



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

44^e LÉGISLATURE, 1^{re} SESSION

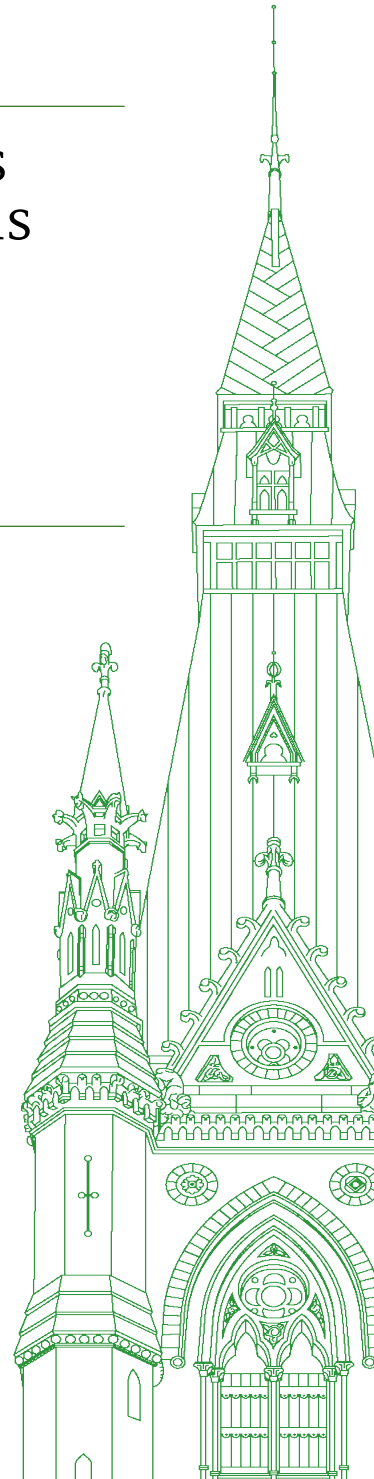
Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

TÉMOIGNAGES

NUMÉRO 128

Le lundi 10 juin 2024

Président : M. Kelly McCauley



Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le lundi 10 juin 2024

• (1105)

[Traduction]

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

Bienvenue à la 128^e réunion du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes.

Comme toujours, on nous rappelle la nécessité d'éviter les effets Larsen qui nuisent à nos interprètes. Veuillez donc à maintenir en permanence les oreillettes loin des microphones.

Nous souhaitons la bienvenue à notre vérificatrice générale.

Madame Hogan, nous sommes heureux de vous revoir au Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires, le seul Comité qui compte, car ce n'est pas celui des comptes publics.

Vous disposez de 5 minutes pour vos propos liminaires. Allez-y, madame.

Mme Karen Hogan (vérificatrice générale du Canada, Bureau du vérificateur général): Monsieur le président, je vous remercie de nous donner l'occasion de discuter de notre rapport sur les contrats de services professionnels, qui a été déposé au Parlement la semaine dernière.

Je tiens tout d'abord à reconnaître que nous nous trouvons sur le territoire traditionnel non cédé du peuple algonquin anishinabe.

Je suis accompagnée aujourd'hui de Nicholas Swales, le directeur principal qui était responsable de l'audit, de Steven Mariani, le directeur qui a dirigé l'équipe d'audit, et d'Andrew Hayes, le sous-vérificateur général.

Cet audit visait à déterminer si les contrats fédéraux accordés à McKinsey & Company entre 2011 et 2023 avaient respecté les politiques d'approvisionnement applicables, et si ces contrats avaient représenté une utilisation optimale des ressources publiques.

Il s'agit de contrats passés par 20 organisations fédérales, dont 10 sociétés d'État. La valeur totale des contrats accordés à McKinsey & Company pendant cette période s'élève à 209 millions de dollars, dont environ 200 millions ont été dépensés.

Nous avons constaté que les organisations contractantes n'avaient fréquemment pas respecté les politiques et directives fédérales de passation de marchés et d'approvisionnement. Nous avons aussi constaté que les pratiques propres à chaque organisation n'avaient souvent pas permis d'optimiser l'utilisation des fonds publics.

L'ampleur de ce non-respect et des risques pour l'optimisation des ressources variaient d'une organisation à l'autre. Par exemple, pour 10 des 28 contrats accordés à l'issue d'un processus concurren-

tiel, la documentation de l'évaluation des soumissions n'était pas suffisante pour appuyer le choix de McKinsey & Company comme fournisseur.

[Français]

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

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

Services publics et Approvisionnement Canada, en tant qu'organisme central responsable des achats et des marchés ainsi qu'expert en la matière pour le gouvernement du Canada, n'avait pas mis en doute les décisions des organisations fédérales lorsque le ministère avait attribué certains contrats en leur nom. Le ministère n'a pas remis en question le caractère approprié de la stratégie d'approvisionnement lorsque les organisations fédérales ont demandé de multiples contrats à la firme McKinsey, à des fins similaires et sur une période rapprochée.

Notre seule recommandation portait sur la nécessité de gérer de manière proactive les conflits d'intérêts dans le processus d'approvisionnement des organisations fédérales. Tous les autres éléments de nos constatations avaient été traités dans des recommandations formulées récemment par d'autres organisations, comme le Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement et les fonctions d'audit interne.

[Traduction]

Si cet audit se penche sur les contrats attribués à la firme McKinsey & Company, il fait néanmoins aussi ressortir les exigences de base et les bonnes pratiques que toute organisation fédérale devrait suivre lorsqu'elle achète des services professionnels pour le gouvernement du Canada.

Les politiques fédérales en matière de passation de marchés et d'approvisionnement existent pour garantir un processus équitable et transparent, qui optimise l'utilisation des fonds publics au nom de la population canadienne, toutefois, ces politiques ne sont efficaces que si elles sont appliquées. La solution ne passe pas nécessairement par la création de nouveaux processus ou de nouvelles règles; il faut plutôt comprendre la méthode d'application de ceux-ci, et la raison pour laquelle ils ne sont, souvent, pas appliqués.

[Français]

Monsieur le président, c'est ainsi que je termine ma déclaration d'ouverture. Nous serons heureux de répondre aux questions des membres du Comité.

Je vous remercie.

[Traduction]

Le président: Merci, madame Hogan.

Nous allons commencer par Mme Kusie, pour six minutes.

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

Merci, madame la vérificatrice générale, de vous être présentée ici avec votre équipe. Encore une fois, je vous remercie pour ce rapport qui nous éclaire davantage et qui, je crois, confirme davantage les idées que nous nous faisons à propos de la passation de marchés dans la fonction publique, tant en ce qui concerne le respect des règles que le favoritisme envers McKinsey.

Madame la vérificatrice générale, la semaine dernière, je vous ai demandé de communiquer au comité des comptes publics les dates auxquelles les trois contrats de la Banque de l'infrastructure du Canada ont été signés avec McKinsey.

Avez-vous ces dates aujourd'hui?

• (1110)

Mme Karen Hogan: Je vais demander à M. Swale de vous répondre.

M. Nicholas Swales (directeur principal, Bureau du vérificateur général): Nous avons ces dates, soit le 25 janvier et le 30 mars 2018, ainsi que le 19 mai 2020.

Mme Stephanie Kusie: C'est très intéressant. Merci.

Madame la vérificatrice générale, Dominic Barton a présidé le Conseil consultatif économique du ministre des Finances du Canada, qui a été mis sur pied en 2016. Peu de temps après, ce qui coïncide d'ailleurs avec les dates que vous venez de donner, la valeur des contrats attribués à McKinsey a augmenté de 2 500 % de 2016 à 2023.

Ne voyez-vous pas un conflit d'intérêts dans le fait que le dirigeant mondial d'une entreprise, qui préside aussi un comité consultatif économique, aide à déterminer l'orientation d'un gouvernement?

Mme Karen Hogan: Il m'est difficile de répondre à cette question. Je ne sais pas à quel titre il donnait des conseils en tant que président de ce comité ni quelles étaient ses exigences. Malheureusement, je ne peux pas me prononcer là-dessus.

Mme Stephanie Kusie: Merci.

Permettez-moi de rappeler que, dans ma déclaration liminaire, j'ai parlé du favoritisme dans la passation des marchés.

McKinsey a reçu deux contrats de près de 25 millions de dollars d'IRCC. Ce sont ces contrats et le conseil consultatif sur l'économie, présidé par Dominic Barton, qui ont mené à la fameuse cible d'immigration d'un demi-million de personnes que le gouvernement est en train de renier.

À quel point est-il dangereux que le dirigeant d'une grande entreprise préside un conseil consultatif qui établit des politiques,

compte tenu de la tentation à travailler dans le sens de ses propres intérêts?

Mme Karen Hogan: Encore une fois, je suis désolée. Je ne sais pas grand-chose de ce que fait ce comité et il serait inapproprié que je vous fasse part de mes réflexions ou de mes opinions à ce sujet.

Mme Stephanie Kusie: Merci.

Il y a eu quatre cas, dans le cadre du processus d'approvisionnement concurrentiel, où votre bureau a constaté que la stratégie d'approvisionnement a été modifiée après que les ministères eurent appris que McKinsey ne pouvait pas soumissionner dans les circonstances prévues. Malheureusement, et sans surprise, McKinsey a remporté l'appel d'offres selon de nouveaux critères.

Un ministère peut-il parler de processus concurrentiel lorsqu'il modifie ses exigences en vue de répondre aux besoins d'une entreprise en particulier, dans ce cas, McKinsey & Company?

Mme Karen Hogan: Dans le cas des quatre contrats dont vous parlez, deux ont fait l'objet d'un changement de stratégie. Bien que le gouvernement fédéral ait toute latitude pour modifier ses méthodes d'approvisionnement en cours de route, je me serais attendu à ce que l'on trouve une justification au dossier expliquant, d'abord, le changement apporté et ensuite la raison pour laquelle deux contrats ont été attribués hors de tout processus concurrentiel. Il devrait exister une explication de la raison pour laquelle McKinsey devait être le seul soumissionnaire ou de l'exception invoquée par rapport aux règles d'attribution des contrats pour que les marchés soient accordés sans mise en concurrence. Comme nous l'avons mentionné, plus de la moitié des contrats que nous avons examinés et qui ont été adjugés sans mise en concurrence n'avaient pas fait l'objet de bonnes justifications au dossier.

Mme Stephanie Kusie: Merci pour votre réponse.

Je me reporterai également à vos travaux antérieurs sur l'arnaque d'ArriveCAN, puisque GC Strategies a été autorisé à s'asseoir à la table et à négocier les modalités de son propre contrat. Pouvez-vous confirmer — bien que je l'aie entendu dans la réponse que vous avez donnée à ma dernière question — que cela se produit fréquemment dans tous les ministères?

Mme Karen Hogan: J'aimerais faire une distinction entre ce que nous avons vu avec ArriveCAN et ce que nous voyons ici. Dans le cas d'ArriveCAN, il est clair que GC Strategies a participé à l'établissement des critères de sélection. Nous n'avons pas vu cela dans les contrats de McKinsey. Il nous est arrivé de constater — dans les situations où il y a eu appels d'offres — que les critères de sélection n'étaient pas toujours utilisés, mais McKinsey n'a jamais participé à l'établissement des critères de sélection. Ce sont des situations très différentes.

Mme Stephanie Kusie: Partant, que faudrait-il changer selon vous? Quels changements faut-il apporter pour que les processus d'approvisionnement du Canada soient vraiment concurrentiels?

Mme Karen Hogan: En ce qui concerne les contrats attribués par appel d'offres, nous avons constaté que, souvent, dans plus du tiers des cas, les critères de sélection n'avaient pas été clairement énoncés ou qu'ils n'avaient pas été suivis. Les règles disent clairement que ces critères doivent être établis, puis vous devez avoir une bonne grille d'évaluation et un comité. Je me répète, pour que ce processus concurrentiel soit juste et transparent, les règles existantes auraient dû être appliquées.

• (1115)

Mme Stephanie Kusie: Je m'arrête ici, monsieur le président. Merci beaucoup.

Madame la vérificatrice générale, encore une fois merci beaucoup pour votre rapport et votre présence parmi nous aujourd'hui.

Le président: Merci, madame Kusie.

Monsieur Jowhari, vous avez six minutes.

M. Majid Jowhari (Richmond Hill, Lib.): Merci, monsieur le président.

Madame Hogan, je vous souhaite de nouveau la bienvenue, à vous et à votre équipe. Merci pour l'excellent travail que vous continuez de faire.

Je vais revenir en arrière. Je crois comprendre que vous avez examiné la période du 1^{er} janvier 2011 au 7 février 2023. Il semble que les procédures n'aient pas beaucoup été suivies. Cela a-t-il été constant pendant cette période? Y a-t-il des périodes qui se sont démarquées davantage, non seulement à cause du nombre, mais aussi à cause des changements apportés aux procédures?

Mme Karen Hogan: Non, nous avons conclu à un mépris fréquent des règles dans 9 ministères et organismes et 10 sociétés d'État sur une période de 12 ans. Aucune année ne ressort plus que les autres, sauf vers la fin, quand une offre à commandes principale et nationale a été utilisée pour près de 19 contrats. À notre avis, la justification de cette utilisation n'était pas bien documentée. Il y a eu une légère augmentation, mais les règles n'ont pas toujours été respectées pendant toute la période de 12 ans.

M. Majid Jowhari: Les règles n'ont donc pas toujours été respectées pendant les 12 années. En outre, à la faveur de votre examen, les organismes et les sociétés d'État, avez-vous constaté des différences entre les ministères, les organismes et les sociétés d'État relativement au respect des procédures et à l'assurance que tout est bien documenté?

Mme Karen Hogan: C'est une question à laquelle il est difficile de répondre. Nous avons examiné 97 contrats, et je peux vous dire que chacun constitue quasiment un cas unique. Quand nous avons cherché à déterminer la fréquence à laquelle les règles n'étaient pas respectées, il nous importait peu qu'il s'agisse d'une société d'État, d'un ministère ou d'un organisme central. Il convient de noter que les sociétés d'État ont leurs propres règles et qu'elles ne suivent habituellement pas celles du Conseil du Trésor, du SCT, et il se trouve qu'elles ont fréquemment ignoré les règles du SCT. Encore une fois, nous sommes le plus souvent tombés sur l'absence de documents censés expliquer pourquoi il n'y a pas eu d'appels d'offres.

M. Majid Jowhari: Merci. Ce que vous dites est important: les sociétés d'État ont leurs propres politiques, procédures et systèmes. Elles ne suivent pas le SCT, comme le font les ministères et les organismes, et il demeure un mépris mutuel entre sociétés d'État, ministères et organismes centraux.

Revenons à ce que vous disiez un peu avant de conclure... Vous avez formulé des recommandations, ce dont je vous remercie. Vous nous avez rappelé un certain nombre de recommandations passées. En filigrane, vous nous avez essentiellement dit: « Allez-y, mettez-les en œuvre. »

Vous avez fait deux nouvelles recommandations qui concernent très clairement ce que nous-mêmes et le gouvernement devrions faire. Vous avez quasiment conclu votre déclaration en disant: « La solution ne passe pas nécessairement par la création de nouveaux

processus ou de nouvelles règles; il faut plutôt comprendre la méthode d'application de ceux-ci, et la raison pour laquelle ils ne sont, souvent, pas appliqués. » Pouvez-vous nous en dire plus à ce sujet?

Mme Karen Hogan: Je dirais qu'avec le temps, après chaque audit — réalisé par un service interne, par le contrôleur général, par l'ombudsman de l'approvisionnement ou par mon bureau —, la tendance est d'ajouter des règles. Je ne pense pas qu'il manquait de règles avant — sauf en ce qui concerne les conflits d'intérêts, ce qui explique pourquoi nous en avons fixé une —, mais encore fallait-il qu'elles fussent respectées. Je pense qu'il est important que le gouvernement fédéral essaie d'évaluer la situation et de savoir ce qui motive ce comportement que nous constatons relativement aux règles d'approvisionnement?

Bien des raisons peuvent l'expliquer. Est-ce parce que les règles sont si complexes que, pour accélérer le processus d'approvisionnement, les gens les contournent? Est-ce parce qu'il y a tellement de règles qu'ils ne les connaissent pas toutes et qu'ils ne les appliquent pas de façon accidentelle? Y a-t-il d'autres comportements qui influencent ce que nous voyons? Il est clair que les règles sont là pour assurer l'équité, la transparence, la reddition de comptes et l'optimisation des ressources, mais elles ne sont tout simplement pas suivies.

• (1120)

M. Majid Jowhari: Merci. Vous avez bien couvert la question.

À votre avis, ces règles — et je suis sûr que vous les avez examinées — sont-elles compliquées? Vous dites clairement qu'il ne faut pas ajouter d'autres règles, ce que nous appuyons vraiment parce que nous faisons une étude et que mes collègues vont assurer un suivi à ce sujet. Pensez-vous que nos règles sont compliquées?

Mme Karen Hogan: Je pense qu'il y a beaucoup de règles et qu'elles peuvent parfois être compliquées. Le Conseil du Trésor a récemment annoncé qu'il ajouterait certaines certifications aux processus d'approvisionnement, et je suis heureuse que cette étape supplémentaire soit ajoutée. Il ne s'agit pas tant d'ajouter une règle, mais plutôt de rappeler aux gens qu'il faut certifier certaines choses dans les règles.

Je vous dirais qu'il y a une certaine confusion au chapitre de l'offre à commandes principale et nationale. Je pense que la plupart des organisations croyaient que, parce qu'elles devaient utiliser l'offre à commandes, cela réglait tout. Ce qui est clair, c'est qu'il ne s'agit que d'une offre de biens et de services; ce n'est pas un contrat. Lorsque vous créez un contrat qui n'est pas concurrentiel, les règles s'appliquent, c'est-à-dire que vous devez justifier pourquoi, et cette justification a souvent fait défaut. Je crois que les gens ne comprennent pas nécessairement les règles. Je pense qu'il y a un peu de tout cela: il y a beaucoup de règles, elles sont complexes et elles ne sont pas toujours faciles à suivre.

M. Majid Jowhari: Merci.

Le président: Merci, monsieur Jowhari.

Madame Vignola, vous avez la parole. Je vous en prie.

[Français]

La vice-présidente (Mme Julie Vignola (Beauport—Limoulo, BQ)): Merci beaucoup, monsieur le président.

Messieurs, madame Hogan, je vous souhaite la bienvenue. Je vous remercie d'être parmi nous.

McKinsey est un petit joueur au Canada. Par contre, c'est un grand joueur à l'international. La firme a un pouvoir d'influence, et elle est capable de tirer bien des ficelles.

Parmi les 340 000 fonctionnaires, croyez-vous qu'il y en ait beaucoup qui sont des anciens employés de la firme McKinsey, à tous les niveaux?

Mme Karen Hogan: C'est une question à laquelle je ne peux pas répondre. Je n'ai pas fait d'enquête pour savoir combien de fonctionnaires travaillaient au préalable chez McKinsey.

La vice-présidente (Mme Julie Vignola): Qui serait en mesure de le déterminer? Est-ce que c'est le commissaire aux conflits d'intérêts et à l'éthique?

Mme Karen Hogan: Je ne sais pas qui pourrait le déterminer. Le Conseil du Trésor pourrait sans doute le savoir.

Je vous renvoie à l'une de nos constatations. C'est pour cette raison que la déclaration de conflits d'intérêts est importante pendant un processus d'approvisionnement.

La vice-présidente (Mme Julie Vignola): J'imagine que ces déclarations sont faites une fois par année, comme c'est le cas pour les députés, mais pas forcément, au moment où un contrat est passé.

N'est-ce pas?

Mme Karen Hogan: C'est pour cela que j'ai fait une recommandation voulant qu'une déclaration liée aux conflits d'intérêts soit requise au moment d'une passation de marché.

La vice-présidente (Mme Julie Vignola): Merci.

Plusieurs éléments m'ont choquée lorsque j'ai lu votre rapport, qui est excellent. Je vous félicite, et je félicite les membres de votre équipe, pour votre travail.

Je constate que, dans à peu près 45 % des cas que vous avez étudiés — il ne s'agit pas de tous les contrats, mais bien d'un échantillon —, on ne sait pas ce qu'on veut, ni si c'est nécessaire, ni si on a reçu ce qu'on voulait, ni si on a atteint nos objectifs. Cela fait peur.

Je me questionne sur la pérennité de ces contrats pour ce qui est du transfert des compétences dans notre fonction publique ainsi que de la durée dans le temps et de la valeur, ou de la plus-value, de ces contrats.

Vous posez-vous les mêmes questions?

Mme Karen Hogan: Oui, je le fais de temps en temps.

Je pense que cela dépend vraiment de l'objectif du contrat. Par exemple, dans le cas qui nous occupe, il s'agit de contrats qui portaient sur l'exécution d'analyses comparatives ou qui visaient à appuyer une transformation. Il s'agissait parfois d'obtenir des conseils professionnels. C'est donc difficile à évaluer. Ce n'est pas comme si on créait une application, ce type de travail étant très tangible.

Dans le cas dont nous parlons, il s'agissait souvent d'obtenir des avis d'experts. Il est alors parfois difficile de savoir si les livrables ont bien été reçus.

À mon avis, il y a des éléments de base qui auraient dû être respectés. Une bonne façon de débiter serait de se demander quel est le besoin qu'on essaie de combler. Presque la moitié des contrats que nous avons examinés n'avait pas la documentation liée à cette question.

Il faudrait avoir une évaluation ou une estimation préalable des coûts pour s'assurer que le budget est disponible. Dans 91 % des contrats que nous avons évalués, cette évaluation ou estimation n'existait pas. Ce sont des éléments de base. Au bout du compte, on constate que, pour presque 20 % des contrats évalués, on ne peut pas savoir si les livrables ont bien été reçus. Par conséquent, je me pose beaucoup de questions. Je pense que le problème commence dès le début.

La vice-présidente (Mme Julie Vignola): Il y a donc un problème dès le début du processus.

Dans une de mes autres vies, j'ai été coordonnatrice de la Stratégie d'intervention Agir autrement pour les milieux défavorisés. Dans ce cadre, il n'était pas question de lancer un projet s'il n'y avait pas l'assurance de la pérennité. Nous ne voulions pas être obligés de remettre constamment de l'argent dans le projet pour pouvoir maintenir une ressource.

Ce que vous me dites, c'est que, dès le départ, on ne sait pas ce qu'on veut. De plus, dans les livrables, on n'est pas sûr, on n'a pas la preuve qu'on a analysé les ressources et offert cette pérennité à nos fonctionnaires.

A-t-on aussi oublié, avant de s'adresser à l'externe, de faire une analyse des ressources disponibles à l'interne et de cibler les personnes qui étaient capables de changer des façons de faire afin d'apporter une plus-value?

• (1125)

Mme Karen Hogan: Au début du processus, il y a l'analyse du besoin. Que vise-t-on à obtenir au moyen du contrat? Si cette information manque, on commence déjà un peu en retard.

Dans la fonction publique, l'attribution de contrats vise souvent à aider le gouvernement à changer, à se transformer. Avoir des avis de l'extérieur de la fonction publique, c'est essentiel. C'est la nature humaine de toujours vouloir faire les choses de la même façon. C'est pourquoi il faut parfois s'adresser à quelqu'un de l'extérieur.

Cela dit, je m'attendrais quand même à ce qu'il y ait un rapport, quelque chose pour démontrer la valeur ajoutée par le contrat.

La vice-présidente (Mme Julie Vignola): Je me souviens d'avoir déjà entendu ici quelqu'un ridiculiser un fonctionnaire nouvellement en poste qui avait eu des idées et dont les idées avaient été utilisées. Avoir un regard neuf peut être utile pour mieux cerner ce qui pourrait être amélioré à l'interne. Cela semble être non seulement sous-utilisé, mais aussi un peu ridiculisé. On suppose que si quelqu'un occupe un poste de niveau 1, il ne peut pas penser.

Selon vous, cette mentalité devrait-elle changer? Le personnel occupant les plus hauts niveaux hiérarchiques aurait-il parfois besoin d'aller s'asseoir à la cafétéria avec un nouvel employé?

Mme Karen Hogan: Mon propre bureau a vécu une transformation pour amener le personnel à travailler de façon plus efficace. Au début, j'ai constaté une certaine résistance au changement. Pour apporter un autre point de vue, j'ai alors engagé quelques personnes de l'extérieur du Bureau qui venaient de la fonction publique. Aussitôt qu'il y a eu de l'ouverture par rapport à un autre point de vue, nous avons eu beaucoup de belles idées. Je suppose donc qu'il y a beaucoup de personnes dans la fonction publique qui ont de bonnes idées pour transformer le gouvernement.

[Traduction]

Le président: Merci beaucoup. Votre temps est écoulé.

Monsieur Bachrach, vous avez la parole. Je vous en prie.

M. Taylor Bachrach (Skeena—Bulkley Valley, NPD): Merci, monsieur le président.

Merci, madame Hogan, d'être revenue devant le Comité pour nous parler de vos travaux.

Il y a des constatations troublantes. C'est certain. Je pense que les questions que mes collègues ont déjà posées nous permettent de nous rapprocher de l'essentiel de ce que nous essayons de comprendre en tant que comité.

À mon avis, il y a deux thèses ici. La première, c'est que le gouvernement a des liens étroits avec McKinsey et qu'il fait preuve de favoritisme envers un seul fournisseur. L'autre, c'est qu'il y a une perception au sein de la fonction publique que les règles sont trop restrictives et que, pour obtenir des résultats, il faut les enfreindre.

Je me demande laquelle des deux, à votre avis, est celle qui semble avoir contribué le plus à ce que nous voyons.

Mme Karen Hogan: Dans certaines de nos constatations, nous avons déterminé que six contrats semblaient conçus pour répondre aux besoins de McKinsey & Company, par exemple, que des organisations ont attendu que l'entreprise a sa propre offre à commandes principale et nationale, afin de pouvoir avoir recours à ses services d'analyse comparative, alors qu'il existait d'autres offres à commandes pour de tels services, ou qui ont modifié simplement leur stratégie d'approvisionnement, comme nous l'avons dit plus tôt.

Nous l'avons constaté dans six contrats, mais ce qui m'inquiète le plus, c'est le non-respect fréquent des règles. Un examen d'un échantillon a révélé que, dans probablement plus de la moitié des cas, plus d'une règle n'avait pas été suivie. Nous n'avons pas soulevé uniquement les cas qui transgressaient plus d'une règle.

Cela montre simplement que les deux façons de faire se côtoient. Il y a peut-être parfois une tendance à chercher un fournisseur, mais il y a de toute évidence une tendance à ne pas appliquer toutes les règles, et nous devons comprendre pourquoi cela se produit dans la fonction publique.

M. Taylor Bachrach: Vous attendriez-vous à voir la même tendance si votre étude était élargie pour inclure d'autres fournisseurs?

• (1130)

Mme Karen Hogan: D'après nos conclusions, étant donné qu'il n'y avait que six contrats qui semblaient être taillés sur mesure pour McKinsey, je n'ai aucune raison de croire que cela est unique à McKinsey & Company. Je pense qu'il y a des comportements semblables pour d'autres services professionnels et d'autres contrats en général.

Si l'on ajoute à cela le fait que nous avons constaté des problèmes liés au respect des règles dans 9 des 10 ministères et organismes, et dans 8 des 10 sociétés d'État, l'éventail est vaste, alors cela ne peut pas se limiter à McKinsey.

M. Taylor Bachrach: Je suis curieux. Dans le cadre de votre travail, avez-vous parlé avec les responsables de ces approvisionnements et leur avez-vous demandé pourquoi ils semblaient enfreindre de façon flagrante les règles qui régissent leur travail?

Ont-ils fourni une explication?

Mme Karen Hogan: Habituellement, nous examinons les dossiers, puis nous parlons aux personnes concernées. Pour ce qui est de la mesure dans laquelle nous avons communiqué, je vais devoir

me tourner vers M. Swales pour qu'il nous dise quelles ont été les interactions, mais il est certain que nous avons communiqué avec chacune des 20 organisations.

M. Taylor Bachrach: Leur avez-vous demandé les raisons de cela?

M. Nicholas Swales: Il est certain que nous avons communiqué avec les organisations, en tenant compte de l'échéancier des contrats.

Dans la plupart des cas, les responsables n'occupaient plus les mêmes fonctions. Mais comme Mme Hogan l'a dit tout à l'heure, surtout au sujet de l'offre à commandes principale et nationale, ou OCPN, il y avait beaucoup de confusion quant à la façon dont les règles devaient être appliquées dans ce cas. Cela est ressorti des conversations que nous avons eues.

M. Taylor Bachrach: Les responsables de l'approvisionnement étaient-ils confus quant aux règles qu'ils devaient suivre?

M. Nicholas Swales: C'est exact.

M. Taylor Bachrach: Si le Comité voulait comprendre les motivations ou les raisons de ce qui semble être une violation flagrante des règles, à qui devait-il s'adresser?

Mme Karen Hogan: À qui vous devriez vous adresser dans chacune des organisations, ou seulement en général?

M. Taylor Bachrach: Nous pouvons convoquer n'importe qui devant le Comité et demander à cette personne quelles étaient ses intentions lorsqu'elle a enfreint toutes les règles pour donner du travail à McKinsey. Il peut parfois être difficile de savoir de qui il s'agit.

Mme Karen Hogan: Je pense que cela dépend. Je vous dirais que les administrateurs généraux et les dirigeants des sociétés d'État devraient être en mesure de répondre à des questions sur tous les approvisionnements au sein de leur organisation, même si ce n'est pas eux qui ont signé les contrats. Il pourrait s'agir des dirigeants principaux des finances, des membres des groupes d'approvisionnement... il y a de nombreuses couches. Cela dépend de ce que vous cherchez, et il faut reconnaître, comme M. Swales l'a mentionné, que cela s'est déroulé sur une période de 12 ans. Les gens bougent beaucoup dans la fonction publique. Si vous cherchez une personne en particulier, vous ne la trouverez peut-être pas.

M. Taylor Bachrach: Pour vérifier cette thèse, ne faudrait-il pas simplement élargir légèrement le mandat, afin d'inclure un échantillon plus vaste de fournisseurs et d'examiner si cela donne lieu aux mêmes tendances?

Mme Karen Hogan: Je pense que ce serait une option.

Je crois aussi qu'une autre bonne option serait... Nous avons également encouragé tous les ministères et organismes et les sociétés d'État à améliorer leur conformité et leur contrôle de la qualité en matière d'approvisionnement. Je pense qu'il est temps de donner à la fonction publique la chance de reconnaître et de mettre à jour toutes les règles, puis de refaire le travail et de vérifier, parce que, comme je l'ai dit, je n'ai aucune raison de croire que mes résultats seraient différents si j'élargissais l'échantillon.

M. Taylor Bachrach: Qu'en est-il de la reddition de comptes? Ce qui est en jeu ici, c'est l'optimisation des ressources. C'est l'argent des Canadiens. Il est mal dépensé. Il y a une entreprise qui s'enrichit de plusieurs millions de dollars. Il y a des gens qui prennent la décision d'enfreindre les règles, et peu importe s'ils connaissent ou non les règles, il y a toujours une certaine culpabilité. Comment s'assurer que les gens rendent des comptes? Où se situe la responsabilité à cet égard?

Mme Karen Hogan: Je pense...

Le président: Il vous reste environ cinq secondes pour répondre.

Mme Karen Hogan: Comme je l'ai déjà dit, je crois qu'au bout du compte, c'est l'administrateur général ou le dirigeant d'une société d'État qui doit rendre des comptes pour s'assurer que tous les contrats conclus optimisent les ressources.

M. Taylor Bachrach: Merci.

Le président: Merci, monsieur Bachrach.

Madame Block, je vous en prie.

Mme Kelly Block (Sentier Carlton—Eagle Creek, PCC): Merci, monsieur le président.

Bienvenue à nouveau à notre comité, madame Hogan, et bienvenue aux fonctionnaires de votre ministère.

Dans votre audit, vous avez relevé de multiples cas de favoritisme envers McKinsey. Dans un cas, la Banque de développement du Canada a accordé un contrat à McKinsey, même si la soumission de cette entreprise n'avait pas obtenu la note la plus élevée. Deux contrats à fournisseur unique lui ont également été accordés sans fournir de justification, ce que ma collègue a mentionné dans son intervention. L'Agence des services frontaliers du Canada avait trois contrats pour lesquels il manquait des documents d'évaluation des soumissions, et Innovation, Sciences et Développement économique Canada en avait deux.

Comme mes collègues autour de la table l'ont souligné ce matin, nous voyons des abus répétés du système d'approvisionnement, sans qu'il semble y avoir un système de freins et de contrepois de la part du gouvernement — et apparemment, il n'y a pas de préoccupations ni de résistance.

Si l'exception devient la règle, je crois qu'une culture s'installe et que nous avons un énorme problème au sein du gouvernement. Comment permet-on que cela se produise sans conséquence pour ceux qui ne respectent pas les règles?

• (1135)

Mme Karen Hogan: Je conviens que lorsque 70 % des contrats sont attribués de façon non concurrentielle, cela soulève des préoccupations. La concurrence devrait être la solution par défaut. C'est la concurrence qui nous fait espérer obtenir un meilleur prix pour les contribuables. Cela ne veut pas toujours dire qu'il faut choisir le plus bas soumissionnaire. Il pourrait y avoir des raisons commerciales justifiant de choisir un autre soumissionnaire, mais encore une fois, je m'attendrais à ce que ce genre de décision soit bien étayée et documentée.

Je pense que, souvent, c'est ce qui fait défaut. Les règles ne sont pas respectées, et la décision d'affaires qui a mené à cela n'est pas démontrée. J'aimerais vraiment que tout le monde au gouvernement fédéral fasse preuve de plus de rigueur dans ses processus d'approvisionnement. Nous ne demandons pas grand-chose. Il s'agit simplement d'être transparent et de pouvoir justifier auprès des Cana-

diens, 10 ou 12 ans plus tard, pourquoi une décision a été prise. Il faut d'abord comprendre les règles, puis documenter toutes les décisions qui sont prises en cours de route.

Mme Kelly Block: Je veux confirmer ce que je crois vous avoir entendu dire au sujet de la reddition de comptes, à savoir qu'elle doit avoir lieu au sein d'un ministère. Qu'il s'agisse de l'administrateur général, d'un sous-ministre, d'un sous-ministre adjoint ou de n'importe qui d'autre, ces personnes doivent être tenues responsables des décisions prises au sein de leur ministère et du non-respect des règles. Est-ce bien ce que vous avez dit?

Mme Karen Hogan: Je crois que M. Hayes voudra intervenir à ce sujet, mais je commencerai par dire que la loi précise clairement que l'administrateur général est celui qui doit rendre des comptes pour une organisation. Bien que ces pouvoirs puissent être délégués à d'autres membres de l'organisation pour la gestion au jour le jour — je ne pourrais par exemple pas examiner tous les contrats que mon bureau conclut —, il faut quand même s'assurer que les gens sont bien formés, qu'ils comprennent les règles et qu'il y a une bonne conformité et une bonne surveillance.

Je ne sais pas, monsieur Hayes, si vous voulez ajouter quelque chose.

M. Andrew Hayes (sous-vérificateur général, Bureau du vérificateur général): La seule chose que j'ajouterais, c'est que dans notre rapport sur ArriveCAN, nous avons souligné l'importance pour les décideurs à qui des pouvoirs sont délégués de comprendre les décisions qu'ils prennent en matière de dépenses publiques et d'en rendre compte.

Même si l'administrateur général est la personne chargée de répondre aux questions et de rendre des comptes ici, au comité, et devant le Parlement, il y a une reddition de comptes qui doit être appliquée dans l'ensemble de l'organisation.

Mme Kelly Block: Je ne sais pas combien de temps il me reste, mais j'aimerais savoir si le fait de ne plus occuper un poste annule la responsabilité qu'une personne avait eue en occupant ce poste, et lorsqu'elle prenait des décisions?

Mme Karen Hogan: Selon moi, non, mais je m'attendrais, toutefois, à ce que la personne laisse un très bon dossier derrière elle pour justifier les décisions qu'elle a prises.

Vous savez, la mémoire des gens peut faire défaut, alors il est important de s'assurer de documenter les choses au fur et à mesure.

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur Kusmierczyk, je vous en prie.

M. Irek Kusmierczyk (Windsor—Tecumseh, Lib.): Merci, monsieur le président.

Merci beaucoup, madame Hogan, à vous, à votre équipe et à tout votre bureau pour le travail incroyablement important que vous faites pour les Canadiens et pour le Comité. Nous vous remercions infiniment. Nous voulons tous une meilleure reddition de comptes.

Voici la question que je veux vous poser. Vous avez examiné 97 contrats dans 10 ministères et 10 sociétés d'État indépendantes. Le degré de non-conformité que vous avez constaté varie. Y a-t-il des ministères qui ont obtenu de meilleurs résultats, qui ont obtenu de bons résultats ou qui ont même obtenu un bilan irréprochable dans le cadre de votre examen? S'il y en a, qu'est-ce que la réussite de certains ministères signifie dans le contexte des défis auxquels nous faisons face ici?

Mme Karen Hogan: Je vais demander à M. Swales ou à M. Mariani de vous fournir le nom de celui qui a réussi. Comme je l'ai mentionné, 9 ministères et organismes sur 10 n'ont pas respecté les règles en matière d'approvisionnement. Nous vous fournissons le nom de celui qui était conforme. Malgré cela, il faut reconnaître que, parfois, les règles ont été respectées, n'est-ce pas? Je pense que cela démontre qu'il faut rafraîchir les règles et les rappeler à tout le monde.

Selon moi, il ne s'agit pas seulement de formation, mais il faut aussi qu'il y ait une surveillance et une conformité après coup. Il se peut qu'une personne ne conclue qu'un contrat tous les deux ou trois ans. On ne peut donc pas s'attendre à ce qu'elle se souvienne de toutes les règles, alors je pense qu'il est important de faire une mise à jour.

Monsieur Swales, avez-vous le nom du ministère en question? J'ai essayé de parler assez longtemps pour que vous puissiez...

Des voix: Oh, oh!

• (1140)

M. Nicholas Swales: Oui, je l'ai. Il s'agit de Ressources naturelles Canada, l'organisme, le ministère fédéral, où nous avons constaté que les règles avaient été respectées.

Il ne faut pas laisser de côté non plus le nombre de contrats. Dans certains cas, il y en a eu davantage, ce qui augmente le risque de passer outre à une règle.

M. Irek Kusmierczyk: D'accord. J'ai une autre question. Dans votre rapport, vous parlez de « chaînes de contrats non concurrentiels ». Pouvez-vous nous expliquer ce que cela signifie et quels sont les risques que cela présente?

Mme Karen Hogan: Je tiens à préciser que c'est une expression que nous avons choisie pour décrire la situation. Nous ne savions pas comment mieux décrire ce que nous avons constaté. Ce n'est pas un terme que nous utilisons couramment.

Pour moi, cela démontre que si un premier contrat est accordé de façon concurrentielle, mais que les contrats suivants ne le sont pas, cela limite la concurrence. Comme je l'ai dit, la concurrence par défaut est importante pour optimiser les ressources.

Ce qui est plus préoccupant, c'est la chaîne de contrats dans laquelle le premier contrat est un petit contrat qui a fait l'objet d'une exception en vertu des règles de passation de marchés — les contrats inférieurs à un certain seuil monétaire n'ont pas à être concurrentiels, étant donné que cela ne permettrait pas une meilleure optimisation des ressources —, et les suivants, qui ont une valeur monétaire plus élevée, soit des millions de dollars, qui ont fait l'objet d'une autre exception. Cela nous amène à nous demander si, au début, on a réellement pensé aux besoins qui devaient être comblés.

Cela revient à cette question de départ fondamentale, à savoir si vous êtes plus dépendant ou si vous créez une dépendance à l'égard d'un fournisseur lorsque vous accordez plusieurs contrats non concurrentiels. Comment est-il possible d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix si aucun contrat ne fait l'objet d'un appel d'offres?

Je pense que beaucoup de règles interviennent dans ces chaînes, ce qui a soulevé beaucoup de préoccupations pour nous.

M. Irek Kusmierczyk: Parmi les 97 contrats que vous avez examinés, avez-vous noté de l'ingérence politique, par exemple de la part d'élus ou de politiciens?

Mme Karen Hogan: Non, nous n'avons pas constaté d'ingérence politique dans les contrats que nous avons examinés.

Nous avons constaté qu'un ministre avait participé à un marché parce qu'il s'agissait d'un marché non concurrentiel au-delà du seuil d'approbation de la fonction publique. Conformément aux règles, les responsables se sont adressés au ministre, celui-ci a donné son autorisation, puis le gouvernement a accordé le contrat comme il le ferait normalement dans le cadre de ses processus habituels.

M. Irek Kusmierczyk: Est-ce que des politiciens — des élus — ont été à l'origine de ces décisions d'offrir ces contrats à ce fournisseur ou à une autre? Étaient-ils les instigateurs de ces décisions?

Mme Karen Hogan: Nous n'avons pas vu de pressions politiques pour que des contrats soient attribués à McKinsey.

M. Irek Kusmierczyk: Ces décisions ont été prises par des fonctionnaires, des responsables publics ou des bureaucrates, comme on les appelle souvent. Est-ce exact?

Mme Karen Hogan: C'est exact. Les décisions que nous avons vues ont été prises par des fonctionnaires.

Même dans les six contrats qui semblaient être conçus pour répondre aux besoins de McKinsey & Company, c'est la fonction publique qui a pris les décisions.

M. Irek Kusmierczyk: Excellent. Merci.

Le président: Merci, monsieur Kusmierczyk.

Madame Vignola, vous avez la parole pour deux minutes et demie. Je vous en prie.

[Français]

Mme Julie Vignola: Merci beaucoup, monsieur le président.

Madame Hogan, j'aimerais revenir sur le devoir d'examen critique de Services publics et Approvisionnement Canada.

Cet organisme a la possibilité de poser des questions sur des contrats. A-t-il le pouvoir de remettre en question un contrat?

Peut-il vérifier que toutes les étapes ont été suivies et, si ce n'est pas le cas, exiger que ce soit le cas avant de donner suite au contrat?

Mme Karen Hogan: La responsabilité de Services publics et Approvisionnement Canada est de remettre en question l'outil utilisé pour l'approvisionnement. Nous avons souvent constaté qu'il n'avait pas remis en question le fait que plusieurs contrats étaient attribués dans une courte période.

Cependant, il faut aussi prendre un peu de recul. C'est au ministre qui demande le service que revient la décision ultime, même si Services publics et Approvisionnement Canada la remet en question.

Par ailleurs, quand la valeur d'un contrat est sous le seuil à partir duquel un processus concurrentiel doit être lancé, comme c'est le cas des chaînes de contrats dont nous venons tout juste de parler, Services publics et Approvisionnement Canada n'est pas mis au courant. Il peut seulement être au courant de l'existence du contrat si le ministère l'en informe.

• (1145)

Mme Julie Vignola: C'est donc un pouvoir de remise en question, mais, au bout du compte, ce n'est pas vraiment contraignant, parce que le ministère a le dernier mot.

Ai-je bien compris?

Mme Karen Hogan: C'est exact dans le cas où un contrat a été attribué de façon individuelle par un autre ministère.

Mme Julie Vignola: On a souvent évoqué la notion d'analyses comparatives en disant, par exemple, qu'on n'avait pas pu choisir quelqu'un d'autre parce que l'entreprise choisie était spécialisée dans ce type d'analyse.

Le Canada a quand même près de 160 ans. N'est-il pas capable d'avoir ses propres outils et de se servir de ses contacts à l'international pour faire des analyses comparatives et voir où sont les meilleures pratiques?

Mme Karen Hogan: Plusieurs entreprises du secteur privé sont spécialisées dans les analyses comparatives.

Je m'attendrais à ce que la fonction publique ait de l'information. Statistique Canada a quand même accumulé des données pendant des années.

Cela dit, on veut souvent aller chercher de l'information à l'extérieur de la fonction publique pour savoir ce que fait le secteur privé et comparer cela avec ce qui se passe dans le secteur public.

Mme Julie Vignola: D'accord.

Je vous remercie.

[Traduction]

Le président: Merci.

Monsieur Bachrach, vous avez la parole. Je vous en prie.

M. Taylor Bachrach: Merci, monsieur le président.

J'allais poser une question semblable à celle de ma collègue au sujet du rôle de SPAC. Il semble défendable que certaines personnes au sein de certains ministères ne connaissent pas toutes les règles d'approvisionnement, mais on pourrait penser que le ministère qui est seul responsable de l'approvisionnement connaîtrait toutes les règles et serait en mesure de remettre en question les décisions des ministères s'il constatait que des règles ont été violées de façon flagrante.

Est-ce qu'il se pourrait que SPAC ne soit pas à la hauteur de sa prétendue raison d'être? C'est tout le modèle que nous avons, et il ne semble pas fonctionner.

Mme Karen Hogan: Dans le cadre de cet audit, nous avons constaté que le ministère aurait pu mieux s'y prendre pour remettre en question bon nombre des décisions des organisations, surtout lorsque de multiples contrats semblaient avoir été adjudgés pour des travaux semblables en très peu de temps, mais il n'est pas au courant de tout. Comme je l'ai mentionné plus tôt, si un contrat est adjudgé en deçà d'un seuil de valeur, seul le ministère qui l'a adjudgé sera au courant. Il n'y a pas de répertoire central pour toute cette information.

Prenons l'exemple de l'offre à commandes principale et nationale. Je crois que la sous-ministre a comparu devant le Comité et a dit qu'elle ne croyait pas que les commandes subséquentes nécessitaient d'être documentées. J'ai eu une très longue conversation avec elle à ce sujet. L'offre à commandes principale et nationale n'est qu'une offre. Ce n'est pas le contrat. Lorsque le contrat est conclu, il devrait être documenté. Je pense qu'à la suite des travaux de l'ombud de l'approvisionnement, elle a modifié les exigences et rappelle maintenant à tous les ministères qu'ils doivent fournir cette justification.

Je pense donc qu'il s'agit d'une occasion d'apprentissage, puisque certains outils sont utilisés plus souvent, et qu'il faut faire preuve de rigueur dans la documentation des décisions.

M. Taylor Bachrach: Combien de secondes me reste-t-il, monsieur le président?

Le président: Il vous reste 35 secondes.

M. Taylor Bachrach: D'accord.

Pour en revenir à McKinsey, il semble parfois y avoir un parti pris dans les organisations pour les fournisseurs qui sont soit les plus gros, soit les plus réputés, parce qu'elles considèrent cela comme l'option la plus sûre. Si quelque chose tourne mal, personne ne peut les blâmer d'avoir choisi une entreprise aussi réputée et connue, plutôt qu'une entreprise en démarrage, qui n'a pas la même réputation et qui n'est pas aussi connue.

Est-ce quelque chose que vous voyez dans la prise de décisions en matière d'approvisionnement? Y a-t-il un préjugé pour des entreprises de plus grande envergure parce qu'elles sont considérées comme le choix le plus sûr?

Le président: Veuillez répondre très brièvement.

Mme Karen Hogan: Je ne suis pas certaine de pouvoir dire que c'est ce que nous avons vu dans ces 97 contrats. Je pense que tout cela est lié aux offres à commandes principales et nationales. Il y en avait avec d'autres organisations, ainsi que pour des services d'analyse comparative. Les ministères avaient donc d'autres options. Je me serais attendue à ce qu'ils documentent les raisons pour lesquelles McKinsey l'a emporté sur les autres grandes sociétés comprises dans les offres à commandes nationales.

• (1150)

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur Genuis, vous avez cinq minutes. Je vous en prie.

M. Garnett Genuis (Sherwood Park—Fort Saskatchewan, PCC): Merci, monsieur le président.

Madame la vérificatrice générale, nous sommes ici pour examiner la relation privilégiée du gouvernement avec McKinsey. Je vous remercie encore une fois de l'excellent travail que vous avez fait en exposant des problèmes importants et en faisant état des contrats de 200 millions de dollars qui ont été accordés à McKinsey sous le gouvernement actuel, dont la plupart ne respectaient pas les règles d'une façon quelconque.

Vous venez de mentionner le rôle important que Services publics et Approvisionnement Canada, le ministère responsable des contrats du gouvernement, est censé jouer et aurait pu jouer en remettant en question certains de ces approvisionnements. Dans cette optique, je pense qu'il est intéressant de noter que le directeur des politiques du ministre des Services publics et de l'Approvisionnement, M. Boyan Gerasimov, jouait le rôle essentiel de directeur des politiques au cabinet de la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement pendant la période critique de la pandémie, de mars 2020 à décembre 2021. Il est un « ancien » de McKinsey. Il a travaillé pour McKinsey pendant plus de cinq ans à titre de directeur de projet. Après avoir travaillé chez McKinsey, il est devenu un important haut fonctionnaire du gouvernement libéral. Son compte LinkedIn cite précisément le travail qu'il a fait dans le cadre d'importants achats d'équipement de défense.

Donc, dans ce rôle essentiel pour ce qui est de l'approvisionnement du gouvernement au cabinet de la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement de l'époque, Anita Anand, vous avez un ancien employé de McKinsey. Vous avez souligné que le service de passation de marchés du gouvernement pour lequel il travaillait aurait pu assurer une fonction de remise en question plus importante, mais ne l'a pas fait. Nous avons également constaté que le ministère de la Défense, en particulier, entretenait une relation très étroite et de longue date avec McKinsey. Cela m'inquiète beaucoup, car cela fait ressortir les liens étroits qui existent entre McKinsey et le gouvernement libéral.

Je me demande si vous pourriez nous en dire un peu plus sur le rôle que le cabinet de la ministre a joué, ou aurait pu jouer, dans la remise en question de cette vaste relation d'approvisionnement qui émergeait, et les conclusions que nous pourrions tirer du rôle que le directeur des politiques du cabinet de la ministre Anand aurait dû jouer, aurait pu jouer et a joué relativement à ces approvisionnements.

Mme Karen Hogan: De façon générale, je ne m'attends pas à ce que les ministres participent de tout aux décisions d'approvisionnement prises par les ministères. Lorsque nous avons examiné ces 97 contrats, nous n'avons pas vu d'intervention ministérielle, sauf dans un cas où les règles l'exigeaient. Je pense que SPAC aurait pu exercer une meilleure fonction de remise en question dans certains de ces contrats, mais que dans d'autres domaines, il a effectivement bien exercé cette fonction.

Je pense qu'au bout du compte, il s'agit de s'assurer que tous ceux qui participent au processus d'approvisionnement comprennent les règles et les appliquent de manière à assurer l'équité, la transparence et l'optimisation des ressources pour les Canadiens.

M. Garnett Genuis: Le bureau du ministre a pour fonction d'établir un cadre stratégique, et le directeur des politiques joue un rôle clé à cet égard. Vous dites que vous ne voudriez pas qu'ils participent aux décisions en matière de micro-approvisionnement, mais la fonction qu'ils devraient assurer serait, j'imagine, d'établir un cadre stratégique qui indique avec quelle rigueur ils vont exercer ou non cette fonction de remise en question — et il est clair qu'il n'y a pas eu de remise en question de l'approvisionnement auprès de McKinsey, alors que cela aurait dû être le cas. Est-ce exact?

Mme Karen Hogan: Bien sûr, je pense que SPAC aurait dû faire un meilleur travail pour remettre en question certains des approvisionnements qui lui ont été présentés, en vue de l'attribution des contrats, mais je m'attendrais à ce que cette fonction de remise en question existe également dans chaque ministère et organisme, parce que ce ne sont pas tous les contrats qui passent par SPAC.

M. Garnett Genuis: D'accord, et je pense qu'il y a des problèmes à d'autres endroits, c'est certain, mais j'ai remarqué que cette personne en particulier, Boyan Gerasimov, était le directeur des politiques de la ministre chargée de l'approvisionnement, en pleine pandémie, et que c'est un ancien de McKinsey.

Madame la vérificatrice générale, je note dans votre rapport que pour 45 % des contrats examinés, il n'y avait pas suffisamment de documentation justifiant la nécessité de conclure un contrat. Donc, dans près de la moitié de ces cas, il n'y avait pas de preuve ou pas de preuve suffisante pour justifier la conclusion du contrat au départ, ce qui est assez renversant compte tenu des 200 millions de dollars que représentent ces contrats.

Y a-t-il autre chose que vous pourriez nous dire au sujet de ce chiffre de 45 % et de ce qu'il révèle?

Mme Karen Hogan: À mon avis, cela révèle qu'au départ, tout le monde devrait prendre du recul avant de s'engager dans un processus d'approvisionnement. Vous devez déterminer si vous essayez de combler une lacune dans les compétences qui existent dans la fonction publique, si vous avez besoin de ressources supplémentaires ou si vous essayez simplement d'obtenir une pluralité de points de vue, en ayant recours à une expérience à l'extérieur de la fonction publique pour pouvoir faire des comparaisons.

Une fois que vous avez justifié cela, vous devez faire une estimation de ce que vous pensez être prêt à dépenser pour cela. Ce sont toutes des exigences qui figurent dans les politiques d'approvisionnement actuelles. Ensuite, vous allez chercher un contrat. Je m'attendrais à ce que par défaut, on ait recours à des marchés concurrentiels, à moins qu'il n'y ait une justification de faire autrement.

• (1155)

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur Bains, vous avez la parole. Je vous en prie.

M. Parm Bains (Steveston—Richmond-Est, Lib.): Merci, monsieur le président.

Merci à vous, madame la vérificatrice générale, et à votre équipe, pour cet important projet.

Nous avons eu l'occasion, au sein de ce comité et d'autres comités, d'examiner un certain nombre de contrats, de même que la vaste gamme de contrats qui existent, ainsi que la façon dont ils sont examinés et dont ils sont exécutés. Nous avons eu l'occasion de remonter jusqu'à 20 ans en arrière. Certains témoins ont indiqué que le processus d'acquisition n'a pas vraiment beaucoup changé.

Il y a aussi la question, je crois, dans certaines de vos constatations, des entrepreneurs et des sous-traitants qui se connaissent très bien, ce qui est peut-être devenu une pratique et la raison pour laquelle des choses sont négligées. C'est quelque chose que nous avons vu. Vous avez mentionné qu'il y a un mépris fréquent des règles appliquées, et c'est peut-être en partie à cause de cela.

Vous avez aussi parlé des gens qui bougent. Les rôles changent très souvent, et il peut y avoir des lacunes. Est-ce que le travail passe dans les mains d'autres personnes, qui ne font que reprendre un dossier, sans savoir quels processus ont été suivis et comment vérifier cela? Je vois tous les défis qui peuvent survenir dans un ministère aussi vaste où ces responsabilités sont exercées.

Pour ce qui est de la question concernant la suspension par SPAC des pouvoirs délégués aux ministères et organismes pour les contrats de services professionnels en novembre de l'an dernier, des nouvelles procédures et de la formation ayant été mises en place, je ne sais pas si vous avez eu l'occasion d'évaluer ces mesures.

Quand pensez-vous que nous saurons si ces nouvelles mesures fonctionnent?

Mme Karen Hogan: Je pense que vous avez évoqué d'autres raisons pour lesquelles le comportement que nous observons pourrait se produire. Je pense que c'est pour cela que la fonction publique doit prendre un peu de recul et déterminer ce qui motive les comportements que nous constatons dans les règles d'approvisionnement.

En ce qui concerne les changements apportés après la période d'audit, je n'ai pas eu l'occasion de les examiner. Je crois que le retrait du pouvoir délégué d'un ministère est une façon de s'assurer que Services publics et Approvisionnement Canada peut jouer un rôle plus important dans la stratégie d'approvisionnement de ce ministère.

Je m'attends à ce qu'ils puissent nous dire à quelle vitesse les nouvelles règles amélioreront ou modifieront les choses. L'une des règles que j'apprécie beaucoup, c'est celle qui prévoit qu'un responsable de l'approvisionnement doit certifier qu'il a pris certaines mesures clés. Pour moi, c'est un excellent rappel concernant les règles existantes et la façon dont elles devraient être appliquées.

M. Parm Bains: En ce qui concerne le défunt mécanisme national d'offres à commandes principales, le gouvernement travaille à le remplacer. Quelles sont certaines des caractéristiques que vous espérez y voir?

Mme Karen Hogan: Je me reporte à la raison d'être d'une offre à commandes principale et nationale. Elle vise à fournir un ensemble de services qui sont couramment achetés dans un certain format. Je dirais que c'est presque une machine distributrice. Il y a certaines choses que vous pouvez obtenir, et vous décidez à quelle fréquence vous voulez d'une chose ou combien vous en voulez. Je m'attends à ce que la liste d'une offre à commandes principale et nationale soit créée dans le cadre d'un processus concurrentiel, plutôt que d'un processus non concurrentiel.

Bien que les deux soient permis en vertu des règles actuelles, je privilégie toujours la concurrence, ce qui devrait offrir le meilleur rapport qualité-prix aux Canadiens. Dans la mesure du possible, le processus devrait se dérouler de cette façon. J'aimerais bien voir cela.

Je souhaiterais aussi que SPAC s'assure qu'aucune des commandes subséquentes à ces offres à commandes principales et nationales ne comprend des services autres que ceux autorisés en vertu de l'offre.

M. Parm Bains: Vous avez indiqué que vous n'avez noté aucune ingérence politique dans ces décisions et que la responsabilité ultime devrait incomber aux administrateurs généraux de chaque ministère.

Comment le gouvernement peut-il simplifier le processus de reddition de comptes et le rationaliser?

• (1200)

Mme Karen Hogan: M. Hayes a déjà répondu à cela, mais je vais vous donner plus de détails.

En vertu de la loi, un administrateur général est l'administrateur des comptes d'une organisation et, au bout du compte, il est responsable de toutes les décisions prises. Ces pouvoirs sont délégués dans l'ensemble de l'organisation. Tous ceux qui ont des pouvoirs délégués ont reçu une formation sur ce que cela signifie. Je pense que tout le monde doit reconnaître que l'engagement du gouvernement à signer un contrat et à approuver l'utilisation des fonds publics s'accompagne d'une reddition de comptes.

Il faut que ce soit inscrit dans la culture de chaque organisation — s'assurer que les fonds publics sont utilisés de façon prudente.

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur Brock, vous avez la parole. Je vous en prie.

M. Larry Brock (Brantford—Brant, PCC): Je remercie la vérificatrice générale et son équipe de leur présence.

Je vais commencer mes questions par un commentaire.

Depuis que vous avez publié vos trois rapports la semaine dernière, des centaines de Canadiens m'ont fait part de leur profonde déception à l'égard de ce gouvernement néo-démocrate-libéral qui, depuis près de neuf ans, n'a jamais respecté les règles fondamentales en matière d'approvisionnement. En ce qui concerne l'objectif dans le cadre de cet audit, vous vous êtes concentrée sur la question de savoir si l'approvisionnement — dans ce cas-ci, avec McKinsey — a permis d'optimiser les ressources pour les Canadiens.

Dans votre message général, vous indiquez très clairement ce qui suit: « Les politiques fédérales en matière de passation de marchés et d'approvisionnement ont pour but de garantir un processus équitable et transparent qui optimise les fonds publics pour la population canadienne. Mais ces politiques ne peuvent atteindre ce but que si elles sont appliquées. » Ce que j'entends, c'est que la vérificatrice fait des recommandations et que les administrateurs généraux et les organisations disent: « Oui, nous sommes d'accord pour suivre ces recommandations. » Cependant, ils connaissent déjà les règles et ne les respectent pas. Tous les audits menés par votre bureau dont j'ai eu connaissance montrent constamment un manque de respect à l'égard de l'argent des contribuables.

La question que je vous pose est la suivante: comment définissez-vous l'optimisation des ressources de votre point de vue de vérificatrice?

Mme Karen Hogan: Il n'est pas toujours facile de répondre à cette question.

Dans ce cas, au paragraphe 5.28, nous avons énuméré les éléments nécessaires selon nous pour assurer l'optimisation des ressources. L'optimisation des ressources pendant la pandémie aurait pu être évaluée d'une façon légèrement différente de ce qu'elle devrait l'être dans le cours normal des activités.

Cependant, nous nous serions attendus à ce que les ministères précisent clairement la nécessité d'un contrat, et les produits livrables attendus, ainsi que si tous les produits livrables avaient été fournis et si l'intention ultime du contrat — le résultat — avait été respectée. Dans plus de la moitié des cas, cela n'a pas été démontré.

M. Larry Brock: Le gouvernement du Canada a publié sur son site Web qu'il doit adhérer à quatre principes fondamentaux de la gestion financière, soit l'optimisation des ressources, la reddition de comptes, la transparence et la gestion des risques. Le gouvernement du Canada a déjà défini l'optimisation des ressources comme suit: « Les fonds publics sont gérés avec prudence et probité, les actifs sont protégés et les ressources sont utilisées d'une manière efficace, efficiente et économique pour atteindre les objectifs des ministères et du gouvernement. » C'est une définition très précise.

Je sais que vous avez indiqué la semaine dernière — et vous l'avez répété à maintes reprises — que votre mandat consiste également à renvoyer aux autorités compétentes les cas où vous soupçonnez un acte criminel. Je crois que vous avez indiqué, lorsqu'une question vous a été posée à ce sujet, si vous aviez découvert un élément de criminalité... J'aimerais confirmer deux ou trois choses. Votre seuil pour les renvois est fondé sur les soupçons, et seulement sur les soupçons. Est-ce exact?

Mme Karen Hogan: Il est très rare que nous renvoyions un dossier à la GRC ou aux organismes d'application de la loi avant que notre travail ne soit rendu public, mais nous sommes toujours heureux de communiquer avec la GRC une fois que cela est fait. Nous n'avons pas fait de renvoi dans ce cas-ci.

M. Larry Brock: D'accord. Êtes-vous d'accord pour dire que le gouvernement du Canada s'acquitte de son rôle de fiduciaire des fonds publics?

• (1205)

Mme Karen Hogan: Suis-je d'accord pour dire qu'il s'acquitte de son rôle?

M. Larry Brock: Il joue le rôle de fiduciaire des fonds publics. Êtes-vous d'accord avec cette affirmation?

Mme Karen Hogan: Je suis tout à fait d'accord pour dire qu'il devrait utiliser les fonds publics de la façon la plus rentable possible pour les Canadiens.

M. Larry Brock: D'accord. Vous n'êtes pas d'accord pour dire qu'il doit entretenir une relation de confiance avec les Canadiens?

Mme Karen Hogan: Absolument. Tous les citoyens devraient faire confiance à leur gouvernement.

M. Larry Brock: Bien sûr.

Cela m'amène à parler d'une accusation criminelle potentielle d'abus de confiance en vertu de l'article 336 du Code criminel, une infraction punissable d'un emprisonnement maximal de 14 ans. Les éléments sont tels que la personne qui a pris la décision de favoriser McKinsey dans un large éventail de ministères et de sociétés d'État pourrait être tenue responsable des mesures qu'elle a prises.

Avez-vous songé à la possibilité qu'une enquête sur un potentiel d'abus de confiance soit menée par les organismes d'application de la loi compétents?

Le président: Veuillez répondre très brièvement.

M. Andrew Hayes: Étant donné l'origine de cet audit, nous cherchions à savoir s'il y avait ou non des directives ou de l'ingérence politiques. Cet audit n'a pas permis de constater cela. S'il y avait eu des préoccupations au sujet de l'utilisation inappropriée des fonds publics d'une façon qui aurait pu être criminelle, nous aurions renvoyé la question à la GRC.

M. Larry Brock: Êtes-vous d'accord avec la délégation de pouvoirs?

Le président: Malheureusement, votre temps est écoulé, monsieur Brock.

Monsieur Kusmierczyk, je vous en prie.

M. Irek Kusmierczyk: Merci, monsieur le président.

Dans le même ordre d'idées que ce que mon collègue vient de dire, nous avons toujours à cœur de nous assurer que les fonds publics sont bien utilisés. C'est pourquoi nous avons été si déçus que le Parti conservateur utilise des dizaines de millions, voire des centaines de millions de dollars de fonds publics pour des événements politiques, afin de payer les déplacements de ses représentants et de leurs conjoints et conjointes pour participer à un caucus politique, ce qui, tout le monde le sait, est absolument inacceptable. Je voulais simplement que cela figure au compte rendu.

Madame Hogan, nous savons à quel point l'indépendance de votre bureau est importante pour vous permettre de faire votre travail. Nous sommes conscients que cela est important. Cela vous

permet d'aller de l'avant sans entrave. La semaine dernière, les conservateurs ont présenté une motion exigeant de votre bureau qu'il produise des documents qu'il a eus en sa possession. En quoi le fait d'ordonner à votre bureau de faire cela influe-t-il sur votre capacité de remplir votre mandat et d'effectuer vos audits?

Mme Karen Hogan: Monsieur le président, je crois que le député fait allusion à la motion qui sera mise aux voix à la Chambre plus tard aujourd'hui.

À mon avis, l'inclusion de mon bureau dans cette motion était inutile. J'ai dit clairement la semaine dernière que je collaborerais avec la GRC si elle jugeait nécessaire de venir à mon bureau pour obtenir des renseignements. Nous avons une procédure bien établie qui a fonctionné efficacement par le passé, ce qui comprend l'émission d'une ordonnance de communication si les gens veulent avoir accès à mes dossiers. Je crois que la motion nuit à mon indépendance, en ce sens que je n'ai pas besoin de passer par le légiste. J'ai fait mes preuves en collaborant avec les parlementaires et en les appuyant, et je collaborerais très rapidement avec la GRC si le besoin s'en faisait sentir.

M. Irek Kusmierczyk: Merci beaucoup votre réponse.

Madame la vérificatrice générale, je tiens à dire que, de ce côté-ci de la table, nous apprécions tous le travail que vous faites. Nous avons confiance dans le travail que vous faites. C'est un travail très important. Je tiens à vous remercier du temps que vous nous avez consacré aujourd'hui. Nous écoutons très attentivement ce que vous portez à notre attention.

Malheureusement, mon collègue conservateur d'en face est en train de gazouiller sur les médias sociaux pendant que nous parlons et que vous témoignez, et cela montre bien à quel point ils prennent votre témoignage d'aujourd'hui au sérieux — ou pas.

Madame la vérificatrice générale, vous avez dit avoir examiné 97 contrats. Vous n'avez trouvé qu'un seul contrat où il y ait eu une intervention ministérielle, et la raison en était simplement que la valeur du contrat dépassait un certain seuil.

Quel pourcentage des contrats que vous avez examinés ne comportaient aucune intervention ministérielle ou politique?

Mme Karen Hogan: S'il s'agit d'un contrat sur 97, je ne suis pas une calculatrice, mais je dirais que près de 99 % de ces contrats n'ont pas fait l'objet d'une ingérence ministérielle.

• (1210)

M. Irek Kusmierczyk: Disons que 99 % d'entre eux n'ont pas fait l'objet d'une intervention ministérielle. Je vous suis vraiment reconnaissant de nous fournir ces renseignements. J'espère que cette information sera acheminée sur la plateforme de médias sociaux de mon collègue conservateur, parce que c'est important de le savoir.

Vous avez parlé de ce qui motive le comportement des représentants de l'État et des fonctionnaires. Pourquoi certains d'entre eux reviennent-ils systématiquement au même puits, à une certaine entreeprise ou à un certain contrat?

Mme Karen Hogan: C'est une question à laquelle il est difficile de répondre.

Dans certains des contrats que nous avons examinés, nous avons constaté qu'ils avaient le sentiment que, après l'attribution d'un contrat, McKinsey connaissait bien l'entreprise et que cela justifiait l'idée qu'elle serait plus efficiente et plus efficace dans l'exécution des contrats suivants. Mais je crois qu'on pourrait dire la même chose de n'importe quel fournisseur. C'est pourquoi j'estime que la première condition pour déterminer précisément ce que vous espérez obtenir dans le cadre d'un processus d'approvisionnement, c'est qu'on y ait bien réfléchi et qu'il soit bien documenté. Ensuite, on choisit l'instrument qui convient le mieux dans ce qu'il y a de disponible — ils sont parfois concurrentiels, et parfois non — pour obtenir ce résultat.

M. Irek Kusmierczyk: Vous avez dit que le ministère des Ressources naturelles était l'un de ceux qui affichent un bon bilan de santé. Pourriez-vous nous dire ce qu'il a fait de bien? Dans votre rapport, vous parlez de ce que les autres ministères n'ont pas très bien réussi à faire. Sait-on ce que Ressources naturelles Canada a fait de bien?

Mme Karen Hogan: Je vais répondre très rapidement et voir si M. Swales veut ajouter quelque chose, mais je dirais que ce ministère a bien respecté les règles.

Le président: C'était ma réponse, madame la vérificatrice générale.

Monsieur Swales, voulez-vous répondre brièvement?

M. Nicholas Swales: C'est bien cela. Je n'ai rien de spécial à ajouter.

Le président: La parole est à Mme Vignola.

[Français]

Mme Julie Vignola: Merci beaucoup, monsieur le président.

Madame Hogan, j'aimerais revenir sur deux aspects dont vous avez parlé tout à l'heure. Vous avez dit qu'on avait parfois besoin de gens qui viennent du privé pour faire une bonne analyse comparative. Toutefois, plusieurs des 340 000 fonctionnaires fédéraux viennent du privé. Pourquoi n'utilise-t-on pas leur expertise?

Vous avez aussi dit que le gouvernement avait une belle occasion d'apprendre. Or, ce n'est pas le premier rapport que vous faites sur les problèmes concernant l'approvisionnement, et d'autres en ont fait également. De plus, l'attribution de contrats par le Canada ne date pas d'hier.

Pourquoi, au fil des années et des décennies, le Canada n'a-t-il pas résolu les problèmes récurrents concernant l'approvisionnement, comme ceux liés à la justification des décisions menant à l'attribution d'un contrat?

Cela me sidère de voir que, après toutes ces années et compte tenu de toute cette expérience, le gouvernement en est encore au point où il ne justifie pas ses décisions.

Pouvez-vous nous expliquer cela?

Mme Karen Hogan: Moi aussi, cela me rend un peu perplexe. À mon avis, il s'agit de règles de base, et celles-ci devraient être suivies en matière de passation de marché.

Pour ce qui est du fait de ne pas utiliser l'expertise qui existe dans la fonction publique, je pense qu'il s'agit d'une question pointue et que la réponse varie d'un ministère ou organisme à l'autre. Certains suivent bien les règles établies et d'autres, moins bien. L'examen de seulement 97 contrats ne donne probablement pas un

bon portrait de la situation quant à chacune des décisions prises par le gouvernement.

Il y a plusieurs règles, et le roulement de personnel est tel qu'il devrait toujours y avoir de la formation. À mon bureau, on donne une formation à toute personne qui doit établir un contrat, si elle ne le fait pas tous les jours.

D'ailleurs, j'encourage les ministères et organismes à le faire aussi. Il faut être à l'affût des règles, et il faut les suivre tous les jours.

Mme Julie Vignola: Merci.

[Traduction]

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur Bachrach, allez-y, je vous en prie.

M. Taylor Bachrach: Merci, monsieur le président.

Madame Hogan, concernant les 4 contrats sur 28 où le processus semblait avoir été conçu et mis en œuvre pour favoriser McKinsey, est-ce que votre bureau pourrait indiquer au Comité les personnes que nous pourrions inviter à comparaître pour leur demander les raisons de ces décisions?

• (1215)

Mme Karen Hogan: Nous pourrions vous donner les noms des ministères qui sont intervenus, et ensuite...

M. Taylor Bachrach: Cela nous demanderait un peu de travail médicollégal pour trouver les personnes qui sont effectivement intervenues. Je crois que, pour régler le problème, il est essentiel d'aller au fond des choses pour connaître leurs raisons.

Les quatre entrepreneurs sont-ils tous des anciens de McKinsey? Y en a-t-il parmi eux qui comprennent vraiment les règles qu'ils étaient censés suivre?

Toutes ces questions sont probablement à explorer pour essayer de colmater la brèche dans le navire.

Votre bureau peut-il fournir cette information?

Mme Karen Hogan: Monsieur le président, nous pouvons fournir les noms des ministères qui sont intervenus dans ces quatre contrats et les dates de ces contrats.

J'ai dit tout à l'heure qu'il y en a 97, et il est probable que chacun a des caractéristiques uniques. C'est quelque chose qu'il faut garder à l'esprit. Chaque contrat est unique ou s'inscrit dans une histoire particulière.

M. Taylor Bachrach: Vous avez parlé d'une liste de vérification et proposé que chaque personne responsable du processus d'approvisionnement utilise une liste de vérification et atteste qu'elle a suivi toutes les étapes requises.

Cela semble une solution simple. Je trouve un peu déconcertant que ces gens, dont certains sont payés des centaines de milliers de dollars pour s'assurer que la population en a pour son argent et que toutes les règles sont respectées, aient besoin d'une liste de vérification pour être sûrs qu'ils n'ont sauté aucune étape. On dirait qu'ils ne sont même pas au courant de ces étapes.

Si la solution est aussi simple qu'une liste de vérification, pourquoi ne l'a-t-on pas fait il y a des années?

Mme Karen Hogan: Ce dont j'ai parlé vient d'être mis en œuvre, je crois, par le Conseil du Trésor. Il a déclaré qu'il s'agissait de certains des atouts ajoutés au processus d'approvisionnement.

Je crois que cela rend compte de la complexité de toutes les règles en vigueur. Il n'y a pas que les politiques du Conseil du Trésor. Il y a aussi les accords commerciaux. Il y a tellement de choses dont il faut tenir compte dans un processus d'approvisionnement qu'on a parfois besoin d'un aide-mémoire, surtout si ce n'est pas quelque chose qu'on fait tous les jours.

C'est pourquoi j'invite toutes les organisations à faire participer leur propre direction générale de l'approvisionnement, en plus de Services publics et Approvisionnement Canada au besoin.

[Français]

La vice-présidente (Mme Julie Vignola): Merci beaucoup, madame Hogan.

Madame Kusie, vous avez maintenant la parole pour cinq minutes.

Mme Stephanie Kusie: Merci beaucoup, madame la présidente.

[Traduction]

Je vais revenir aux offres à commandes principales nationales.

Une offre à commandes principale nationale a été accordée à McKinsey en 2021 dans le cadre d'un processus non concurrentiel. Cela n'a pas été correctement justifié et cela a fini par coûter 42,4 millions de dollars. Les commandes découlant de l'offre injustifiée étaient également injustifiées.

Comment doit-on corriger le processus de justification pour garantir le respect des processus concurrentiels?

Mme Karen Hogan: Je crois qu'il faut préciser ici que l'offre à commandes principale nationale a été faite de façon non concurrentielle. Services publics et Approvisionnement Canada a fourni une justification, mais nous avons estimé qu'elle était plutôt faible. C'est à l'étape suivante qu'il y a eu confusion à mon avis: il y a eu 19 commandes à la suite de l'offre à commandes principale nationale.

Les organisations estimaient probablement qu'elles utilisaient un mécanisme d'approvisionnement mis à leur disposition et qu'elles n'avaient pas à justifier pourquoi elles l'utilisaient. Cela dit, quand on se rend compte que c'est la première fois qu'un contrat est conclu entre le gouvernement et McKinsey, les règles relatives aux marchés non concurrentiels entrent en jeu, et il aurait dû y avoir une justification bien documentée pour cette offre à commandes principale nationale comparativement à une autre.

Mme Stephanie Kusie: Pourquoi, selon vous, certains ministères sont-ils capables de conclure des marchés selon les normes du gouvernement, alors que Services publics et Approvisionnement Canada, qui est l'organisme responsable de l'approvisionnement, semble avoir de la difficulté à cet égard?

Mme Karen Hogan: Services publics et Approvisionnement Canada conclut beaucoup de contrats. Le ministère n'est pas intervenu dans les 97 contrats dont il est question ici, mais nous avons estimé qu'il aurait pu faire un meilleur travail d'objection. Je pense que c'est l'une des grandes questions que la fonction publique doit se poser: qu'est-ce qui, dans les règles, provoque ce genre de comportement?

À mon avis, les règles sont assez claires. Elles sont nombreuses, mais elles sont assez claires.

● (1220)

Mme Stephanie Kusie: C'est évidemment le gouvernement.

Pourquoi exiger la signature d'un ministre pour un contrat de 5 millions de dollars, mais pour aucun des autres contrats massifs accordés à McKinsey?

Mme Karen Hogan: Dans le cas où la ministre est intervenue, le contrat a été adjugé sans appel d'offres. Il y a un certain seuil à partir duquel la fonction publique ne peut plus autoriser un contrat non concurrentiel — je crois que c'est 4,5 millions de dollars —, et c'est pourquoi un ministre devait intervenir. Parce que c'était un processus non concurrentiel.

Mme Stephanie Kusie: La justification fournie a été contestée par les responsables de l'approvisionnement avant que la ministre approuve la commande subséquente.

Doit-on s'inquiéter qu'une ministre ait personnellement signé un contrat que ses propres fonctionnaires ont contesté? Avez-vous déjà vu cela?

Mme Karen Hogan: Je vais voir si M. Swales veut ajouter quelque chose, mais je crois que la ministre n'a pas signé le contrat. Elle n'a fait qu'autoriser le dépassement de la limite permise par la fonction publique.

Il fait signe que oui.

Mme Stephanie Kusie: Je voudrais maintenant parler des chaînes de contrats.

Vous avez découvert une pratique selon laquelle un petit contrat non concurrentiel serait accordé à un ministère parce qu'il passe sous le seuil exigeant l'application d'un processus concurrentiel et que, une fois ce contrat attribué, les ministères feraient valoir que les futurs contrats devraient être attribués par l'entremise de McKinsey puisqu'il a déjà commencé le travail.

Dans quelle mesure cette pratique est-elle répandue dans l'ensemble des ministères?

Mme Karen Hogan: Je ne saurais vous dire la mesure dans laquelle c'est courant dans tous les ministères. En l'occurrence, sur les 97 contrats, nous avons vu quatre chaînes. Ces 4 chaînes concernaient 30 des 97 contrats, mais je ne suis pas sûre qu'on puisse en déduire quoi que ce soit à l'échelle de tous les contrats gouvernementaux.

Mme Stephanie Kusie: Les petits contrats devraient-ils être assujettis à des règles concernant les contrats suivants?

Mme Karen Hogan: Cela revient à ce qu'était censé être le processus d'approvisionnement plus vaste. Cela revient à la question initiale de savoir quel était le besoin qu'ils essayaient de combler ou le service qu'ils essayaient d'obtenir, pour déterminer le bon processus d'approvisionnement. Je crois que la façon dont ces chaînes étaient structurées ne favorisait pas l'optimisation des ressources et limitait probablement la concurrence.

Si vous donnez quelques secondes à M. Hayes, il aura peut-être quelque chose à ajouter.

M. Andrew Hayes: Il ne nous semble pas logique qu'un contrat de faible valeur puisse servir de justification au choix de ne pas faire d'appel d'offres — par exemple, qu'il ne soit pas dans l'intérêt public de lancer le processus concurrentiel quand il s'agit d'un investissement mineur à ce moment-là.

Mme Stephanie Kusie: Il n'y a donc rien, actuellement, qui empêche ce genre de chaînes de contrats.

M. Andrew Hayes: Ce genre de justification nous semble faible. On ne devrait pas justifier l'octroi d'un contrat non concurrentiel dans ce genre de situation. Les règles sont claires, mais c'est leur application qui pose problème.

Mme Stephanie Kusie: Merci.

Le président: Merci.

Monsieur Sousa, je vous en prie.

M. Charles Sousa (Mississauga—Lakeshore, Lib.): Merci, monsieur le président.

Je vous remercie de votre présence et de vos commentaires sur le rapport, ainsi que sur d'autres rapports.

Il faut dire que ce n'est pas quelque chose de nouveau. Ce n'est pas quelque chose d'exceptionnel. Vous avez eu plus d'une fois l'occasion d'examiner le processus d'approvisionnement, d'examiner l'état d'avancement de certains des travaux effectués à l'échelle nationale, pas seulement avec McKinsey. Vous avez fait d'excellentes recommandations jusqu'à maintenant.

Le gouvernement a-t-il adopté les recommandations que vous avez formulées jusqu'à maintenant?

Mme Karen Hogan: Si vous parlez des audits d'approvisionnement effectués par mon bureau au fil du temps, oui, le gouvernement a adopté nos recommandations. Dans le cas qui nous occupe, je n'ai formulé qu'une seule recommandation, parce que j'avais l'impression que l'ombud de l'approvisionnement, le contrôleur général et les services de vérification interne, qui avaient fait du travail entre mars 2023 et tout récemment, avaient répondu à toutes les autres préoccupations. Mais je tiens à répéter qu'il ne s'agit pas de créer des règles supplémentaires, mais de comprendre les règles existantes et les raisons pour lesquelles elles ne sont pas appliquées.

M. Charles Sousa: Je veux dire que le gouvernement et, je crois, les fonctionnaires — qui font un travail extraordinaire dans le cadre de nombreux contrats, en plus de ceux que vous avez examinés — tiennent à ce que le système soit transparent, intègre et équitable. Avez-vous le moindre doute qu'ils ne collaborent pas ou qu'ils ne souhaitent pas que les choses s'améliorent?

Mme Karen Hogan: Tout au long des audits que nous avons effectués et surtout récemment, quand nous avons examiné les approvisionnements, nous avons constaté que les fonctionnaires des groupes d'approvisionnement, et ce, dans l'ensemble de la fonction publique fédérale, sont très fiers du travail qu'ils font et des conseils qu'ils essaient de donner. Je ne crois pas qu'il y ait quoi que ce soit d'intentionnel, et c'est pourquoi je dis qu'il est important que la fonction publique prenne du recul et cherche à comprendre ce qui explique le comportement que nous constatons.

• (1225)

M. Charles Sousa: Je crois que c'est ce que j'essaie de souligner. Certains parlent évidemment d'activités répréhensibles — de gens qui accepteraient des faveurs, peu importe de quoi il s'agit. Je veux m'assurer qu'il n'y a pas d'activité criminelle en l'occurrence. Avez-vous, l'un ou l'autre, été témoins d'activités criminelles? Y a-t-il eu des activités répréhensibles? Expliquez-moi si vous avez constaté des ingérences dans le système.

Mme Karen Hogan: Nous n'avons rien constaté qui justifierait d'adresser nos préoccupations à la GRC. Mais je ne suis pas chargée de l'application de la loi. Les représentants de la loi sont invités

à lire mon rapport et à venir nous parler des exemples que nous avons fournis.

M. Charles Sousa: Le Comité veut s'assurer qu'il n'y a pas d'activité de ce genre. Nous voulons nous assurer qu'il n'y a pas d'action coordonnée. Nous voulons nous assurer que toutes les mesures nécessaires sont prises pour veiller à l'équité et à la transparence du système. Le gouvernement a adopté des recommandations et mis en œuvre certaines suggestions, mais il y a eu une pandémie, et cela aussi a fait dérailler les choses.

Il y a beaucoup de travail et beaucoup d'enjeux. Mais y a-t-il eu des activités criminelles? Des élus se sont-ils ingérés dans le processus?

Quant aux députés d'en face, je sais que même un chef de l'opposition a déjà soutenu un de ses ministres accusé ou mis sous enquête au sujet d'un conflit d'intérêts concernant un marché public... Je crois que c'était le ministre qui représentait Parry Sound—Muskoka à l'époque. Nous devons nous assurer que cela ne se répète pas. Nous voulons nous assurer qu'on ne puisse même pas avoir le moindre doute.

M. Garnett Genuis: J'invoque le Règlement, monsieur le président.

Le président: Je vais arrêter le chronomètre. Allez-y, monsieur.

M. Garnett Genuis: Il semble que le député des usines à gaz in vente des choses.

Un député: Oh, oh!

Le président: Tout d'abord, avant de vous laisser poursuivre, je vous invite à éviter ce genre de remarque.

Continuez, s'il vous plaît.

M. Charles Sousa: Monsieur le président, j'essaie de m'assurer que l'intégrité, la transparence et l'équité sont effectives. Je ne cherche pas à accuser qui que ce soit. Je veux simplement m'assurer que les gens fonctionnent efficacement et que les mesures appropriées sont prises.

Mme Karen Hogan: Je ne vois pas ce que je pourrais ajouter aux réponses que j'ai déjà données. Nous n'avons constaté aucune ingérence ministérielle dans aucun des contrats. L'examen des 97 contrats n'a pas soulevé de préoccupations qui nous auraient incités à les adresser à la GRC. Il s'agit de comprendre la rigueur qu'il convient d'appliquer aux processus d'approvisionnement du gouvernement du Canada pour démontrer l'optimisation des ressources aux Canadiens.

M. Charles Sousa: Combien y a-t-il de contrats en plus de ceux de McKinsey? Quelle est la taille et la portée de ce que vous avez examiné par rapport à ce qui s'est réellement passé?

Mme Karen Hogan: Je dois préciser que nous n'avons examiné que les services professionnels qui auraient fait partie des types de services que McKinsey pouvait offrir. Nous avons inclus dans notre rapport des graphiques qui, à notre avis, pourraient donner une idée de la place qu'occupent les contrats de McKinsey dans l'ensemble de l'approvisionnement en services professionnels du gouvernement du Canada.

Durant la période de 12 ans que nous avons examinée, le gouvernement a dépensé environ 68 milliards de dollars en services professionnels, dont environ 200 millions de dollars pour les services de McKinsey, soit 0,27 % des dépenses d'approvisionnement.

C'est pourquoi, quand nous constatons un déni fréquent des règles pour McKinsey, il ne nous semble pas vraisemblable que cela se limite à ces seuls contrats. Il est probablement temps de rappeler à tous les fonctionnaires qui s'occupent d'approvisionnement les règles qu'ils doivent appliquer et les raisons de leur existence, pour qu'elles puissent être respectées et qu'on dispose de la documentation nécessaire démontrant que les fonds publics ont été utilisés de façon intègre et prudente.

Le président: Merci beaucoup.

Madame Block, vous avez la parole.

Mme Kelly Block: Merci, monsieur le président.

Je tiens à rappeler que ce rapport a été préparé à la suite de la révélation de la hausse soudaine du montant que McKinsey a reçu en contrats après l'arrivée au pouvoir du gouvernement libéral. Je répète que, de 2011 à 2015, McKinsey a reçu 8,6 millions de dollars en contrats. À partir de 2015, sous le gouvernement libéral actuel, l'entreprise a reçu 191 millions de dollars, soit beaucoup plus qu'auparavant. Je crois aussi que c'est peut-être un indicateur de ce qui se passe dans l'ensemble des ministères au titre d'un déni flagrant des règles en matière de passation de marchés, mais nous avons constaté une très forte augmentation des contrats accordés à une seule entreprise.

Avant cet audit, nous avons découvert qu'il y avait un lien personnel entre McKinsey et les libéraux. En fait, Dominic Barton, le chef de McKinsey, est le cerveau à l'origine de la création de la Banque de l'infrastructure du Canada. Vous avez constaté dans le cadre de votre audit que la Banque de l'infrastructure du Canada a accordé deux contrats à McKinsey sans critères dans l'appel d'offres ou dans ces évaluations.

La Banque de l'infrastructure du Canada avait-elle une explication à cela?

• (1230)

Mme Karen Hogan: Je vais devoir demander à M. Swales s'il peut fournir des détails supplémentaires à ce sujet.

M. Nicholas Swales: Les scénarios utilisés étaient un peu compliqués. Parfois, les DP contiennent des dispositions telles qu'il n'est pas nécessaire de suivre très précisément la structure d'évaluation établie. C'est ce qui s'est produit au sujet de ces appels de proposition concurrentiels. Ce qui nous préoccupait, c'est que ce n'était pas bien documenté.

Mme Kelly Block: Merci beaucoup.

Vous avez également soulevé de graves préoccupations en matière de protection des renseignements personnels et en matière de sécurité dans votre rapport d'audit. Vous avez constaté que, dans un certain cas, IRCC a donné à cinq entrepreneurs l'accès à son réseau sans les autorisations de sécurité nécessaires.

À quel genre de renseignements ces entrepreneurs auraient-ils eu accès sur le réseau d'IRCC? Y aurait-il eu des renseignements personnels confidentiels sur des Canadiens?

De plus, dans quels autres cas des entrepreneurs ont-ils exécuté des travaux ou ont-ils eu accès à des renseignements confidentiels sans détenir les autorisations de sécurité nécessaires?

Y a-t-il eu d'autres ministères?

Mme Karen Hogan: Concernant Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada, en fait, je me suis entretenue directement avec le

sous-ministre. Il m'a assuré que les personnes en question n'ont pas eu accès à des renseignements personnels. J'aurais été préoccupée par les demandes de résidence ou de permis de travail présentées au Canada.

En matière de sécurité, nous avons constaté que, parmi les contrats échantillonnés, 17 supposaient une habilitation de sécurité pour le travail à exécuter. Il est vrai que cela ne concerne que les contrats des ministères et des organismes, car c'est là que la politique du gouvernement en matière de sécurité entre en jeu. Nous avons constaté qu'environ 76 % d'entre eux ne pouvaient pas nous donner la preuve que les personnes chargées du travail avaient préalablement obtenu les autorisations requises. C'est très inquiétant. Cela ne veut pas dire qu'ils n'avaient pas d'autorisation de sécurité, mais cela veut dire que les personnes qui gèrent le processus d'approvisionnement n'avaient pas ces renseignements dans leurs dossiers et n'avaient pas fait ce travail, alors que c'est une exigence. C'est une règle importante qui aurait dû être observée.

Mme Kelly Block: Merci beaucoup.

Le président: Monsieur Bains, allez-y, je vous en prie.

M. Parm Bains: Merci, monsieur le président.

Je voudrais simplement parler de votre travail avec le Bureau de l'ombud de l'approvisionnement.

En plus des examens internes effectués par les ministères, les organismes et certaines sociétés d'État, votre bureau et celui de l'ombud de l'approvisionnement ont, chacun, publié des rapports sur les contrats fédéraux attribués à McKinsey.

Comment avez-vous collaboré avec l'ombud de l'approvisionnement pour ce rapport?

Mme Karen Hogan: Je suis désolée, mais peut-être que M. Swales aurait quelque chose à ajouter.

Nous n'avons pas travaillé avec l'ombud de l'approvisionnement. Nous étions au courant de nos examens respectifs. Nous répondions tous les deux à des demandes de travail. La mienne découlait d'une motion unanime de la Chambre des communes, et la sienne d'une source différente. Il vérifie la conformité très précise aux règles d'approvisionnement, mais nous avons pu y faire participer les sociétés d'État. Nous avons été le premier organisme à pouvoir le faire, puisque personne d'autre ne le pouvait.

Nos constatations étaient très semblables, et c'est pourquoi nous avons présenté certaines des recommandations formulées par l'ombud de l'approvisionnement ainsi que par les services d'audit interne. C'est pourquoi nous n'avons pas répété de recommandations. Nous estimions que des réponses avaient déjà été fournies.

Monsieur Swales, je ne sais pas si vous voulez donner des précisions sur vos échanges avec l'ombud de l'approvisionnement.

M. Nicholas Swales: J'ajouterais simplement que nous avons souvent discuté avec les agents du bureau de l'ombud pendant qu'ils tiraient leurs conclusions, et ils nous ont fourni des renseignements sur ce qu'ils constataient dans les contrats individuels, que nous avons ensuite comparés à l'information dont nous disposions pour vérifier que nous comprenions effectivement la situation de la même façon.

• (1235)

M. Parm Bains: Ensuite, compte tenu de leurs mandats respectifs, au lieu de différencier les choses, ils ont pu trouver des similitudes. À votre avis, était-il utile que deux bureaux indépendants rendent compte de la même situation? Que vous répondiez par oui ou par non, veuillez préciser pourquoi.

Mme Karen Hogan: Ce que je peux vous dire, c'est que de nombreuses parties indépendantes ont rendu compte de cette situation. Le contrôleur général aurait demandé à tous les services d'audit interne d'y travailler. Dans la mesure du possible, nous nous sommes appuyés sur ce travail et en avons utilisé une partie.

Puis il y a eu le bureau de l'ombud de l'approvisionnement, et ensuite mon bureau. À mon avis, ce que mon bureau a pu apporter d'unique est qu'il est le seul organisme qui a cherché à déterminer s'il y avait eu optimisation des ressources, mais c'est également le seul organisme autorisé à auditer les sociétés d'État, et j'ai donc pu les intégrer à l'histoire. Jusque-là, il ne s'agissait que des ministères et des organismes.

M. Parm Bains: Vous avez dit qu'il y en avait trois ou plusieurs. Y a-t-il eu d'autres bureaux?

Mme Karen Hogan: Le contrôleur général a communiqué avec les 10 ministères et organismes ayant fait savoir qu'ils avaient des contrats avec McKinsey & Company et leur a fourni un programme d'audit que le service d'audit interne devait, à tout le moins, exécuter, en plus de tout autre travail qu'il aurait pu vouloir faire au sujet du processus d'approvisionnement. Le service d'audit interne de chaque ministère est censé en être indépendant et rendre compte directement à l'administrateur général de ce qu'il découvre lorsqu'il effectue des audits au sein du ministère ou de l'organisme.

M. Parm Bains: Nous pouvons donc être assurés que ce processus a été très rigoureux.

Mme Karen Hogan: Je peux vous assurer que notre processus a été très rigoureux. Nous avons examiné une partie du travail des services d'audit interne et nous nous sommes fiés à une partie de leur travail. Une partie du travail était excellente, et nous avons pu l'utiliser et l'ajouter là où nous en avons besoin pour déterminer s'il y avait optimisation des ressources.

M. Parm Bains: Je vais me limiter à une seule question. Rappelant que les autres examens avaient donné lieu à des recommandations portant sur des enjeux similaires, que vous appuyez, votre rapport formule une seule recommandation « dans le secteur des conflits d'intérêts qui, selon [vous], ne figurait pas dans les recommandations antérieures ».

À votre avis, pour quelle raison les examens effectués à l'interne ou par l'ombud de l'approvisionnement n'incluraient-ils pas de recommandations portant sur les conflits d'intérêts?

Mme Karen Hogan: Peut-être que ce n'est pas ce qu'ils cherchaient. Mais, compte tenu de l'intérêt renouvelé pour les valeurs, l'éthique et les conflits d'intérêts dans l'ensemble de la fonction publique, je crois qu'il était important de veiller à ce que les conflits d'intérêts soient bien gérés, surtout quand je songe à la source de la motion adoptée à la Chambre pour me confier ce travail.

Nous avons l'impression que certaines sociétés d'État faisaient du très bon travail proactif en déclarant elles-mêmes si les processus étaient concurrentiels ou non concurrentiels en cas de conflits d'intérêts, alors que la fonction publique se fait à la déclaration annuelle.

J'estimais que c'était une lacune qu'il était important de combler, parce qu'il fallait, pour garantir l'équité du processus d'approvisionnement, s'assurer que toutes les personnes participant au processus se demandent si elles sont en situation de conflit d'intérêts réel ou apparent.

Le président: Merci beaucoup.

Madame Vignola, je vous en prie.

[Français]

Mme Julie Vignola: Merci, monsieur le président.

Madame Hogan, vous avez dit qu'il manquait une ou plusieurs justifications dans 45 % des contrats attribués à la firme McKinsey. Appliquons une règle de proportionnalité. Si ma mémoire est bonne, le gouvernement du Canada attribue environ 400 000 contrats par année. Ainsi, 45 % de 400 000 contrats, cela représente 180 000 contrats qui pourraient ne pas comporter de justifications.

Peut-on faire une telle extrapolation à partir de l'échantillon utilisé pour examiner les contrats attribués à GC Strategies et à d'autres?

Mme Karen Hogan: Je vais juste ajuster la question du pourcentage.

Nous avons utilisé un échantillon constitué de 33 contrats sur les 97 contrats en question. Il s'agissait d'un échantillonnage à des fins statistiques.

En effet, vous pourriez faire l'extrapolation à partir des contrats liés à des services professionnels. Je pense qu'il est tout de même important de préciser qu'il faut faire les comparaisons en se basant sur la même population.

Il y a donc 58 % des contrats qui comportaient une ou plusieurs lacunes. Dans 85 % des cas, il s'agissait d'une explication manquant, à savoir la raison pour laquelle le contrat avait été attribué.

Je sais que je vous parle beaucoup de pourcentages, mais je pense qu'il est important de clarifier les choses. Plus de la moitié des contrats comportaient une ou plusieurs lacunes, ce qui nous empêchait de déterminer si la valeur avait bel et bien été reçue par rapport aux fonds dépensés.

• (1240)

Mme Julie Vignola: Merci.

Il y a autre chose qui me préoccupe. Nous parlions, tout à l'heure, de responsabilisation. Le même principe pourrait provoquer, chez des fonctionnaires ou des personnes haut placées, la peur de se faire taper sur les doigts, voire engendrer la crainte du changement.

Le fait de « menacer », parfois indirectement, le personnel de représailles pour chaque petite erreur qui pourrait être faite explique-t-il cette crainte concernant la responsabilisation?

Mme Karen Hogan: C'est une excellente question.

Il y a beaucoup d'individus qui parlent à nos équipes au cours des audits. J'avoue que certains ont parfois peur des représailles. De temps à autre, ils sont un peu inquiets quand ils nous transmettent de l'information, mais ils savent que nous allons vraiment tenir compte de leurs craintes. Je suis reconnaissante de l'engagement dont les fonctionnaires font preuve lorsqu'ils viennent nous parler lors de nos audits.

Cela dit, je pense qu'il y a plusieurs raisons qui pourraient expliquer le non-respect des règles. Il revient vraiment à chaque ministère, à chaque agence et à chaque société d'État de déterminer quelle est la culture au sein de l'organisation et de trouver la raison pour laquelle les règles ne sont pas bien suivies.

Mme Julie Vignola: Merci.

[Traduction]

Le président: Merci.

Monsieur Bachrach, vous avez la parole.

M. Taylor Bachrach: Merci, monsieur le président.

Madame Hogan, l'un des éléments les plus troublants de votre rapport concerne l'utilisation de sociétés d'État comme mandataires.

Vous soulignez que, pour un certain contrat accordé par la Corporation de développement des investissements du Canada à la demande du ministère des Finances, la participation du ministère dans le processus contractuel « donne l'impression qu'il utilisait la société d'État comme un moyen d'éviter les exigences relatives au processus d'approvisionnement concurrentiel du secteur public ».

À quelles exigences aurait-on essayé d'échapper?

Mme Karen Hogan: C'est l'une de ces situations complexes. Comme je l'ai dit, il y a eu 97 contrats et donc presque 97 situations différentes.

La Corporation fournit des conseils au ministère des Finances. C'est l'une de ses raisons d'être. Nous avons constaté que le ministère des Finances était très engagé dans un processus d'approvisionnement alors qu'il ne l'aurait pas été en temps normal. Il a fourni un énoncé de travail. Il a fait partie du comité d'évaluation. C'est ce qui a donné l'impression qu'il essayait de passer outre à certaines règles.

Dans le cas de la société d'État, un processus concurrentiel aurait simplement consisté à demander des soumissions à trois fournisseurs différents. Dans le cas du ministère fédéral, cela aurait nécessité un processus beaucoup plus long, c'est-à-dire qu'il aurait fallu que l'appel d'offres soit ouvert à tous les Canadiens et que toutes les soumissions soient évaluées.

Il est probablement plus rapide de n'avoir à s'adresser qu'à trois fournisseurs, puis d'évaluer les soumissions reçues et d'accorder le contrat.

M. Taylor Bachrach: Compte tenu de l'impression que cela avait pour but de passer outre à un processus d'approvisionnement plus rigoureux et à des règles plus rigoureuses, que peut-on faire pour éviter que cela se produise?

À supposer que le processus plus rigoureux soit dans l'intérêt public, je me demande si les mesures que le gouvernement a prises pour consolider le processus d'approvisionnement ont permis de régler cette situation.

Mme Karen Hogan: Je peux vous dire que j'en ai discuté avec le chef de la Corporation et avec le sous-ministre des Finances.

Nous nous inquiétons, entre autres, du fait que le ministère des Finances aurait dû être encore plus à distance. Il n'était pas nécessaire qu'il fournisse l'énoncé des travaux ni qu'il demande d'accorder un contrat pour obtenir des conseils.

Il aurait pu dire: « Nous avons besoin de conseils sur tel sujet; pourriez-vous nous les fournir? » et ensuite laisser à la société d'État le soin de déterminer la meilleure façon de les obtenir.

Cette impression d'être un peu trop engagé est, en l'occurrence, ce qui a suscité notre questionnement.

Le président: Merci, monsieur Bachrach.

Monsieur Genuis, vous avez cinq minutes.

M. Garnett Genuis: Merci, monsieur le président.

Madame la vérificatrice générale, pour résumer votre rapport sur les contrats de McKinsey avec le gouvernement libéral-néo-démocrate actuel, je dirais que votre frustration semble filtrer à chaque page.

Je remarque, par exemple, que, du côté des recommandations, vous dites que, en fait, beaucoup de celles que vous aviez formulées dans des rapports antérieurs seraient applicables à ce rapport-ci et que vous ne les répétez pas. Il suffirait, pour régler le problème, de respecter les règles. Et vous ajoutez que ce n'est pas compliqué: il existe des règles, et elles ne sont tout simplement pas respectées.

Cela fait ressortir le fait que la dénonciation des problèmes est une chose, mais que le gouvernement doit prendre les solutions au sérieux.

Les réponses données à vos rapports me déçoivent. Le gouvernement se montre toujours très respectueux publiquement, affirmant qu'il a écouté et qu'il remercie la vérificatrice générale de son travail, etc. Ensuite, il y a échec de la mise en œuvre des solutions fondamentales, et on se retrouve dans une situation où le rapport suivant dit essentiellement qu'il n'est pas nécessaire de se répéter, qu'il faut se rapporter aux recommandations des rapports précédents pour régler beaucoup de ces problèmes.

Que peut-on faire pour s'attaquer au problème fondamental, à savoir que des gouvernements se contentent de belles paroles en réponse à vos recommandations, mais qu'ils ne prennent pas leur mise en œuvre au sérieux?

• (1245)

Mme Karen Hogan: J'aimerais apporter une petite précision.

Dans ce rapport, je ne renvoie pas à nos recommandations antérieures, mais à celles qui ont été formulées récemment par l'ombud de l'approvisionnement, les services de vérification interne et le contrôleur général.

S'agissant de l'application des recommandations que nous formulons et de leur mise en œuvre... J'aimerais bien avoir la solution, parce qu'on nous dit souvent « Oui, nous sommes d'accord », et puis il ne se passe rien. Mais je dois dire que, à la suite d'Arrive-CAN et tout au long de cette vérification, le Conseil du Trésor et Services publics et Approvisionnement Canada ont commencé à apporter des changements; c'est donc un élément positif.

J'ai l'espoir que ce ne soit pas un fait isolé et que l'on reconnaisse désormais que des rappels aux règles d'approvisionnement devraient être faits régulièrement. C'est pourquoi je crois que chaque organisation devrait veiller à un meilleur suivi ou se doter d'un meilleur système de contrôle de la qualité à cet égard. Les règles peuvent parfois être source de confusion, mais elles sont très claires. C'est leur application et leur documentation qui devraient être améliorées.

M. Garnett Genuis: Oui. Je crois qu'il est frustrant pour beaucoup de Canadiens que, après neuf ans de ce gouvernement, le simple fait de devoir suivre les règles... Les règles ne sont pas respectées, et l'intention d'améliorer les choses se limite à dire: « Bon, eh bien, nous allons travailler plus fort pour suivre les règles existantes. » Ce n'est même pas que les règles actuelles soient inadéquates. C'est carrément qu'elles ne sont pas respectées.

Je vais céder le temps qu'il me reste à Mme Kusie.

Merci.

Mme Stephanie Kusie: Merci beaucoup, monsieur le président.

Merci beaucoup, madame la vérificatrice générale.

Compte tenu de ce rapport accablant, monsieur le président, je vais présenter une motion que j'ai soumise au greffier.

[Français]

Cette motion a été rédigée dans les deux langues officielles.

[Traduction]

Il faut manifestement approfondir l'enquête après ce rapport, qui révèle un déni fréquent des règles de passation des marchés. Nous constatons, une fois de plus, que les mêmes intervenants sont complices, puisque 70 % des contrats — 118 millions de dollars — ne sont pas concurrentiels, que quatre contrats sur 28 ont été conçus pour répondre aux besoins de McKinsey, que 10 des 28 contrats ne sont pas suffisamment documentés, que 17 ministères sur 20 ne respectent pas ces exigences, que 18 contrats sur 19 ne figurent pas sur la liste principale des offres à commandes, que 76 % des contrats ne sont pas suffisamment justifiés, que 13 entrepreneurs sur 17 n'ont pas la bonne cote de sécurité, que 6 ministères sur 23 — soit 22 % — ne reçoivent pas tous les produits livrables, et que seulement 29 % des contrats sont attribués dans le cadre d'un processus concurrentiel.

En plus de la motion que je propose, monsieur le président, on est devant des montants incroyables. Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada a dépensé près de 25 millions de dollars pour deux contrats. La Défense nationale a dépensé près de 26 millions de dollars pour 15 contrats. Le ministère des Services publics et de l'Approvisionnement a dépensé plus de 26 millions de dollars pour trois contrats — et j'ajoute, monsieur le président, que tout cela porte l'empreinte de mon homologue la présidente du Conseil du Trésor. La Banque de développement du Canada... Les sociétés d'État dont on vient de parler ont accordé 11 contrats de près de 22 millions de dollars. Postes Canada, dont un représentant a comparu récemment devant le Comité, a dépensé près de 27 millions de dollars pour 14 contrats. L'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public a accordé plus de 18 contrats d'une valeur de plus de 14 millions de dollars. Monsieur le président, un seul contrat a été attribué à la Trans Mountain Corporation. Comme Albertaine, je ne suis pas du tout surprise.

Sur ce, je vais parler du libellé de la motion. Monsieur le président, je vais la lire pour le compte rendu.

• (1250)

Le président: Permettez-moi de vous interrompre un instant.

Le temps file, et je crois que nous allons libérer nos témoins. Je ne prévois pas de prochain tour.

Merci, comme toujours, monsieur Hayes, madame Hogan, monsieur Swales et monsieur Mariani. C'est toujours un plaisir de vous recevoir.

Merci beaucoup.

Mme Stephanie Kusie: Merci beaucoup.

La motion se lit comme suit:

Que, relativement à l'étude sur les contrats de consultation octroyés par le gouvernement fédéral à McKinsey & Company, le Comité invite à comparaître:

Dominic Barton, ancien associé directeur mondial de McKinsey

Bob Sternfels, actuel associé directeur mondial de McKinsey

Boyan Gerasimov, ancien directeur de l'engagement de McKinsey et ancien directeur des politiques auprès du ministre des Services publics et de l'Approvisionnement Canada

Les responsables de McKinsey Canada chargés de l'obtention des contrats gouvernementaux

La présidente du Conseil du Trésor et les fonctionnaires du ministère

Le ministre des Travaux publics et de l'Approvisionnement et les fonctionnaires du ministère

Les fonctionnaires du ministère de la Défense nationale

Les fonctionnaires du ministère de l'Immigration, des Réfugiés et de la Citoyenneté

Les fonctionnaires de la Banque de développement du Canada

Les fonctionnaires d'Exportation et développement Canada

Les fonctionnaires de l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public

Les dirigeants de la Trans Mountain Corporation

Les fonctionnaires de la Banque de l'infrastructure du Canada.

Comme je l'ai dit, monsieur le président, nous venons de prendre connaissance du rapport accablant déposé par la vérificatrice générale la semaine dernière et nous devons approfondir l'enquête. Elle-même n'avait pas toutes les réponses aujourd'hui. Elle-même nous a dit qu'il faut obtenir plus d'information, à la fois pour tenter de régler ce problème d'incompétence et pour mieux comprendre la relation privilégiée que McKinsey entretient avec le gouvernement libéral.

Nous devons aller au fond des choses. Je présente donc aujourd'hui cette motion de convocation de témoins justement pour cela.

Merci beaucoup, monsieur le président.

Le président: Merci.

Nous allons entamer le débat.

J'ai sur ma liste M. Kusmierczyk, puis M. Genuis.

M. Irek Kusmierczyk: Je vous remercie, monsieur le président.

Tout le monde autour de cette table prend cette question très au sérieux. Nous avons convoqué la vérificatrice générale pour qu'elle vienne nous parler de son travail exceptionnel. Nous lui sommes très reconnaissants pour le travail qu'elle et son équipe ont accompli. Il s'agit évidemment d'un sérieux problème.

Nous sommes déterminés à améliorer la reddition de comptes au sein de notre fonction publique et chez nos fonctionnaires dans leur travail quotidien, à accroître la conformité aux règles en matière d'approvisionnement et à améliorer le contrôle de la qualité du travail que nos fonctionnaires accomplissent. Nous voulons surtout, et il s'agit d'un thème récurrent... Le fil conducteur de toutes les enquêtes et analyses menées par la vérificatrice générale ou l'ombud de l'approvisionnement, c'est que nous devons améliorer considérablement le processus de documentation. La documentation est le thème qui revient sans cesse dans les analyses.

Aujourd'hui, cependant, la vérificatrice générale nous a clairement dit que dans 99 % des contrats analysés, il n'y a pas eu d'ingérence politique. Elle a examiné 97 contrats. Nous lui avons demandé sans détour dans combien de contrats, parmi ces 97, il y avait eu ingérence politique. Elle a clairement répondu qu'il y avait eu un seul cas d'ingérence ministérielle, parce que le contrat en question respectait un certain seuil requis. Dans 99 % des cas, il n'y avait pas eu d'ingérence politique, ce qui signifie qu'aucun ministre, aucun député ou aucun représentant élu n'était intervenu. C'est un problème qui touche la fonction publique non élue et le secteur public.

Je le répète, la conformité aux règles en matière d'approvisionnement, le contrôle de la qualité et la documentation sont des tâches immuables de la fonction publique. Ce sont des tâches immuables qui incombent à chaque fonctionnaire du Canada, mais c'est aussi un défi et une bataille que connaissent toutes les fonctions publiques du monde.

La question dont nous sommes saisis est la suivante: que pouvons-nous faire? Comment pouvons-nous aider nos fonctionnaires à donner le meilleur d'eux-mêmes et à offrir le meilleur service possible? Comment les aider à maintenir la rigueur qu'exige leur travail? Comment les aider à faire preuve d'un professionnalisme exemplaire? C'est la question fondamentale. Ce n'est pas une question de politique, mais de professionnalisme, celui dont doit faire preuve la fonction publique. Comment pouvons-nous aider nos fonctionnaires à atteindre et à dépasser le plus haut niveau de professionnalisme dans le cadre de leur service public? Voilà de quoi il s'agit, voilà de quoi nous parlons.

Durant mon expérience de travail auprès de fonctionnaires, j'ai constaté que ce sont des gens incroyablement dévoués qui font preuve du plus grand professionnalisme. Ils sont dévoués. Ils sont professionnels. Ils prennent leur travail très au sérieux. Ils accordent une très grande importance à l'intégrité de leur travail et de leur rôle. Nous l'avons constaté particulièrement durant la difficile période de la pandémie de COVID. Ce sont des héros méconnus qui ont souvent travaillé en coulisse, loin des feux de la rampe, pendant de longues heures et de longues fins de semaine pour aider le pays à traverser la pandémie de COVID. Ce sont des professionnels exceptionnels, et la question que nous devons nous poser, c'est que pouvons-nous faire pour les aider?

• (1255)

Comment pouvons-nous aider nos fonctionnaires, nos représentants publics non élus, à faire preuve d'une vigueur exemplaire et à respecter les normes de professionnalisme les plus rigoureuses? C'est de cela qu'il s'agit. C'est ce que la vérificatrice générale n'a cessé de nous répéter: il n'y a pas eu de malversation. Il n'y a eu aucune intention répréhensible, mais il y a eu des lacunes. Il y a eu des failles dans les systèmes et elles doivent absolument être corrigées, parce que, comme nous l'avons entendu aujourd'hui, le gouvernement fédéral acquiert chaque année des biens et des services

pour des milliards — des dizaines de milliards — de dollars, dans le cadre de centaines de milliers de contrats... Si j'ai bien entendu, il s'agit de 400 000 contrats par année.

Il est important, voire essentiel, que nous mettions en place les mécanismes étanches nécessaires pour nous assurer que l'argent des Canadiens est utilisé de manière optimale, que chaque dollar est dépensé judicieusement. Parallèlement, nous avons besoin de fournir des documents pertinents attestant le travail que nous avons accompli ou, devrais-je dire, que nos fonctionnaires ont accompli, afin que nous puissions, quand des erreurs sont commises, en tirer des leçons et adopter des pratiques exemplaires. C'est de la plus haute importance.

Il est primordial d'optimiser les ressources, mais nous sommes également convaincus que, si des fonctionnaires font quelque chose de répréhensible, nous pourrions les tenir responsables. C'est absolument essentiel de pouvoir le faire. Mais aujourd'hui, la vérificatrice nous a clairement dit... cela ne pouvait être plus clair. Elle nous a dit qu'après avoir examiné 97 contrats conclus dans 10 ministères et 10 sociétés l'État, elle a constaté que, sur ces 97 contrats, il n'y avait pas eu d'intervention de la part de représentants élus, de ministres, députés, de représentants élus... sauf dans un cas. Elle a dit que dans 99 % des contrats examinés, il n'y avait pas eu d'ingérence ministérielle ou politique. Le problème se pose donc au sein même de notre fonction publique et nous devons trouver un moyen d'aider notre fonction publique à être la meilleure version d'elle-même possible.

Ce que nous avons également entendu aujourd'hui — et la vérificatrice générale a été très claire sur ce point —, c'est que les règles existent déjà. Elles sont déjà en place. Le cadre de responsabilité et le cadre des règles et des systèmes existent déjà. C'est ce qu'elle nous a dit, mais ce qui doit changer, c'est que les ministères, c'est-à-dire les sous-ministres et les représentants non élus, doivent s'assurer que ces règles sont respectées. Nous avons appris aujourd'hui qu'elles le sont à des degrés variables. Certains ministères sont meilleurs que d'autres. Nous devons nous assurer de prendre exemple sur les chefs de file et non sur les cancrs. Comment pouvons-nous nous assurer que tous les fonctionnaires et tous les ministères respectent les pratiques exemplaires?

La vérificatrice générale nous a dit que le ministère des Ressources naturelles avait un excellent bilan à cet égard. Qu'est-ce qui distingue ce ministère? Comment inciter les autres ministères et les sociétés d'État à s'en inspirer pour être irréprochables? C'est important, mais ce changement, ce changement de culture, est la responsabilité de la fonction publique non élue. Il est important que nous, les élus, nous veillions à ce qu'il y ait un mécanisme de reddition de comptes au sein de ce système, mais, comme l'a fait remarquer la vérificatrice générale, les règles existent déjà. Le cadre de responsabilisation existe. Il faut que les ministères et les sociétés d'État respectent ces règles. Voilà ce qui importe.

• (1300)

Au cours de ces échanges, nous avons aussi appris que les fonctionnaires doivent composer avec la complexité des règles et qu'il est nécessaire de trouver un équilibre... Là encore, le but n'est pas d'alourdir les formalités administratives. Notre étude vise plutôt à les réduire. Le but n'est pas de créer davantage de règles ou de formalités administratives. Il s'agit de trouver un équilibre entre l'obligation de rendre des comptes et l'obligation d'efficacité, c'est-à-dire de faire en sorte que les décisions puissent être prises de façon responsable et efficiente, tout en permettant au gouvernement de continuer à s'acquitter de son travail et à offrir aux Canadiens les services dont ils ont besoin.

C'est la prochaine étape dans laquelle le Comité doit s'engager. C'est ce que nous avons entendu haut et fort. La vérificatrice générale nous a dit que nous étions sur la bonne voie. Nous devons discuter avec les représentants élus et les fonctionnaires pour trouver un moyen de les aider à s'acquitter de leur travail. C'est important.

Nous avons demandé à la vérificatrice générale ce qui motivait ce comportement. Pourquoi des fonctionnaires non élus prennent-ils des raccourcis, en omettant de fournir les documents requis, de faire des contrôles de qualité rigoureux et de suivre les règles en matière d'approvisionnement? La vérificatrice générale a dit que c'est probablement parce que les fonctionnaires ne comprennent pas bien les règles, ou qu'ils sont peut-être dépassés par la complexité et le nombre de règles, ou encore parce que ces règles doivent simplement être renforcées, répétées et enracinées dans la culture de ces fonctionnaires.

Voilà ce que nous avons entendu au cours des témoignages d'aujourd'hui. Nous avons posé des questions très pertinentes. Je serais curieux de savoir comment la technologie pourrait nous être utile pour aider la fonction publique. Je pense notamment à l'intelligence artificielle qui est en mesure de gérer des systèmes et des situations complexes, par exemple, en établissant à l'intention des fonctionnaires une liste des tâches à effectuer pour chaque contrat d'approvisionnement, qu'il soit gros ou petit. Nous avons demandé pourquoi certains fonctionnaires avaient tendance à toujours faire appel à la même source, aux mêmes entreprises. À quels risques nous exposons-nous en octroyant ces chaînes de contrats non concurrentiels? Cette pratique augmente évidemment l'élément de risque lié à ce genre de décisions.

Il semble que les fonctionnaires adoptent parfois un rythme — ce n'est peut-être pas le mot exact — ou une habitude. Ils font toujours appel aux mêmes entreprises. Comment changer cela? Comment Services publics et Approvisionnement Canada s'acquitte-t-il de sa difficile responsabilité de surveillance du processus d'approvisionnement? Il a également été question de cela aujourd'hui.

Nous savons que les ministères sont les responsables ultimes. Nous savons que les fonctionnaires sont les ultimes responsables des décisions qui sont prises au sein de leurs ministères. Comment Services publics et Approvisionnement Canada s'acquitte-t-il de cette difficile fonction de mettre un frein à un marché d'approvisionnement qu'il juge préoccupant et d'ordonner aux fonctionnaires d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada ou de l'Agence des services frontaliers du Canada de retourner à leur planche à dessin et de faire ceci ou cela, parce qu'ils ont omis de s'acquitter de certaines tâches. C'est une autre question qu'il faut se poser. Comment pouvons-nous renforcer le rôle de surveillance de Services publics et Approvisionnement Canada sans paralyser le travail du gouvernement? Je pense que c'est l'élément essentiel.

• (1305)

Nous essayons de trouver un équilibre entre l'obligation de rendre des comptes, la nécessité d'avoir des freins et contrepoids et l'obligation d'efficacité, sans ralentir le processus gouvernemental, parce que, je le répète, les décisions qui sont prises ici ont une incidence sur les Canadiens, que ce soit pour l'achat d'équipement de protection individuelle ou de vaccins pendant la pandémie de COVID-19, ou pour les investissements dans les infrastructures ou la modernisation du processus de versement des prestations afin que les Canadiens et les aînés puissent recevoir leurs chèques de la Sécurité de la vieillesse et leur Supplément de revenu garanti et que les étudiants puissent obtenir leurs prêts d'études. Les Canadiens comptent sur un gouvernement qui fonctionne bien.

Comment concilier cette nécessité de rendre des comptes, tout en évitant d'alourdir inutilement le fardeau administratif? La vérificatrice générale a répondu à cette question: nous n'avons pas besoin d'imposer de nouvelles règles. Les responsables non élus, les fonctionnaires doivent suivre les règles déjà en vigueur. C'est absolument essentiel.

J'ai lu attentivement la motion dont nous sommes saisis. La députée qui l'a présentée veut convoquer des personnes qui, selon la vérificatrice générale, n'ont absolument rien à voir avec le problème des contrats, dont Dominic Barton. C'est incroyable! La vérificatrice générale, l'ombud de l'approvisionnement et tous les autres organismes qui se sont penchés sur le problème ont tout affirmé que ce n'est pas un problème politique. Ce n'est pas un problème de partisanerie. Ce n'est pas un problème de copinage. Le problème, c'est tout simplement que des fonctionnaires non élus n'ont pas respecté pleinement les règles. C'est tout.

Nous parlons ici de convoquer le président du Conseil du Trésor, un ministre, ainsi que le ministre des Services publics alors que nous avons entendu dire à maintes reprises aujourd'hui qu'il n'y avait eu aucune ingérence politique dans 96 des 97 contrats.

Il serait préférable, à mon avis, qu'en tant que comité, nous prenions les mesures qui s'imposent, que nous soyons logiques à cet égard et que nous évitions de faire tout un cirque à ce sujet. Le Comité doit faire son travail et les prochaines étapes de nos travaux doivent être plus ciblées et plus précises. C'est important et c'est ce que je souhaite faire.

Notre objectif, c'est de renforcer les processus de nos fonctionnaires non élus, de renforcer le respect des règles d'approvisionnement et d'améliorer le contrôle de la qualité. Nous voulons améliorer le mécanisme de documentation. C'est vraiment là où le bât blesse. Dans tous leurs rapports, l'ombud de l'approvisionnement et la vérificatrice générale recommandent d'améliorer les mécanismes de documentation, la culture de la documentation, et faire état du travail que nous faisons. C'est ce que nous faisons. Comme je l'ai dit, c'est quelque chose qu'il faut améliorer.

C'est ce que le travail de la vérificatrice générale et de son équipe confirme. Nous l'applaudissons pour cela, elle nous a vraiment rendu un énorme service en braquant les projecteurs sur ce problème. Elle a mis le doigt sur le problème et nous a indiqué la route vers l'amélioration de la reddition de comptes au sein de notre fonction publique.

Je vais maintenant céder le micro et je reviendrai volontiers pour poursuivre le débat sur cette importante question.

• (1310)

Le président: Merci.

Ce sera M. Genuis, puis M. Sousa et Mme Vignola.

M. Garnett Genuis: Merci, monsieur le président.

Très brièvement, les conservateurs ont présenté une motion raisonnable proposant d'étudier la question des contrats de McKinsey avec le gouvernement néo-démocrate-libéral et de convoquer des témoins pertinents.

Les libéraux essaient de présumer des conclusions de cette discussion. Nous devrions entendre les témoins. Certains sont très proches du gouvernement néo-démocrate-libéral. Il y a notamment un ancien membre du personnel qui a également travaillé pour McKinsey, ainsi que Dominic Barton, qui a eu beaucoup de relations avec le gouvernement. Je suis certain qu'ils peuvent faire valoir toutes les défenses possibles.

Nous savons que McKinsey et le gouvernement néo-démocrate-libéral entretiennent des relations très étroites. Les contrats sont montés en flèche sous le gouvernement actuel au cours des neuf dernières années. Il y a eu une augmentation massive du nombre de contrats que McKinsey a décrochés, et les libéraux voudraient vous faire croire que le gouvernement n'a rien à y voir. D'une façon ou d'une autre, dès que Justin Trudeau est devenu premier ministre, les fonctionnaires impartiaux se sont montrés beaucoup plus enthousiastes à l'égard de McKinsey qu'ils ne l'avaient été jusque-là.

C'est pure coïncidence si cet enthousiasme pour McKinsey a envahi la fonction publique non élue dès que les libéraux sont arrivés au pouvoir. Pendant ce temps, les libéraux ont été les spectateurs passifs de ce qui se passait dans les ministères qu'ils étaient censés diriger. Je n'en crois rien, monsieur le président, et je ne pense pas que vous devriez être convaincu par cette version des faits.

Quoi qu'il en soit, écoutons les témoins et allons au fond des choses.

Le président: Merci.

Monsieur Sousa, à vous.

M. Charles Sousa: Merci, monsieur le président.

Je comprends que nous tenions tous à favoriser des solutions, des améliorations et l'optimisation des ressources dans le travail réalisé par appel à l'impartition dans tout le système.

Malgré les insultes puérides auxquelles s'abaissent certains députés au sujet des activités en cause, il est important que nous prenions les mesures voulues pour que des correctifs soient apportés. Nous avons constaté qu'il y avait des lacunes dans le système. L'ombudsman et la vérificatrice générale en ont déjà parlé et des recommandations ont été préconisées et adoptées. Nous continuons d'aller de l'avant pour trouver ces améliorations et les faciliter.

L'audit d'optimisation des ressources nous préoccupe tous. La vérificatrice générale n'a pas manqué d'expliquer que, loin de pouvoir affirmer qu'il n'y avait eu aucune optimisation des ressources, elle ne pouvait pas non plus évaluer cette optimisation. Inquiétant, n'est-ce pas? L'idée, c'est qu'il faut mettre l'accent sur les besoins quand on envisage des acquisitions, comprendre en quoi consistent les produits livrables attendus, s'assurer que les résultats sont là, de sorte que, au bout du compte, on sache ce qui était attendu des contrats, comme résultats satisfaisants, et de la mesure d'approvisionnement pour pouvoir évaluer le degré d'optimisation. La vérifi-

catrice générale l'a souligné dans ses observations. Certaines opérations et certains contrats qui ont été exécutés et d'autres qui sont toujours en cours répondaient à des besoins, et on se demande pourquoi nous avons besoin de ces partenariats.

Certains, ici présents, ont avancé l'idée que la fonction publique pourrait engager ces personnes au lieu de retenir leurs services par contrat. Autrement dit, il faut embaucher plus de personnel et alourdir la bureaucratie pour faire une partie de ce travail, mais la vérificatrice générale a également fait remarquer que ce n'était pas possible non plus. Elle a dit très clairement qu'il n'y avait pas eu d'ingérence, d'interventions des élus ou d'activités antérieures comme cela s'était produit sous le gouvernement précédent. Ce genre de chose ne s'est pas passé et c'est important, car il faut maintenir la rigueur du système.

La vérificatrice générale a également dit que le cas de McKinsey n'avait rien de particulier, car la situation avait déjà été réglée. Un certain nombre d'engagements simultanés faisaient l'objet d'un examen, et j'aime sa recommandation d'une divulgation normalisée des conflits d'intérêts qui serait largement adoptée dans tous les ministères pour assurer une certaine uniformité à cet égard, mais il n'y a pas eu d'effort coordonné. Des entreprises de bonne réputation ont eu des contrats avec le gouvernement du Canada, autant le gouvernement actuel que celui qui a précédé. D'autres ordres de gouvernement de tout le Canada et des instances du monde entier ont fait appel à McKinsey.

Le but est donc de s'assurer que les procédures correctes ont été suivies. C'est ce que recommande la vérificatrice générale. La politisation de la question explique en partie la motivation de l'opposition, qui veut faire davantage de publications sur YouTube et ainsi de suite. Après la séance d'aujourd'hui, elle fera de nouvelles publications, mais ce qu'il faut faire, c'est garantir une plus grande intégrité et une plus grande transparence dans le système dans l'intérêt des Canadiens, non pas accentuer l'esprit de parti ou se répandre en formules accrocheuses.

Ce sont de vrais enjeux, monsieur le président, et ils importent aux Canadiens et aux membres du Comité, et nous tenons à les aborder dans une perspective d'ensemble. Nous avons examiné... Ceux qui ont été invités à comparaître devant le Comité l'ont déjà fait à maintes reprises. Nous avons déjà discuté du processus d'approvisionnement. Nous avons déjà adopté certaines des mesures que l'ombudsman et d'autres nous ont proposées.

Nous avons déjà établi clairement — et ceux qui font enquête l'ont confirmé — qu'il n'y a eu aucune ingérence. Il n'y a rien eu de criminel. Il n'y a pas eu de démarches auprès des élus, des ministres ou d'autres personnes, mais il y a une pénurie de compétences. Il y a eu un manque au plan de la formation nécessaire pour accomplir une partie du travail, et c'est ce qui a été signalé.

L'ampleur et la portée de certaines activités sont également préoccupantes, n'est-ce pas? Les contrats sont très nombreux. Bien plus que ce pour quoi McKinsey a fait l'objet d'un examen, et il y en a beaucoup d'autres. Ces initiatives et ces systèmes de surveillance doivent être appliqués dans tout le système. C'est ce qui est le plus préoccupant pour nous tous: il faut que les procédures prévues soient suivies. Nous essayons d'être proactifs. Nous l'avons été en demandant certains examens et certaines enquêtes.

• (1315)

Nous avons pris des mesures correctives à l'égard de ceux qui n'ont pas été à la hauteur. Il y a même eu des mesures disciplinaires dans certains cas. Dans le cas de McKinsey, ce n'était pas évident pour la vérificatrice générale.

Il est important de donner suite à ces recommandations, de faire des progrès sur les plans nécessaires pour mieux gérer le système, mais pour ce qui est de revenir en arrière, de se prononcer sur certains engagements et exiger des comptes, je dirai qu'il faut toujours rendre des comptes. Chaque ministre doit rendre des comptes. C'est son rôle à l'égard des opérations gouvernementales.

Certains ministres de gouvernements précédents n'ont peut-être pas fait un travail efficace, mais nous devons nous assurer de continuer de faire preuve d'efficacité et de tirer des leçons des erreurs antérieures des gouvernements. Néanmoins, nous prendrons les mesures nécessaires, que nous avons d'ailleurs définies.

J'ai maintenant hâte d'agir de façon positive: nous doter des ensembles de compétences voulus, mettre les procédures nécessaires en place, exercer une surveillance efficace, nous assurer d'obtenir de bons résultats afin de pouvoir évaluer adéquatement l'optimisation des ressources.

La vérificatrice générale a dit qu'il y avait peut-être une certaine optimisation, mais que nous ne pouvions tout simplement pas l'évaluer correctement. C'est là le nœud du problème. Il faut pouvoir le faire.

Je cède la parole, monsieur le président.

• (1320)

Le président: Merci, monsieur Sousa.

Madame Vignola, vous avez la parole.

[Français]

Mme Julie Vignola: Merci beaucoup, monsieur le président.

On ne peut pas être contre la tarte aux pommes, c'est-à-dire de vouloir aller jusqu'au fond des choses, de vouloir cerner tout ce qui ne va pas et de trouver des solutions viables et durables.

Plusieurs des personnes qui sont mentionnées dans la motion ont déjà comparu devant le Comité. On leur a posé des questions très pointues, parfois à la limite de l'agressivité. Je ne suis pas contre la motion pour ce qui est du fond, mais je me demande si nous allons réussir à aller chercher autre chose que ce qui se trouve déjà dans les quelques dizaines de milliers de pages que nous avons à propos de la firme McKinsey ainsi que dans les comptes rendus du harsard.

Cela étant dit, si les membres du Comité ressentent le besoin de rencontrer ces gens, parce que le dossier les rend émotifs et qu'ils croient que c'est important, nous pourrions le faire. À mon avis, ce qui pose un problème dans cette motion, c'est sa formulation et son manque de précision. On parle, par exemple, des fonctionnaires de la Défense nationale et de plusieurs organismes et ministères.

Avons-nous l'intention de rencontrer chacun des fonctionnaires dont le nom figure sur un contrat? Est-ce là l'intention? Combien y a-t-il de fonctionnaires affectés à un contrat? Combien y a-t-il de contrats?

On parle de 97 contrats. Voulons-nous vraiment rencontrer chacun des fonctionnaires dont le nom apparaît sur un contrat pour es-

sayer de trouver où est le problème et voir si ces fonctionnaires sont, au bout du compte, impliqués de près ou de loin, en diagonale ou de travers avec la firme McKinsey?

La motion manque de précision. Que voulons-nous? Quel est l'objectif?

Il faudrait justement éviter de faire l'erreur qui a été faite dans l'attribution des contrats que nous étudions, soit de ne pas savoir ce que nous voulons exactement. Je comprends que nous voulons la vérité. Nous voulons trouver des pistes de solution. Nous voulons aller au fond des choses. Je comprends tout cela, et c'est essentiel.

Est-ce que le moyen utilisé est le bon, soit d'y aller de façon aussi large, aussi imprécise? À la limite, cela pourrait même nous nuire. Quand on ratisse large, de manière aussi imprécise, on risque davantage de se perdre dans des dédales d'informations plus ou moins pertinentes. Il y a le risque que des fonctionnaires craignent d'être punis pour avoir oublié des étapes, même inconsciemment, ce qui pourrait les rendre méfiants à l'égard du Comité. Personne ne veut cela. Nous voulons la vérité, mais comment la voulons-nous? Quelles conséquences serions-nous prêts à assumer comme comité?

Nous devons répondre à tout cela. Comme je le disais, il faut certainement étudier les contrats attribués à la firme McKinsey. C'est absolument aberrant et anormal de voir qu'il manquait des justifications dans 58 % des contrats. Je le répète, c'est sidérant. En bon français, c'est « flabbergastant ».

Néanmoins, comment allons-nous faire cela? Devons-nous inviter chacun des fonctionnaires travaillant dans les ministères? Il n'y aurait plus de fin.

Voici mes dernières questions. Combien de rencontres faudra-t-il planifier pour les rencontrer tous? Devrions-nous rencontrer les témoins tous en même temps ou un par un? Quand pourrions-nous trouver le temps pour faire cela? Allons-nous épuiser nos intermédiaires et nos techniciens en les forçant à venir pendant l'été, au mois de juillet et au mois d'août? Est-ce cela que nous cherchons?

Je suis convaincue que non, ce n'est pas ce que nous cherchons. En tout cas, ce n'est pas mon cas. Je n'ai pas envie de causer du stress, de l'épuisement professionnel pour cela. J'ai envie d'entendre la vérité, pas de détruire les gens avec qui nous travaillons et qui travaillent pour nous.

• (1325)

Oui, il faut étudier le cas de la firme McKinsey, aller au fond des choses et trouver la vérité. Par contre, la motion a besoin d'être améliorée et précisée. Je suggère à mes collègues de rechercher un consensus et de préciser la motion de manière à répondre, à tout le moins, à quelques-unes des nombreuses questions que j'ai formulées dans les dernières minutes.

Merci.

[Traduction]

Le président: Merci, madame Vignola.

Monsieur Jowhari, votre tour.

M. Majid Jowhari: Merci, monsieur le président.

Je m'apprête à commenter ce que j'ai observé pendant la première heure de séance. Après y avoir assisté, je suis parti pour participer, pendant la deuxième heure, à une fête organisée conjointement avec un collègue. Il s'agit d'une activité organisée sur la Colline avec Matt Jeneroux à l'occasion de la fête des Pères. En passant, bonne fête à tous les pères. Pourquoi cette précision? Je préviens mes auditeurs que je vais parler de ce que j'ai entendu au cours de la première heure.

En partant, j'ai demandé à la vérificatrice générale si elle avait vu ce genre de situation au cours des 12 années sur lesquelles son étude a porté. Il semble que les incohérences ou le non-respect du processus aient été très constants pendant toute la période, au cours de laquelle le gouvernement a été dirigé tantôt par les conservateurs, tantôt par les libéraux. Je ne pense pas que le fait que la période étudiée débute en 2012 change quoi que ce soit. Si elle avait débuté en 2010, il est probable que les constatations auraient été les mêmes.

Nous avons ensuite examiné les ministères, les organismes et les sociétés d'État. Nous avons remarqué les mêmes incohérences, même si les sociétés d'État sont des entités indépendantes dont les processus et systèmes diffèrent de ceux du gouvernement.

Nous avons ensuite demandé à la vérificatrice ce qu'elle concluait. Une de ses conclusions est que le processus est très compliqué. Long et lourd. De plus, malgré le fait que la délégation de pouvoirs a été accordée au sous-ministre, les pouvoirs ont été transmis au niveau inférieur, dont le personnel n'avait probablement pas la formation voulue, surtout si on tient compte du moment où les contrats ont été attribués.

De plus, je me souviens qu'il y a eu des cas où le ministre ou le ministre chargé de la société d'État attendait l'entente-cadre sur les niveaux de service, qui, à mon avis, leur donne la souplesse nécessaire pour contourner certaines complexités.

Logiquement, la question que j'aurais posée ensuite, si j'avais été présent et avais eu mon tour, aurait porté sur le pic observé en 2021 et 2022. Que s'est-il passé pendant cette période et pourquoi y a-t-il une augmentation des dépenses? Jetons un coup d'œil. Je ne sais trop si certains de mes collègues l'ont souligné, mais le gouvernement a hérité d'un ensemble de services et de technologies dorsales, etc., qui nécessitaient vraiment une grande attention. Il avait un programme très progressiste et dynamique. Pour que nous puissions y arriver, il nous fallait connaître les pratiques exemplaires qui avaient cours dans le monde. McKinsey est l'une des organisations qui ont ce qu'il faut. Elle n'est pas la seule, mais elle est du nombre.

Quand on voit le montant qui a été dépensé... Et je n'essaie aucunement de défendre les consultants ni McKinsey. Que ce soit bien clair. Considérez les 200 millions de dollars qui ont été versés à McKinsey. Ce montant ne représente qu'environ 0,27 % de tout l'argent dépensé pour tous les services de consultants externes en gestion.

C'est ainsi que j'ai perçu les propos de la vérificatrice générale — et je crois qu'elle y a fait allusion également —, mais ce qui est en cause, ce n'est pas vraiment McKinsey, ni le favoritisme, par exemple. C'est que, simultanément, les processus n'ont pas été suivis, qu'ils étaient trop compliqués et que le personnel était probablement... Voyez certaines exigences en matière de rendement. Je vais chercher très loin... Si l'évaluation du rendement et les primes dépendent de telle ou telle réalisation et que le fonctionnaire est aux

prises avec un processus long et compliqué, il va trouver de nouvelles façons de faire son travail.

L'idée d'un accord-cadre sur les niveaux de service pourrait être l'une des façons originales d'obtenir des services. On pourrait se servir de l'entente-cadre, qui est générale, puis donner aux fonctionnaires, aux décideurs la souplesse nécessaire pour offrir les services voulus.

• (1330)

Est-ce vraiment à cela que sert l'entente-cadre sur les services? Je l'ignore. C'est là-dessus que nous devrions nous concentrer.

Pourquoi est-ce que je m'appuie là-dessus? Pourquoi je me reporte à tout cela? Parce que je ne pense pas que nous devions nous concentrer sur McKinsey, dont la part n'a été que d'environ 0,27 %. Il faudrait mettre l'accent sur la grande complication des processus, la formation du personnel et la compréhension de la délégation des pouvoirs. Il faudrait ensuite mettre en place, comme l'a proposé la vérificatrice générale, les mesures de surveillance nécessaires. C'est là-dessus que nous devrions nous concentrer. Si l'attention accordée à l'affaire McKinsey va en ce sens...

Soit dit en passant, nous réalisons une étude sur l'allègement des formalités administratives. Pourquoi ne pas intégrer à cette étude la question qui nous occupe maintenant? Nous pourrions dire: « Examinons l'entente-cadre sur les niveaux de service. Y a-t-il eu des cas où elle a servi à accélérer le traitement? Pourquoi n'avons-nous pas un traitement accéléré? Pourquoi y a-t-il 600 petites entreprises comme GC Strategies qui ont en quelque sorte maîtrisé ce lourd processus? Quelqu'un, dans une petite entreprise en démarrage — une entreprise individuelle — essaie de s'engager dans le développement et le soutien au gouvernement. Le contrat doit aller à une entreprise comme GC Strategies. » Ce sont celles auxquelles il faut s'intéresser.

J'ai eu l'occasion de jeter un coup d'œil rapide à la liste des témoins proposés... que nous avons. Dominic Barton est déjà comparu et est parti. Il a été accueilli par le Comité. Il a fait sa déclaration. Il a quitté la Banque de l'infrastructure du Canada.

Soit dit en passant, la Banque de l'infrastructure du Canada a donné un contrat de 1,7 million de dollars. Je comprends que vous vouliez faire comparaître, disons, Trans Mountain Corporation. Dans ce cas, le montant s'élève à 32 millions de dollars. Mais faire comparaître McKinsey, dans le cas de la Banque de l'infrastructure du Canada, pour un contrat de 1,7 million de dollars... Je ne suis pas convaincu.

Le partenaire mondial actuel de McKinsey a comparu. Je lui ai posé la question expressément: « Pourquoi, tout à coup, s'intéresse-t-on au gouvernement du Canada? » Il a répondu: « Nous avons décidé, dans le cadre de notre stratégie, d'accroître notre présence au Canada. » Comparée à celle d'autres entités, cette présence n'est pas considérable.

D'accord. Il y a aussi Boyan Gerasimov, l'ancien gestionnaire de l'engagement de McKinsey et ancien directeur des politiques de Services publics et Approvisionnement Canada. L'approvisionnement était l'un des ministères. Nous n'avons pas besoin de faire comparaître cette personne. La présidente du Conseil du Trésor... date prévue. Le président des services publics... date prévue. Le ministère de la Défense nationale et les fonctionnaires... Que vont-ils nous dire? Ils vont expliquer: « Vous savez quoi? Nous devons faire le boulot. On nous a demandé de suivre les procédures. Nous avons constaté que l'entente-cadre sur les services était probablement la meilleure solution. »

Chose curieuse, je n'ai pas vu comparaître l'organisation exceptionnelle qui a suivi le processus. Je n'ai pas vu ce ministère d'exception parmi une dizaine. Il y a eu force compliments. Je n'ai pas vu son nom ici. S'il est un témoin qu'il faudrait inviter, c'est bien lui. Le ministère des Ressources naturelles s'est conformé à presque toutes les procédures. Sur cinq, il en a respecté quatre. Pourquoi ne pas l'inviter? Parce qu'il va dire qu'il a respecté la procédure. Il n'a été soumis à aucune influence. Le problème, c'est que les autres ministères n'ont pas suivi la procédure. Pourquoi pas? Ce n'est pas qu'ils veulent enfreindre les règles. C'est parce que la procédure est probablement très compliquée, comme l'a dit la vérificatrice générale. Quand c'est compliqué, on essaie de faire preuve de créativité. S'il y a des occasions dans le cadre qui est là de faire preuve de créativité pour parvenir à faire son travail, on saisira l'occasion.

Nous avons accueilli l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public. Nous lui avons demandé des documents. Allez-vous l'inviter? Il ne va pas comparaître pour discuter de ces choses-là. Il dira que cela relève de la sécurité nationale.

Trans Mountain Corporation et la Banque de l'infrastructure du Canada... J'en ai déjà parlé.

Je le répète, pourquoi ne pas inviter le ministère des Ressources naturelles, qui pourrait venir nous dire: « Vous savez quoi? Nous comprenons la procédure à suivre et la délégation de pouvoirs. Voici comment nous documentons ce que nous faisons, etc. » Ensuite, nous pourrions dire: « Pourquoi les autres ne font-ils pas la même chose? »

• (1335)

C'est ce que la vérificatrice générale a essayé de comprendre également, et c'est la responsabilité des ministères, des sous-ministres et des fonctionnaires.

Je pense avoir expliqué sur quoi devrait porter l'étude. Sur le processus. Il s'agit de savoir pourquoi on ne le suit pas, pourquoi on utilise certains outils pour contourner la complexité et se donner la souplesse nécessaire pour faire le travail, et c'est là-dessus que nous devrions nous concentrer.

Nous avons une étude en cours sur l'allègement des formalités administratives. Il est probable qu'elle devrait également aborder la question qui nous occupe.

Là-dessus, monsieur le président, je propose de suspendre la séance.

M. Garnett Genuis: Je ne pense pas qu'il y ait...

Le président: Vous ne pouvez pas proposer de suspendre la séance. Vous pouvez proposer l'ajournement seulement, mais pas la suspension.

M. Majid Jowhari: Je ne voulais pas lever la séance. Nous nous noyons dans les mots, mais d'accord. J'ai fait de mon mieux.

Le président: Quelqu'un d'autre veut-il prendre la parole?

Monsieur Bachrach, à vous.

M. Taylor Bachrach: C'est un débat important, et j'apprécie la vigueur avec laquelle mes collègues libéraux se défendent. Compte tenu de l'heure, je me demande s'il est possible de proposer une motion recevable qui nous permettrait simplement de revenir là-dessus à la prochaine séance.

Le président: Nous manquons de ressources. Soit nous suspendons la séance, ce qui signifie essentiellement que nous reportons l'étude sur les formalités administratives à mercredi et que nous poursuivons l'étude de la motion, soit nous ajournons; puis quelqu'un peut présenter une motion pour que nous revenions sur cette question-ci à la prochaine séance.

M. Taylor Bachrach: N'y a-t-il pas une motion que nous pourrions proposer pour reprendre ce sujet de discussion la prochaine fois?

Le président: Ce serait l'effet d'une suspension de séance.

M. Taylor Bachrach: Cependant, selon le greffier, nous ne sommes pas autorisés à présenter une motion de suspension de séance.

Le président: Non, je peux suspendre la séance à la fin.

M. Majid Jowhari: Puis-je proposer une motion pour demander au président de suspendre la séance?

M. Taylor Bachrach: Le Comité nous donne des avis différents sur la recevabilité d'une motion de suspension.

Le président: Nous pouvons faire l'un ou l'autre. Si tout le monde est d'accord pour continuer, nous pouvons éviter de lever la séance et attendre ensuite que quelqu'un propose une motion pour relancer le débat.

M. Taylor Bachrach: Je ne pense pas qu'il soit exact de dire que nous voudrions le faire. Il me semble préférable de continuer la prochaine fois.

M. Garnett Genuis: Monsieur le président, nous préférierions que la question soit mise aux voix.

Le président: Oui, je m'en rends compte.

M. Charles Sousa: La proposition du président est valable. Adoptons la suspension, quitte à ce que quelqu'un, à sa discrétion, propose de revenir sur la question.

Le président: Cela reviendrait à un ajournement.

M. Charles Sousa: Quoi que vous ayez dit avant...

Le président: Pouvons-nous passer au vote là-dessus maintenant?

M. Charles Sousa: Je ne pense pas que nous...

Le président: Non, c'est un vote sur cette motion.

M. Charles Sousa: Non, nous ne votons pas.

M. Garnett Genuis: Monsieur le président, y a-t-il quelqu'un sur la liste des intervenants?

Le président: Non, il n'y a personne d'autre sur la liste.

Nous sommes à court de ressources, et c'est ce que je voulais dire. Je vais donc lever la séance.

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>