Fraud Examiners. Il est disponible en anglais et en français et j'ai indiqué le lien à votre greffier, et je ne sais donc pas si vous avez cela ou non. Quoi qu'il en soit, si vous regardez la manière dont la fraude est initialement détectée par les organismes gouvernementaux, dans 48 p. 100 des cas de fraude examinés la source de l'information est un tuyau. Les mécanismes de vérification internes, pour leur part, n'ont détecté que 28 p. 100 des cas.

Donc, à mon avis, la meilleure façon de maîtriser ce problème, ne serait pas nécessairement de renforcer les mécanismes de détection internes mais plutôt d'encourager les employés d'une organisation et

les employés des fournisseurs à dénoncer s'ils en ont l'occasion, car nous mettons ainsi à notre disposition les connaissances des personnes qui sont en première ligne et savent ce qui se passe. Je pense, en tant qu'ancien fonctionnaire, que ceux qui travaillent dans le service public sont au courant de ce qui se passe. Dans l'ensemble ils veulent faire le meilleur travail possible dans l'intérêt public. Ils n'aiment pas quand on prend des raccourcis, ils sont fâchés lorsqu'ils voient d'autres mal agir. S'il existait un mécanisme leur permettant de dénoncer sans se faire couper la tête, beaucoup le feraient.

**M. Blaine Calkins:** C'est très intéressant. Donc, la leçon à tirer de votre expertise, c'est qu'il faut renforcer la législation sur la dénonciation.

J'ai une dernière question et j'espère ensuite avoir encore assez de temps pour m'adresser à Mme Trombetti. Pour qu'il y ait collusion, il faut habituellement que deux ou plusieurs employés se fassent suffisamment confiance pour conspirer dans un certain but. Pensez-vous qu'il y a assez de mouvement à l'intérieur et entre les ministères? Même si vous les gardez au même échelon salarial, si vous déplacez souvent les employés, cela peut rendre la collusion plus difficile. Avez-vous des recommandations à nous formuler à cet égard, soit aplatir la structure hiérarchique pour réduire la distance entre un décideur de niveau subalterne et le niveau supérieur... et/ou déplacer assez souvent le personnel pour prévenir la collusion? Serait-ce une solution utile que Travaux publics devraient envisager?

**M. Stephen Hollander:** Eh bien, la rotation des employés est une bonne politique en principe. Ce qui se passe souvent dans la pratique, c'est que vous perdez les connaissances spécialisées de ces employés, et il faut donc voir si l'avantage l'emporte sur l'inconvénient, et c'est un jugement qui incombe à la direction.

**Le président:** Merci, monsieur Hollander, et merci, monsieur Calkins.

Monsieur Hyer, allez-y pour huit minutes, s'il vous plaît.

**M. Bruce Hyer (Thunder Bay—Superior-Nord, NPD):** Merci beaucoup.

Bonjour.

Madame Trombetti, veuillez tout d'abord excuser mon retard dû au mauvais temps, et je vais peut-être poser des questions qui l'ont déjà été ou revenir sur certaines choses déjà abordées. Si oui, faites-moi-le savoir.

Premièrement, pensez-vous que le mécanisme d'adjudication des contrats pour la rénovation des édifices parlementaires a été adéquat et, dans la négative, comment pourrait-on l'améliorer?

● (0930)

**Mme Oriana Trombetti:** J'ai mentionné dans ma déclaration liminaire que notre bureau n'a pas eu l'occasion d'examiner ce contrat particulier, et nous ne pouvons donc former une opinion.

**M. Bruce Hyer:** En général, pensez-vous que les mécanismes de passation de ces types de marchés laissent à désirer et, si oui, quels sont les principaux domaines où des améliorations pourraient être apportées?

**Mme Oriana Trombetti:** Encore une fois, dans la déclaration liminaire nous avons parlé un peu des avenants aux contrats de construction. Notre bureau a effectué un examen des pratiques dans ce domaine. Nous avons examiné un cadre que propose Travaux publics et Services gouvernementaux. Nous croyons savoir également que d'autres ministères reçoivent le pouvoir délégué d'acquiescer leurs propres services de construction, et nous avons formulé quelques recommandations suite à cet examen des pratiques, notamment que ces organismes particuliers — Pêches et Océans, Parc Canada et la GRC — adoptent le même cadre que Travaux publics pour la gestion des avenants aux contrats de construction.

**M. Bruce Hyer:** Pensez-vous que les systèmes actuels soient équitables, ouverts et transparents? Encore une fois, suite à votre réponse précédente, si vous pensez qu'ils ne sont pas comme ils devraient être, quelle mesure précise pourrait-on prendre pour les améliorer?

**Mme Oriana Trombetti:** Notre Bureau a effectué un certain nombre d'examen des pratiques, et de façon générale nous avons conclu que les systèmes, procédés et pratiques visent à assurer l'équité, l'ouverture et la transparence. Dans le cadre de ces examens des pratiques, nous nous sommes penchés sur des aspects particuliers et avons formulé des recommandations qui autoriseraient une amélioration.

Je citerai comme exemple — et cela nous ramène à certaines des choses dites ici ce matin — un examen des pratiques menées par le bureau portant sur les mécanismes de surveillance dans les ministères. C'était l'un des examens des pratiques que nous avons entrepris la première année, et nous avons choisi d'aller dans neuf ministères, je crois, pour voir comment ils gèrent la surveillance et s'ils ont un comité de surveillance qui se penche sur les marchés adjugés. Encore une fois, je vous invite à lire le rapport, qui est affiché sur notre site Internet.

Nous avons constaté qu'il existe bien des comités de surveillance. Nous avons formulé quelques recommandations en vue de les améliorer — en particulier veiller à ce que les contrats d'un fort montant ou qui exposent le ministère concerné à plus de risque soient soumis à ces comités de surveillance pour qu'ils en fassent une analyse critique.

**M. Bruce Hyer:** S'agissant particulièrement de veiller à ce qu'un fournisseur unique ou particulier ne soit pas favorisé, quel mécanisme existe-t-il pour prévenir ce genre de favoritisme, de manière générale, dans les politiques d'approvisionnement?

**Mme Oriana Trombetti:** Excusez-moi. Pourriez-vous répéter votre question?

**M. Bruce Hyer:** Pour affiner la question précédente...

**Mme Oriana Trombetti:** Vous parlez des marchés à fournisseur unique...

**M. Bruce Hyer:** Ou même concurrentiels. Quels mécanismes de protection sont-ils en place pour éviter qu'un fournisseur donné soit favorisé?

**Mme Oriana Trombetti:** Dans le cas des contrats à fournisseur unique, le gouvernement utilise ce que l'on appelle un « préavis d'adjudication de contrat », c'est-à-dire un avis envoyé à l'ensemble des fournisseurs pour leur faire savoir qu'un contrat donné va être adjugé à un fournisseur donné. Ce préavis d'adjudication de contrat vise à vérifier qu'il n'existe aucun autre fournisseur pouvant offrir le même service, et donne l'occasion à quelqu'un qui estime pouvoir le faire de contester l'adjudication ou de faire valoir ses capacités.

**M. Bruce Hyer:** Ma dernière question pour vous, madame Trombetti, ne s'inscrit peut-être pas dans votre mandat ou votre domaine de connaissance, mais je vais la poser néanmoins. Existe-t-il des mécanismes dans le processus d'approvisionnement qui traitent de la qualité des projets, et pas seulement du caractère équitable de l'appel d'offres? Je m'intéresse en particulier à la viabilité écologique.

Mon bureau est situé dans l'édifice de l'Ouest. Il va me manquer lorsque je vais devoir déménager. Je l'adore, en dépit de ses défauts. J'ai toujours pensé qu'il existait là une occasion incroyable de faire de ces rénovations un projet pilote de viabilité écologique, avec des choses comme des panneaux solaires sur le toit pour le chauffage à l'eau chaude ou la génération électrique; la possibilité, avec l'énorme pelouse que nous avons devant la tour de la Paix, d'utiliser l'énergie géothermique à faible profondeur pour le chauffage et la climatisation, avec des gains d'efficacité de 40 ou 50 p. 100 par rapport à d'autres méthodes, de façon à faire la démonstration de méthodes plus écologiques, au cas où notre programme écoÉNERGIE serait jamais rétabli.

Est-ce que tout cela est pris en compte dans le processus d'approvisionnement, de façon à veiller à ce que ces contrats concrétisent les politiques que nous vantons dans nos discours, soit la réduction des gaz à effet de serre et l'amélioration de l'efficacité énergétique?

• (0935)

**Mme Oriana Trombetti:** Je vais demander à mon collègue, Paul Morse, de répondre à cette question.

**M. Paul Morse (conseiller principal, Examen des pratiques d'approvisionnement, Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement):** Merci de la question, monsieur Hyer.

Oui, monsieur, il existe un décret, de 2004 je crois, qui donne instruction aux fonctionnaires de tenir compte de la durabilité pour toutes les activités. Aussi, ce facteur est censé être pris en compte à tous les égards, qu'il s'agisse d'approvisionnement ou d'autres activités. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada est doté d'une direction distincte appelée Bureau de l'écologisation des opérations gouvernementales chargé de coordonner cet effort. Par exemple, lorsqu'il s'agit d'offres permanentes relatives à des biens, ce Bureau de l'écologisation des opérations gouvernementales se met en rapport avec l'équipe de sélection pour promouvoir la durabilité des produits retenus.

**M. Bruce Hyer:** Monsieur Morse, comment les parlementaires ou le grand public peuvent-ils être informés de ce genre de réflexions ou discussions? Existe-t-il un mécanisme permettant de vérifier si ces initiatives sont prises, d'en prendre connaissance et d'y réagir?

**M. Paul Morse:** Je sais que le commissaire à l'environnement et au développement durable a déposé divers rapports dans lesquels ce genre de choses est abordé. Le Bureau de l'écologisation des opérations gouvernementales présente lui-même quelques rapports, mais à ma connaissance il n'existe pas un contrôle très serré.

**Le président:** Merci, monsieur Hyer. Malheureusement, vos huit minutes sont écoulées.

**M. Bruce Hyer:** Merci beaucoup.

**Le président:** D'accord.

[Français]

Monsieur Coderre, vous avez cinq minutes.

**L'hon. Denis Coderre (Bourassa, Lib.):** Cinq grosses minutes! Merci, monsieur le président.

Madame Trombetti, j'essaie de comprendre. On va faire un petit exercice ensemble. L'ancien ombudsman était M. Minto, n'est-ce pas?

[Traduction]

**Mme Oriana Trombetti:** Oui.

[Français]

**L'hon. Denis Coderre:** Il a quitté parce qu'il a pris sa retraite.

[Traduction]

**Mme Oriana Trombetti:** C'est exact.

**L'hon. Denis Coderre:** C'est exact?

**Mme Oriana Trombetti:** Oui.

**L'hon. Denis Coderre:** D'accord.

[Français]

C'était juste une retraite; on ne lui a pas dit que son temps était fini?

[Traduction]

**Mme Oriana Trombetti:** Non, on ne lui a pas dit de partir. Il a annoncé sa retraite en janvier 2010. C'était une retraite planifiée, après une longue carrière.

[Français]

**L'hon. Denis Coderre:** Le PMO n'a rien à voir là-dedans.

[Traduction]

**Mme Oriana Trombetti:** Non.

**L'hon. Denis Coderre:** Nous allons voir.

[Français]

Sauf erreur, vous avez dit que vous ne pouvez pas enquêter. Vous êtes au courant de ce qui se passe, vous savez que la GRC enquête sur le fameux contrat de LM Sauvé, mais vous n'êtes pas là-dedans présentement. C'est cela?

[Traduction]

**Mme Oriana Trombetti:** C'est juste.

[Français]

**L'hon. Denis Coderre:** Cela veut-il dire aussi que, parce que vous occupez un poste par intérim, vous ne pouvez pas vous pencher là-dessus?

[Traduction]

**Mme Oriana Trombetti:** C'est exact. J'exerce les fonctions d'ombudsman adjointe de l'approvisionnement pour assurer la continuité du bureau, mais je ne peux exercer les pouvoirs de l'ombudsman de l'approvisionnement conférés par la loi.

[Français]

**L'hon. Denis Coderre:** Si je suis à l'emploi du gouvernement et que je ne veuille pas qu'on s'occupe de ce dossier, cela signifie que vous allez avoir un beau travail par intérim pour un bon bout de temps. Cela veut dire que, tant que vous occuperez ce poste par intérim, on ne pourra jamais à votre niveau se pencher sur ce dossier.

[Traduction]

**Mme Oriana Trombetti:** J'ai été informée qu'une nomination sera faite sous peu, et cela ne devrait donc plus être un problème pour le bureau.

[Français]

**L'hon. Denis Coderre:** Oui, mais vous savez que dans le gouvernement, quand on dit « *shortly* », cela peut prendre du temps. Vous avez un mois, vous avez une date...

[Traduction]

**Mme Oriana Trombetti:** C'est imminent.

[Français]

**L'hon. Denis Coderre:** Vous avez le mois, vous avez la date, mais vous n'avez pas l'année, c'est cela?

**Une voix:** En 2014.

**L'hon. Denis Coderre:** En 2014?

[Traduction]

**Mme Oriana Trombetti:** Permettez-moi de reformuler cela. C'est imminent. La nomination est imminente.

[Français]

**L'hon. Denis Coderre:** On peut le faire, car on l'a fait pour la vérificatrice générale.

[Traduction]

L'approvisionnement n'est pas seulement une affaire de construction; il y a aussi les armements ou l'informatique ou... Il y a plusieurs problèmes et j'ai demandé à la vérificatrice générale de se pencher sur l'approvisionnement militaire car je pense qu'il y a là beaucoup de défauts.

Mais en l'occurrence, si moi comme député je vous dis que vous devriez jeter un coup d'oeil — car, comme M. Hollander l'a dit, il pourrait y avoir beaucoup de questions à poser, et si la GRC enquête, il serait approprié que l'ombudsman jette un coup d'oeil aussi — est-ce que je peux le demander, ou bien ne pouvez-vous rien faire à titre de suppléante?

• (0940)

**Mme Oriana Trombetti:** Comme suppléante, je ne peux lancer un examen des pratiques d'adjudication des marchés de construction. Nous pouvons commencer à rassembler des données, nous pouvons commencer à faire un peu de recherche, mais je n'ai pas le pouvoir de lancer un examen des pratiques concernant cette affaire.

[Français]

**L'hon. Denis Coderre:** J'aimerais que vous en fassiez une. À la lumière de tout ce qu'on a vu depuis le début, je vous demande cela officiellement, au nom de l'opposition officielle — et si d'autres veulent se joindre à moi, *be my guests*. Je pense qu'il serait approprié de le faire. Si ce n'était que pour cette raison — et on est heureux que vous soyez là aujourd'hui —, je vous demanderais d'en faire une. Est-ce que je dois vous écrire une lettre ou je dois attendre l'imminence de la nomination du prochain ombudsman?

[Traduction]

**Mme Oriana Trombetti:** Eh bien, vous pouvez certainement écrire à notre bureau, et nous ferons ce que nous pourrions dans l'intervalle.

Après la nomination du nouvel ombudsman de l'approvisionnement, en ma qualité d'adjointe, je le mettrai au courant de ce qui s'est passé et de votre demande, et ensuite il appartiendra à cette personne d'user ou non de son pouvoir de lancer un examen des pratiques sous le régime de la loi.

[Français]

**L'hon. Denis Coderre:** Alors, on va vous envoyer une lettre.

[Traduction]

Monsieur Hollander, le problème avec LM Sauvé c'est qu'il semble que le contrat ait été modifié trois fois avant d'être signé. Vous dites que l'on peut jouer avec ces contrats, que les changements peuvent être décidés non pas au niveau supérieur mais à un niveau subalterne.

Comment réagiriez-vous si vous tombiez sur ce genre de renseignement, à savoir que le contrat a été modifié trois fois? Voyez-vous la possibilité d'une certaine fraude dans ces circonstances?

**M. Stephen Hollander:** Je ne sais pas trop de quoi vous parlez, monsieur. Parlez-vous d'autorisations de modification émises après la finalisation du contrat?

**L'hon. Denis Coderre:** Non. Le contrat a été finalisé plus tard, mais il semble que certains avenants aient été apportés en l'espace de quelques semaines, et si ces changements n'étaient pas intervenus, cette entreprise n'aurait pas eu ce contrat.

**Le président:** Monsieur Hollander, pourriez-vous donner une réponse brève? Merci.

**M. Stephen Hollander:** Très brièvement, il me faudrait davantage de renseignements sur la nature et l'ampleur des changements pour répondre à cette question.

[Français]

**Le président:** Madame Bourgeois, vous disposez de cinq minutes, s'il vous plaît.

**Mme Diane Bourgeois (Terrebonne—Blainville, BQ):** Merci, monsieur le président.

Je vais commencer par Mme Trombetti, puis M. Morse.

D'abord, je ferai un commentaire. Je trouve assez particulier que, dans votre document d'ouverture, le document de présentation du Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement, vous ayez tant de louanges à faire à l'endroit de TPSGC. On sait que TPSGC a toujours eu des difficultés à gérer les risques. Il a d'ailleurs été dénoncé par la vérificatrice générale du Canada. On peut nommer des dossiers. On peut parler de TPG, par exemple. On peut parler aussi du fameux dossier qu'on n'a pas eu le temps d'étudier, soit le dossier Royal LePage. On peut parler du dossier d'informatique relatif aux petites et moyennes entreprises, qu'a étudié ce comité.

Je trouve donc assez particulier que vous encensiez TPSGC qui, semble-t-il, a fait des efforts. Cependant, je me demande jusqu'à quel point vous n'êtes pas en conflit d'intérêts pour la simple raison que vous avez fait des ententes avec TPSGC, et vous n'avez pas les mains libres.

Lorsque...

[Traduction]

**Mme Oriana Trombetti:** Puis-je répondre à cela?

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** Non. C'était un de mes commentaires.

À la page 2 de votre document, vous dites que vous choisissez les pratiques d'approvisionnement à examiner. Compte tenu du montant faramineux qui va être engagé pour la réfection des édifices gouvernementaux, est-ce que ça n'aurait pas été judicieux d'examiner les pratiques d'approvisionnement qui ont cours pour ce qui est de cette réfection des édifices? Est-ce que ça n'a pas allumé de lumière rouge: c'est de l'ordre de 5 à 7 milliards de dollars?

● (0945)

[Traduction]

**Mme Oriana Trombetti:** Oui. Dans le cadre de notre planification des examens des pratiques — nous en réalisons depuis mai 2008 — cette question a été abordée. Nous prenons en compte un certain nombre de facteurs pour décider quels examens effectuer. Nous devons prendre en considération nos ressources. Nous avons les domaines de risque. Nous avons les sujets sur lesquels la vérificatrice générale se penche déjà et nous en tenons compte parce que nous voulons éviter le double emploi. Pour la même raison, nous tenons compte de ce qu'étudie le contrôleur général du Canada. Nous considérons les décisions du Tribunal canadien du commerce extérieur pour déterminer quels domaines présentent un intérêt particulier.

Puisque d'autres s'intéressaient déjà à cette question, nous avons décidé de la laisser de côté. Mais encore une fois, les examens des pratiques que nous avons réalisés au cours des deux dernières années obéissaient à d'autres considérations sur le plan de notre planification et prise de décisions.

Nous sommes un jeune organisme et il se peut que nous nous penchions sur quelque chose de ce genre à l'avenir. Mais à l'époque, les décisions ont été prises en fonction d'un certain nombre de considérations.

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** Merci, madame Trombetti.

On a entendu le témoignage de M. Hollander ce matin. Je ne connaissais pas M. Hollander. On aurait peut-être dû l'entendre tout au début de notre travail sur ce sujet.

Étant donné l'information qu'il nous a transmise, pensez-vous qu'il serait possible que votre bureau puisse travailler avec M. Hollander pour vérifier et traiter plus en profondeur les contrats qui sont donnés actuellement relativement à l'édifice de l'Ouest?

[Traduction]

**Mme Oriana Trombetti:** Je ne veux pas lier les mains du prochain ombudsman de l'approvisionnement, mais la possibilité existe que Mm. Hollander soit engagé à contrat pour fournir des avis experts à notre Bureau.

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** Monsieur Hollander, le comité a reçu un certain Duff Conacher, qui nous a dit qu'il est légal pour les ministres d'intervenir dans le processus d'attribution des contrats en vertu même de la politique du Conseil du Trésor. Selon lui, il est même très facile pour un ministre d'intervenir dans le processus d'attribution des contrats, tout en évitant toute responsabilité ou toute obligation de rendre des comptes.

Êtes-vous d'accord sur ces deux affirmations?

[Traduction]

**M. Stephen Hollander:** Encore une fois, vous me demandez un avis juridique, et je crains de ne pas être qualifié pour vous le donner. Si le monsieur qui vous a dit cela était qualifié pour formuler un tel avis, alors évidemment je l'accepterai.

**Le président:** Monsieur Warkentin, pour cinq minutes.

**M. Chris Warkentin:** Merci, monsieur le président.

Pour continuer avec vous, monsieur Hollander, je suppose que tout le monde a droit à son opinion personnelle, et ce qui vient d'être évoqué n'était que l'opinion d'une personne et non pas l'énoncé d'un fait.

Quoi qu'il en soit, je veux apporter un petit rectificatif. Les députés d'en face ont dit que des changements apportés aux préqualifications dans les documents d'appel d'offres ont favorisé le soumissionnaire gagnant. C'est vrai dans un cas. Dans l'autre cas, cela a plutôt représenté un obstacle et le seul changement apporté concernant la personne à qui le contrat a été adjugé était que l'entrepreneur général était autorisé à faire une partie du travail de maçonnerie lui-même.

En clair, le changement qui a bénéficié à la société Sauvé était que celle-ci était autorisée à faire elle-même le travail de maçonnerie au lieu d'engager un sous-traitant pour cela. De toute évidence, LM Sauvé était connu pour sa capacité à mener à bien de gros travaux de maçonnerie. Il importe que cela se sache.

J'aimerais savoir, madame Trombetti, si vous avez en main des éléments de preuve, ou si quelqu'un vous a communiqué des éléments indiquant qu'il y aurait eu une quelconque intervention politique dans les marchés de rénovation de l'édifice de l'Ouest.

**Mme Oriana Trombetti:** Nous n'avons aucune telle information.

**M. Chris Warkentin:** Monsieur Hollander, j'aimerais savoir si vous disposez du moindre élément de preuve d'une ingérence ou d'une intervention politique dans les contrats de rénovation de l'édifice de l'Ouest.

**M. Stephen Hollander:** Je n'ai pas suivi cette affaire de près. Alors que c'est certainement possible, je peux aussi très bien imaginer que cela a été fait sans ingérence politique. Il me faudrait donc davantage de preuves.

● (0950)

**M. Chris Warkentin:** Avez-vous le moindre élément de preuve qui vous amènerait à croire qu'il y a eu une intervention politique dans les contrats de rénovation de l'édifice de l'Ouest?

**M. Stephen Hollander:** Je ne sais que ce que j'ai lu dans la presse. Je ne sais donc rien de plus que vous à ce sujet, monsieur.

**M. Chris Warkentin:** Oui, et c'est bien là où je voulais en venir. Nous n'avons aucune preuve d'une ingérence politique dans les contrats de rénovation de l'édifice de l'Ouest.

Nous apprécions certainement les deux témoignages que nous avons entendus aujourd'hui. Nous apprécions vos contributions, car il est important que les gouvernements à tous les paliers examinent les pratiques en matière de passation de marchés afin que les contribuables bénéficient toujours du meilleur prix et de la meilleure contrepartie pour leur argent.

J'aimerais passer en revue certaines de vos suggestions. Le ministère et le gouvernement ont en fait déjà entrepris de concrétiser nombre des suggestions que vous avez formulées ce matin, monsieur Hollander. Il existe manifestement le désir et la nécessité d'assurer la transparence et de mieux garantir aux contribuables qu'il n'y a pas d'irrégularités au sein des ministères. Nombre des mesures que vous avez préconisées ont en fait déjà été prises sous le régime de la Loi fédérale sur la responsabilité.

Plus précisément, maintes possibilités de fraude, dont vous dites qu'elles peuvent intervenir aux différents stades, ne s'appliquent pas réellement au marché qui nous occupe. Vous dites qu'au stade de la

décision de réaliser un projet il existe une possibilité d'intervention irrégulière.

En l'occurrence, il ne fait aucun doute que l'édifice de l'Ouest s'effrite. Peu contesteraient la nécessité de réparer la maçonnerie de l'édifice de l'Ouest.

Dans le contexte de notre étude d'aujourd'hui, auriez-vous des mesures à proposer qui ne sont pas couvertes par la Loi fédérale sur la responsabilité ou que nous devrions prendre pour assurer que tous les éléments soient en place pour les travaux à venir. Chaque gouvernement veut garantir aux contribuables que le meilleur usage soit fait de leur argent, mais nous devons nous en tenir au sujet d'aujourd'hui.

**M. Stephen Hollander:** Merci.

Comme je l'ai dit plus tôt, le renforcement du dispositif en matière de dénonciation contribuerait largement à améliorer la situation actuelle. Je réalise que nous avons le commissaire à l'intégrité, mais je crois aussi que la vérificatrice générale a récemment jugé quelque peu problématique la manière dont la législation a été mise en oeuvre. Il faudrait peut-être resserrer un peu les boulons.

Très franchement, si un fonctionnaire va dénoncer son propre ministère, il prend un risque et le sait. Pour courir ce risque, il lui faudra être certain, entre autres, que ces allégations seront prises au sérieux et auront des suites. Or, s'il voit que tel n'est pas le cas, si l'on en croit le rapport de la vérificatrice générale — vous avez la loi et l'administration en place, mais leur efficacité est quasiment nulle — personne ne voudra courir ce risque.

**Le président:** Merci, monsieur Hollander.

La parole est à M. Regan, pour cinq minutes.

**L'hon. Geoff Regan:** M. Warkentin a dit qu'il n'existe aucune preuve. S'il n'y a pas de preuve, alors pourquoi M. Varin a-t-il été payé 140 000 \$? S'il n'y a pas de preuve, alors pourquoi la GRC enquête-t-elle? S'il n'y a pas de preuve, pourquoi M. Côté, un adjoint du ministre des Travaux publics de l'époque, M. Fortier — a-t-il rencontré M. Sauvé? S'il n'y a aucune preuve, alors pourquoi a-t-on demandé à M. Sauvé d'organiser une activité de financement pour le Parti conservateur?

Monsieur Hollander, ces différents éléments ne déclenchent-ils pas des signaux d'alarme?

**M. Stephen Hollander:** Si le comité veut bien m'y autoriser, je pourrais vous parler de manière hypothétique, faisant abstraction de tout cas particulier.

Supposons qu'un entrepreneur pense que je jouis d'influence politique — ce qui n'est certainement pas le cas — et vient me voir pour me demander de faire en sorte qu'un contrat lui soit proposé en me disant que j'en serais bien récompensé. Je pourrais dire: « Certainement, j'aurai besoin d'un montant initial pour graisser quelques roues — 100 000 \$ à 150 000 \$ aideraient ». Je prends l'argent de la personne et je lui reviens deux semaines plus tard. Je lui dis que la combine est en place et qu'il lui faut faire une soumission au rabais. Que son prix soit même inférieur à son propre coût, et on veillera à ce qu'il ait raison, car une fois qu'il aura décroché le marché, les autorisations de modifications viendront et ce sera alors très lucratif. D'ailleurs, je pense que quiconque a jamais travaillé dans le milieu de la construction dirait que ce qui rapporte vraiment, ce sont les extras.

Ce qui se passerait alors pourrait être très intéressant, car je pourrais également dire que, lorsque les ordres de modification commenceront à tomber, j'aimerais toucher 3 p. 100 tout de suite, plus, une fois qu'il aura son contrat, de manière à me récompenser — je veux qu'il rembourse certaines de mes dettes politiques en organisant un événement de financement. Bien. Cela pourrait se faire, mais voici le coup de théâtre pour rendre la chose encore plus intéressante.

Supposons que j'empoche l'argent de l'entrepreneur, mais que je ne fasse rien pour lui. Je me contente de prendre les billets, de les plier en deux et de les mettre dans ma poche. Je n'ai jamais rendu visite à quelque personne que ce soit d'importance. Je n'ai fait que lui livrer le message.

Il fait une offre qui est inférieure à ses propres coûts — une offre tellement basse que c'en est presque choquant. Il va naturellement obtenir le marché. Il pense que je l'ai aidé, alors il va organiser pour moi l'événement de financement. Il obtient le contrat. Si les autorisations de modifications commencent à entrer, il va bien s'en sortir. Il me paye mes 3 p. 100, et moi, je m'en sors bien. C'est gagnant, gagnant.

Si les autorisations de modifications ne rentrent pas, alors c'est tant pis. J'ai toujours mes 140 000 \$ initiaux. L'entrepreneur sera peut-être déçu, mais il ne peut pas vraiment aller à la police et lui dire qu'il a versé un pot-de-vin et qu'il n'a pas reçu ce qu'il pensait acheter.

Voilà donc un scénario possible, parmi plusieurs. Encore une fois, nous sommes ici très loin de tout cas particulier réel.

● (0955)

**L'hon. Geoff Regan:** Oui, c'est hypothétique.

J'aimerais revenir à l'affaire qui nous occupe. De fait, dans l'affaire qui nous occupe, M. Varin a arrangé une rencontre avec l'adjoint du ministre... L'un des éléments clés, que vous n'avez pas inclus dans votre scénario hypothétique, est que, dans ce cas-ci, nous avons un adjoint au ministre responsable qui rencontre la personne. Et ce n'est pas tant que la personne offre d'organiser un événement de financement; c'est plutôt qu'on le lui ordonne, qu'on l'y pousse ou qu'on l'y encourage, lui disant que ce serait une bonne idée, en guise de remerciement pour le contrat, d'organiser un événement de financement pour le Parti conservateur. Cela n'est-il pas assez différent de ce que vous venez de décrire?

**M. Stephen Hollander:** En dehors de la rencontre avec l'adjoint, pas vraiment. Rappelez-vous que j'ai bien fait allusion au fait que j'aurais dit « Vous allez rembourser ma dette politique en organisant pour moi un événement de financement ».

**L'hon. Geoff Regan:** Et qu'en est-il lorsqu'on inclut le fait que l'adjoint du ministre fréquentait une personne qui avait des liens avec les Hells Angels, le fait que les Hells Angels s'étaient également infiltrés chez LM Sauvé, et le fait que Varin avait touché tout cet argent? Cela ne sent-il pas mauvais? Ne devrions-nous pas nous en inquiéter? Cela ne vous aurait-il pas fait vouloir que soit lancée une enquête?

**Le président:** Faites court pour ce qui est des choses malodorantes, monsieur Hollander.

**M. Stephen Hollander:** Il s'agit là d'une des choses qui auraient dû être examinées avant que ne soit lancée la demande de propositions. Cela aurait dû être fait lorsque vous aviez la liste courte. Faites preuve de toute la diligence requise, et veillez à ne pas poser le pied dans pareil piège.

**Le président:** Merci, monsieur Hollander.

La parole est maintenant à M. Holder, pour cinq minutes.

**M. Ed Holder:** Merci beaucoup, monsieur le président.

J'aimerais remercier nos témoins de leurs témoignages aujourd'hui. C'est plutôt intéressant. Je ne sais trop si vous êtes arrivés ici un peu trop tôt ou un peu trop tard dans le processus. Je vous suis néanmoins reconnaissant de vos commentaires.

Je trouve cette série de dialogues tout à fait irrésistible.

J'aimerais rappeler aux collègues, si je le peux, en guise d'introduction, que le Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement a, en fait, été créé par l'actuel gouvernement en 2006, et que l'objet visé était, précisément, de renforcer la confiance des Canadiens à l'égard du processus d'approvisionnement. J'ai eu l'occasion de rencontrer M. Minto. J'aimerais également rappeler aux collègues, afin qu'il n'y ait en la matière aucune confusion, que son départ à la retraite a été tout à fait volontaire et, ajouterais-je, bien mérité. Nous le remercions pour son service dans le domaine.

Si vous permettez, madame Trombetti, vous espériez faire un commentaire après que mon collègue du Bloc québécois vous ait posé une question quant au conflit d'intérêt potentiel par rapport à Travaux publics. J'ai été ému par vos observations. Vous avez dit, dans votre déclaration liminaire, que la neutralité est l'un de vos principes essentiels, et que vous n'êtes ni des lobbyistes des fournisseurs, ni des défenseurs de l'État. Et cela me parle. Vous avez demandé l'occasion de répondre. Puis-je vous en donner l'occasion maintenant?

● (1000)

**Mme Oriana Trombetti:** Merci beaucoup.

Oui, je voulais répondre en disant qu'en fait Travaux publics et Services gouvernementaux a été bien en vue dans nombre de nos examens des pratiques. Le ministère ne reçoit pas toujours toutes les louanges qu'il mérite dans le cadre de ces examens des pratiques. Nous sommes intéressés à examiner les faits et ce que nous disent les gens du ministère. Dans l'examen des pratiques en question, portant sur les modifications aux contrats de construction, oui, Travaux publics et Services gouvernementaux a bel et bien eu des notes élevées. Le ministère a en place un cadre formidable. Dans d'autres domaines, il lui faut peut-être apporter certaines améliorations, et nous avons fait ces commentaires là également.

**M. Ed Holder:** Pourrais-je donc vous demander très directement, car je pense que cela va au coeur même de la question, si le Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement a un conflit d'intérêt par rapport à Travaux publics?

**Mme Oriana Trombetti:** Non, il n'a pas de conflit d'intérêt par rapport à Travaux publics.

**M. Ed Holder:** Puis-je vous demander, en votre qualité de témoin expert, si cela a jamais été le cas?

**Mme Oriana Trombetti:** Non. Nous avons organisé les choses de manière à préserver notre indépendance et notre neutralité. L'ombudsman de l'approvisionnement rend compte à la ministre aux fins du dépôt auprès d'elle d'un rapport annuel, rapport que la ministre dépose alors à la Chambre.

Nous payons pour les services de Travaux publics. Nous avons également notre propre service du contentieux. Nous n'obtenons pas nos services juridiques du ministère de la Justice, au contraire du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux. Nous avons nos propres avocats à l'interne. Nous préparons nos propres produits de communications.

Ce qui est le plus important, la marque de notre indépendance est que nous choisissons ce que nous voulons examiner. Nous sommes habilités, par la loi, à choisir les examens de pratique, les situations pour lesquelles nous pensons devoir examiner des documents, nous entretenir avec des gens et examiner les processus. C'est ce que nous pensons.

Nous sommes tout à fait indépendants et c'est ainsi que nous fonctionnons.

**M. Ed Holder:** Je comprends que vous n'avez pas fait d'examen des pratiques en ce qui concerne la situation entourant l'édifice de l'Ouest. Mais, sur la base de ce que vous avez pu voir ou observer et de l'expérience que vous avez acquise jusqu'ici, avez-vous une idée quant à la possibilité qu'il y ait eu trucage d'offres quant à la passation de ce contrat?

**Mme Oriana Trombetti:** Nous n'avons pas du tout regardé le contrat. J'ai seulement examiné les témoignages des porte-parole de Travaux publics. Nous n'avons pas examiné les documents.

**M. Ed Holder:** Auriez-vous quelque commentaire à faire sur la base de votre examen de ces témoignages?

**Mme Oriana Trombetti:** Non. Je préférerais examiner les documents avant que d'exprimer une opinion.

**M. Ed Holder:** Je trouve cela tout à fait juste.

Monsieur Hollander, vous semblez être très calé quant à ces questions. Je conviens avec mon collègue du Bloc qu'il aurait été intéressant de vous avoir entendu au tout début. Les renseignements que vous avez fournis ressemblent à un manuel de la marche à suivre pour corrompre un processus ou intervenir pour déjouer toute manœuvre. J'ai trouvé votre exposé excellent.

Il est plutôt intéressant que M. Sauvé, au contraire de certains autres, n'ait eu aucun sous-traitant pour gonfler le prix. Cela explique peut-être en partie son offre inférieure. C'est en tout cas mon impression.

D'après ce que vous avez pu lire, y a-t-il quelque indication qu'il y ait eu trucage d'offres dans le cadre de la passation de ce marché?

**M. Stephen Hollander:** Le trucage d'offres est quelque chose de bien précis. C'est une situation dans laquelle les entrepreneurs qui ont été invités à faire une soumission pour un contrat donné s'entendent entre eux pour décider lequel va l'obtenir. C'est une forme de pratique anticoncurrentielle. Je n'ai aucune raison de croire que c'est ce qui s'est passé dans le cas qui nous occupe ici.

• (1005)

**Le président:** Merci, monsieur Hollander et monsieur Holder.

[Français]

Madame Bourgeois, vous disposez de cinq minutes, s'il vous plaît.

**Mme Diane Bourgeois:** Merci, monsieur le président. Mes questions s'adresseront aux représentants du Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement.

Dans votre rapport 2009-2010, vous affirmez que « le manque de documentation essentielle dans les dossiers d'approvisionnement et le manque de communication entre les fonctionnaires et la collectivité de fournisseurs sont deux problèmes récurrents nécessitant une attention immédiate des hauts fonctionnaires du gouvernement ».

Par contre, M. Hollander nous a dit que des mesures préventives devraient être mises en place, à savoir qu'il y ait une séparation des tâches lorsqu'on étudie un contrat qui doit être accordé par le gouvernement. Autant vous dites que les fonctionnaires doivent se parler, former un comité et discuter du contrat, autant M. Hollander dit qu'il faut que ce soit des tâches séparées.

Que pensez-vous de cela? Vous êtes quand même aux antipodes.

[Traduction]

**Mme Oriana Trombetti:** Les commentaires que j'ai faits au sujet des comités de surveillance et des discussions n'enlèvent rien à mon observation quant à la nécessité de tout documenter. J'imagine qu'un comité de surveillance aurait un ordre du jour, des procès-verbaux de réunion, des comptes rendus de discussion et des rapports de décisions.

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** Monsieur Hollander, dans le cas de plusieurs contrats accordés par Travaux Publics qui font actuellement l'objet d'un litige devant le Tribunal canadien du commerce extérieur ou d'autres instances, on s'est rendu compte que des modifications avaient été apportées aux contrats ou aux spécifications d'origine par des fonctionnaires travaillant en comité. Des comités de fonctionnaires font passer des tests, par exemple, ou ont des exigences particulières.

Vous dites que la séparation des tâches serait une partie du règlement du problème. Voulez-vous m'expliquer cela?

[Traduction]

**M. Stephen Hollander:** Dans ce cas-ci, je parlais de la séparation des responsabilités à l'intérieur des processus d'approvisionnement et d'achat. Par exemple, j'ai parlé du fait que la personne qui établit les devis ne devrait pas être autorisée à apporter des changements à la base de données des entrepreneurs. J'ai également parlé des personnes autorisées à faire des ajouts.

Cela répond-il à votre question?

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** Oui, tout à fait. J'apprécie beaucoup. C'est peut-être un détail pour vous, mais c'est un élément extrêmement important dans plusieurs dossiers.

Je reviens à Mme Trombetti, du Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement.

Vous dites que, en réponse à vos préoccupations, Travaux publics Canada a préparé un plan d'action détaillé ayant des échéances et a mis en place un programme d'éthique.

J'imagine que vous avez en main, à votre bureau, ce programme d'éthique et le plan d'action détaillé qu'on vous a présenté. Serait-il possible de le présenter au comité, ici?

[Traduction]

**Mme Oriana Trombetti:** Absolument. Je devrais en fait aviser le comité que, cette année, nous allons revoir les examens des pratiques que nous avons faits pendant la première année, et déterminer dans quelle mesure nos recommandations ont été mises en oeuvre par les ministères. Nous pourrions certainement vous donner une copie du plan d'action, et nous nous ferons un plaisir de fournir au comité les résultats de cet examen lorsqu'il sera terminé.

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** Alors, cela veut dire que, pour continuer...

[Traduction]

**Mme Oriana Trombetti:** Je pense que le plan d'action de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada est affiché sur son site Web.

•(1010)

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** C'est sur son site, on va vérifier cela.

Car c'est très important — pour faire suite à la suggestion que vous faisait mon collègue — que vous puissiez aller voir comment cela se passe, étudier la passation des contrats de TPSGC par opposition aux contrats donnés pour la réfection des édifices du gouvernement. Nous essaierons de vérifier, moyennant le plan d'action de TPSGC, pour voir s'ils se conforment au plan d'action qu'ils ont mis en avant et que vous avez censément vu, regardé et attesté.

Merci, monsieur le président.

**Le président:** Madame Bourgeois, merci de votre question.

[Traduction]

Monsieur Hyer, vous êtes nouveau au comité, mais il semble que c'est vous qui allez avoir les cinq dernières minutes.

**M. Bruce Hyer:** Merci, monsieur McKay.

Bonjour, monsieur Hollander. Il me semble que la chose la plus utile que je puisse peut-être faire, vu que vous vous êtes levé tôt pour pouvoir passer du temps avec nous et nous faire bénéficier de votre expertise, c'est vous donner une plate-forme afin que vous puissiez nous dire ce qui serait, selon vous, le plus utile. La seule chose que je ferais en guise de prélude est une suggestion, mais ne vous y sentez pas lié.

Auriez-vous des impressions à ajouter à ce que vous avez déjà dit au sujet des mécanismes qui sont bons ou mauvais ou devant être modifiés pour décourager les transgressions possibles et pour nous assurer une bonne contrepartie pour de bons projets, à l'intérieur d'un processus honnête et ouvert?

Disons que je vous accorde les quatre minutes et demie qui me restent pour nous communiquer ce que vous voulez.

**M. Stephen Hollander:** Merci beaucoup, monsieur, pour la latitude que m'accorde votre question.

Comme je l'ai mentionné, l'un des moyens de dissuasion les plus efficaces est un mécanisme de rapport, une ligne réservée aux dénonciateurs.

L'une des choses qu'il faut savoir est que, lorsqu'un fraudeur songe à commettre une transgression, il soupèse très soigneusement le

risque qu'il court de se faire prendre, et, plus il y a de chances que la personne se fasse prendre, moins il y a de chances qu'elle exécute ce qu'elle avait en tête. Je vous ai déjà parlé du fait que la plupart des cas où il y a eu enquête et constat de fraude avaient été portés à l'attention de l'agence au moyen d'indications. Cela se trouve sur la transparence 27. Nous savons que le fait d'avoir une ligne directe peut être un moyen très efficace de réduire les pertes.

J'attirerais maintenant votre attention sur la transparence 29 dans le paquet. Nous voyons que, là où il y a en place des lignes directes, le pourcentage des cas de fraude d'abord détectés à la suite d'indications est de 47 p. 100, soit près de la moitié, tandis que s'il n'y a aucun mécanisme de signalement par des employés, ni mécanisme de rapport externe, alors seuls environ 34 p. 100 des cas de fraude sont d'abord détectés à la suite d'indications. L'existence, donc, d'une ligne directe augmente sensiblement le niveau.

Si nous passons maintenant à la transparence 30, nous y voyons que les lignes directes ont également un effet sur les pertes médianes attribuables aux fraudes. Dans les organisations qui ont une ligne directe, les pertes médianes attribuables aux fraudes se chiffrent à un tout petit peu plus de 90 000 \$ pour une affaire de fraude type. Dans les institutions qui n'ont pas de ligne directe, les pertes médianes attribuables aux fraudes se sont établies à un peu plus de 197 000 \$. Le fait d'avoir en place une ligne directe réduit donc vos pertes et diminue également la durée de l'activité frauduleuse.

Si vous regardez la transparence suivante, vous y verrez que, dans le cas des organisations dotées d'une ligne directe, la fraude durait environ 18 mois avant d'être détectée, alors que dans le cas des organisations sans ligne directe, il s'écoulait typiquement deux années avant que la fraude ne soit détectée.

Il est donc important d'avoir en place un mécanisme, et le mécanisme en question devrait probablement être une ligne téléphonique, afin qu'il puisse y avoir cette interaction humaine, qui est si importante dans ce genre de situation. Ce pourrait être appuyé par un personnel d'enquête formé, par une bonne fonction de recherche et de renseignement, et par un processus approprié de gestion de cas.

L'existence du mécanisme devrait par ailleurs être appuyée, premièrement par une sensibilisation des employés, afin que les employés sachent quel comportement est acceptable, quel comportement n'est pas acceptable et comment procéder à un signalement. Enfin, il doit y avoir en place un mécanisme pour veiller à ce que toutes représailles à l'endroit d'un employé qui a fait une dénonciation de bonne foi soient contrées par des sanctions fermes et rapides, pour s'assurer que les employés se sentent raisonnablement confortables avec l'idée de dénoncer et de faire ce qui est dans l'intérêt de la population canadienne.

•(1015)

**Le président:** Merci, monsieur Hollander.

Il ne nous reste malheureusement plus de temps.

Je souhaite, au nom du comité, remercier M. Morse, Mme Trombetti et M. Hollander.

À ceux d'entre vous qui célèbrent Noël, je vous dis *Merry Christmas*. À ceux d'entre vous qui ne le font pas, je vous dis *Happy Holidays*.

Cette séance aura été très utile aux fins des délibérations du comité. Encore une fois, merci de votre temps.

Je vais suspendre quelques minutes la séance, après quoi nous poursuivrons à huis clos.

[ *La séance se poursuit à huis clos.* ]

---







**POSTE  MAIL**

Société canadienne des postes / Canada Post Corporation

Port payé

Postage paid

**Poste-lettre**

**Lettermail**

**1782711  
Ottawa**

*En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à :  
Les Éditions et Services de dépôt  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario) K1A 0S5*

*If undelivered, return COVER ONLY to:  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa, Ontario K1A 0S5*

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

### PERMISSION DU PRÉSIDENT

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.

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.

On peut obtenir des copies supplémentaires en écrivant à : Les Éditions et Services de dépôt  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario) K1A 0S5  
Téléphone : 613-941-5995 ou 1-800-635-7943  
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757  
publications@tpsgc-pwgsc.gc.ca  
<http://publications.gc.ca>

Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante : <http://www.parl.gc.ca>

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

### SPEAKER'S PERMISSION

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.

Additional copies may be obtained from: Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa, Ontario K1A 0S5  
Telephone: 613-941-5995 or 1-800-635-7943  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757  
publications@tpsgc-pwgsc.gc.ca  
<http://publications.gc.ca>

Also available on the Parliament of Canada Web Site at the following address: <http://www.parl.gc.ca>